

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia en Salud



**RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL PERSONAL DE BOTICAS DEL DISTRITO DE CAYMA - AREQUIPA, 2019**

Tesis presentada por la Bachiller:

Lloccallasi Huamani, Antonia

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Gerencia en Salud

Asesor:

Dr. Azálgara Lazo, Patricio Gonzalo

Arequipa - Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 22 de Diciembre del 2021

Dictamen: 000148-C-EPG-2021

Visto el borrador del expediente 000148, presentado por:

2018007192 - LLOCCALLASI HUAMANI ANTONIA

Titulado:

**RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE
BOTICAS DEL DISTRITO DE CAYMA - AREQUIPA,2019**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**08831172 - PAJUELO PONCE ELENA ROSSANA
DICTAMINADOR**



**29550447 - MEDINA ARCE NORMA ROXANA
DICTAMINADOR**



**29522578 - CALDERON RONDON BERTHING SERAFIN
DICTAMINADOR**



RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE BOTICAS DEL DISTRITO DE CAYMA - AREQUIPA, 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	moam.info Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
3	webquery.ujmd.edu.sv Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.icte.ejercito.mil.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uoosevelt.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositoriobibliotecas.uv.cl	

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por guiar mis pasos a lo largo de este camino. A mis padres Santiago y Clorinda por su labor abnegada y constante apoyo económico, moral y emocional; sin el cual hubiera sido imposible culminar esta meta. “



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a aquellos que me proporcionaron la oportunidad de realizar este trabajo de investigación. Me gustaría reconocer la importancia de su constante apoyo y orientación, que ha sido de gran ayuda en todo este proceso.

Agradezco a todos los profesores y mentores que han tenido un papel fundamental en mi formación académica y profesional, y que han contribuido a formar la base de conocimiento que he podido aplicar en este trabajo de tesis. Su sabiduría, paciencia y dedicación son una inspiración constante.

Mis agradecimientos también a los compañeros de estudio y colegas que han estado a mi lado a lo largo de este viaje. Su apoyo y camaradería han sido invaluable y han contribuido en gran medida a este logro.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi familia y amigos, que siempre han creído en mí y me han apoyado a través de los desafíos y logros de este viaje. Sin su amor y apoyo constante, este trabajo no habría sido posible.

EPIGRAFE

La cultura organizacional es el pegamento que sostiene y junta a una empresa”

Peter Danhler-Larsen



INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
HIPÓTESIS	6
OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	7
1. Marco conceptual	8
1.1. Clima Organizacional.....	8
1.1.1. ¿Qué es el Clima Organizacional?	8
1.1.2. ¿Qué es el clima organizacional de una empresa?	8
1.1.3. Historia	8
1.1.4. Definición.....	11
1.1.5. Teoría del Clima Organizacional del Likert.....	16
1.1.6. Características del Clima Organizacional.....	19
1.1.7. Componentes	20
1.1.8. Características de los Instrumentos de Medición del Clima	20
1.1.9. Dimensiones del clima organizacional.....	21
1.1.10. Diagnóstico del clima organizacional	26
1.1.11. Beneficios del estudio del clima organizacional	27
1.2. Satisfacción Laboral	28
1.2.1. Conceptos	28
1.2.2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.....	31
1.2.3. Causas de la Satisfacción Laboral	32

1.2.4.	Efectos de la Satisfacción Laboral.....	33
1.2.5.	Teoría de los dos Factores de la Motivación de Frederick Herzberg	33
1.2.6.	Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall	37
1.2.7.	Aplicación.....	38
1.2.8.	Insatisfacción laboral	39
2.	Antecedentes investigativos	40
2.1.	Locales.....	40
2.2.	Nacionales	40
2.3.	Internacionales.....	40
CAPÍTULO II METODOLOGÍA		46
1.	Técnicas e Instrumentos	47
1.1.	Clima Organizacional	47
1.1.1.	Dimensiones del Clima Organizacional	48
1.1.2.	Las Escalas de Valoración para las Dimensiones de Clima Organizacional... 49	
1.1.3.	Procedimiento de corrección	50
1.2.	Satisfacción Laboral	51
1.2.1.	Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	52
2.	Campo de Verificación.....	53
2.1.	Ubicación Espacial	53
2.2.	Ubicación Temporal	55
2.3.	Unidad de Estudio	55
2.3.1.	Población	55
3.	Estrategia de Recolección de Datos.....	56
3.1.	Organización.....	56
3.2.	Recursos	56
3.2.1.	Recursos Humanos:	56

3.2.2. Recursos Materiales.....	56
3.2.3. Recursos Financieros.....	56
3.3. Validación de los instrumentos	57
3.4. Criterios para el Manejo de Resultados.....	57
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
1. Resultados.....	59
DISCUSIÓN.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	
ANEXO N°1 CONSENTIMIENTO INFORMADO	
ANEXO N° 2 CUADRO DE COHERENCIAS	
ANEXO N° 3 INSTRUMENTO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL	
ANEXO N° 4 ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL WARR, COOK Y WALL	
ANEXO N° 5 MATRIZ DE DATOS ENCUESTAS REALIZADAS	
ANEXO N° 6 MATRIZ DE DATOS (ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSA)	
ANEXO N° 7 MATRIZ DE DATOS (DESAFÍO, RELACIONES, COOPERACIÓN)	
ANEXO N° 8 MATRIZ DE DATOS (ESTÁNDARES, CONFLICTO, IDENTIDAD)	
ANEXO N° 9 MATRIZ DE DATOS	
ANEXO N° 10 MATRIZ DE DATOS – SATISFACCIÓN LABORAL	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	3
Tabla 2 Escala de Likert.....	47
Tabla 3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	48
Tabla 4 Escalas de Valoración Litwin y Stringer.....	49
Tabla 5 Procedimiento de corrección.....	50
Tabla 6 Satisfacción Laboral.....	51
Tabla 7 Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	52
Tabla 8 Dirección de las establecimientos farmaceuticos consideradas en el Estudio del distrito de Cayma.....	54
Tabla 9 Características generales del personal que labora en los establecimientos farmaceuticos del Distrito deCayma Arequipa 2019.....	59
Tabla 10 Dimensiones del Clima Organizacional del personal de los establecimientos farmaceuticos del Distrito de Cayma Arequipa 2019.....	61
Tabla 11 Clima Organizacional en el personal que labora en los establecimientos farmaceuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019.....	65
Tabla 12 Factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral del personal que labora en los establecimientos farmaceuticos del Distrito de Cayma Arequipa 2019.....	66
Tabla 13 Satisfacción Laboral por dimensiones en el personal que labora en los establecimientos farmaceuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019.....	68
Tabla 14 Relación Clima Organizacional con Satisfacción Laboral en el personal que labora en los establecimientos farmaceuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019.....	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones del Clima Organizacional.....	62
Figura 2 Dimensiones de Clima Organizacional de estructura, responsabilidad y recompensa.....	62
Figura 3 Dimensiones de Clima organizacional de desafío y relaciones	63
Figura 4 Dimensiones de Clima organizacional de cooperación y estándares.....	63
Figura 5 Dimensiones de Clima organizacional de conflicto e identidad	64
Figura 6 Clima Organizacional	65
Figura 7 Factores extrínsecos de Satisfacción Laboral	67
Figura 8 Factores intrínsecos de Satisfacción Laboral	67
Figura 9 Satisfacción Laboral.....	68
Figura 10 Relación Clima Organizacional con Satisfacción Laboral	70
Figura 11 Relación y correlación de Spearman entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal que labora en los establecimientos farmaceuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019.....	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma, en el periodo comprendido entre noviembre del 2019 y diciembre del 2019.

La investigación es de tipo no experimental de transversal de campo.

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de Litwin y Stringer para el clima organizacional; y el cuestionario de Warr, Cook y Wall para la satisfacción laboral. Se estudió una población total de 32 establecimientos farmacéuticos en el distrito de Cayma, el personal que labora en dichos establecimientos farmacéuticos estuvo conformado por 50 técnicas en farmacia y 1 químico farmacéutico.

Se realizó el análisis en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma, que en la mayoría de los casos tienen un clima organizacional alto representando el 60.78%. El 39.22%, medio; no existiendo casos con clima organizacional bajo.

Asimismo, se determinó la satisfacción laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma, donde se encontró que el 92.16% de los casos estudiados se encuentran satisfechos y solo tres casos están insatisfechos.

Finalmente, se determinó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma donde se aplicó la correlación de Spearman, lo cual da un valor de $R_s = 0.4508$, que nos indica que existe asociación significativa directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir, a mayor puntaje en el clima organizacional se da también mayor puntaje en la satisfacción laboral. Entonces, a mejor clima organizacional mayor satisfacción laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma.

ABSTRACT

The present research work aims to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction in the staff of pharmaceutical establishments in the district of Cayma, in the period between November 2019 and December 2019.

The research is of a non-experimental, cross-field type.

For data collection, the survey was used as a technique and the Litwin and Stringer questionnaire for organizational climate was used as an instrument; and the Warr, Cook and Wall questionnaire for job satisfaction. A total population of 32 pharmaceutical establishments in the district of Cayma was studied; the staff working in these pharmaceutical establishments was made up of 50 pharmacy technicians and 1 pharmaceutical chemist..

The analysis was carried out on the personnel who work in the pharmaceutical establishments of the Cayma district, which in most cases have a high organizational climate representing 60.78%. 39.22%, medium; there are no cases with low organizational climate.

The job satisfaction of the personnel working in pharmaceutical establishments in the Cayma district was also determined, where 92.16% of the cases studied were found to be satisfied and only three cases were dissatisfied.

Finally, the relationship between organizational climate and job satisfaction was determined in the personnel working in the pharmaceutical establishments of the Cayma district, where Spearman's correlation was applied, giving a value of $R_s = 0.4508$, which indicates that there is a significant direct association between organizational climate and job satisfaction, that is, the higher the score in organizational climate, the higher the score in job satisfaction. Thus, the better the organizational climate, the higher the job satisfaction.

Key words: Organizational climate, job satisfaction, pharmaceutical establishments of the district of Cayma.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Relación entre el Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma, Arequipa - 2019”, surge como necesidad de estudiar el clima organizacional en estos establecimientos debido a que se observó algunos problemas que están relacionados con este campo. De igual forma, es importante conocer la satisfacción laboral, considerada como uno de los pilares de toda organización, que repercutirá en la mejora de los diferentes procesos que se desarrollan en este sistema de establecimientos farmacéuticos. Como colaboradora de estas instituciones, es de mi interés estudiar estos dos factores, poder dar solución a algunos problemas identificados. Para ello, se diseñó esta investigación no experimental, descriptiva y relacional.

El clima organizacional es una característica que puede influir de forma positiva o negativa en el desempeño de los trabajadores, tiene influencia en el comportamiento de los recursos humanos, en su motivación y satisfacción laboral; ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, lo cual se expresa en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y desafíos, entre otras. Si bien ser competitivo y ofrecer calidad se ha convertido en un gran reto para cualquier organización, actualmente existe mucho interés en la evaluación del clima organizacional debido a la importancia que tiene en la satisfacción y desempeño laboral. (Alcover et al, 2012)

El análisis exploratorio y revisión de información muestra que en muchas de estas organizaciones existe un vacío en lo referente al manejo y gestión del clima organizacional y satisfacción laboral, y el estudio de estas dos variables conlleva a optimizar la relación entre trabajadores y ejecutivos de las empresas, mejorar los resultados de los procesos, y resolver problemas existentes vinculados a estos. Es por eso que se genera la necesidad de identificar cuál es la relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral por parte del personal de los establecimientos farmacéuticos; si el ambiente es el apropiado, los trabajadores se sentirán cómodos y con buen rendimiento; caso contrario podrían presentarse situaciones negativas para la organización, afectando directamente al logro de los objetivos. (Calcina, 2014)

Un clima organizacional adecuado puede generar mayor eficiencia en el uso de los recursos y mejor ambiente laboral para alcanzar satisfacción en el trabajo; por ello, resulta importante generar ámbitos laborales adecuados y estructurados, para que los resultados obtenidos en

las organizaciones, se orienten a ofrecer un servicio de calidad. La gestión del clima organizacional, hoy por hoy, constituye un compromiso y una responsabilidad compartida para establecer la calidad como valor fundamental que debe incorporarse a las normas de cualquier organización. Actualmente, el clima organizacional es un factor de gran relevancia tanto en las grandes, medianas y pequeñas industrias. Es considerado así porque puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, generando aportes significativos a su trabajo e influyendo de manera positiva; así también, manteniendo la motivación en la realización de sus tareas y generando gran bienestar para las empresas. (Guevara, 2018)

Alrededor de la década de los años 70, el clima se estudiaba desde la perspectiva individual en la cual cada trabajador percibe su ambiente de trabajo; pero a comienzos de la década de los años 90, se establece el clima organizacional como apreciaciones que tiene cada trabajador de manera individual de las prácticas y procesos que ocurren en su entidad de trabajo y que inciden en la conducta del individuo. (Pincay, 2019)

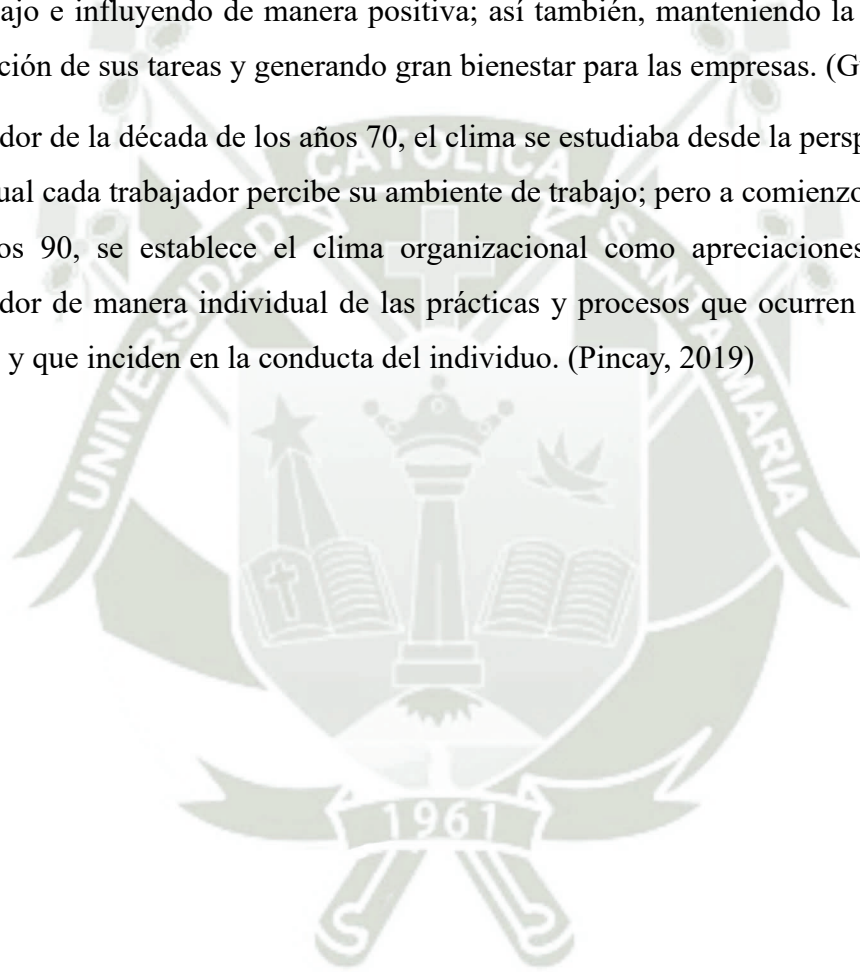


Tabla 1
Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	SUBINDICADORES	TIPO DE ESCALA
Clima organizacional (Conjunto de características socio ambientales que afectan el comportamiento del personal de una organización)	Clima Laboral general Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad • Recompensa • Desafíos • Relaciones • Cooperación • Estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy en desacuerdo 1 • En desacuerdo 2 • De acuerdo 3 • Muy De acuerdo 4 	Escala Likert Tipo ordinal
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	SUBINDICADORES	TIPO DE ESCALA
Satisfacción laboral (Sensación del resultado de la experiencia laboral)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral general • Satisfacción intrínseca • Satisfacción extrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> • Absolutamente • Insatisfecho 1 • Bastante Insatisfecho 2 • Algo insatisfecho 3 • Indiferente 4 • Algo satisfecho 5 • Bastante Satisfecho 6 • Absolutamente 	Escala Likert Tipo ordinal

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones en la actualidad cuentan con herramientas que pueden resultar de utilidad ante las exigencias del mercado laboral, producto de las nuevas tendencias y del avance tecnológico adaptado a cada organización; por lo tanto, se hace necesario realizar mejoras continuas dentro de las organizaciones con el objetivo de incrementar el nivel de productividad y competitividad.

Existe mucho interés por abordar temas relacionados al capital humano, especialmente al clima organizacional en el que labora y en cómo es su desempeño dependiendo de diversos factores, en vista que las necesidades de los clientes crecen cada vez más, y por ende ambos elementos son indispensables en la gestión de las organizaciones. Los directivos deben encontrar el equilibrio de dichos factores para alcanzar el éxito en la organización; de la misma manera y exigencia, la empresa debe enfatizar en el recurso humano ya existente para el éxito o fracaso de una organización. (González, Manríquez, & Venegas, 2014)

Dentro del contexto empresarial peruano, se puede afirmar que una vez adquirida la conciencia de cuan importantes son ambos factores, tanto el clima laboral como el desempeño laboral de los colaboradores, se generan mejores estrategias para hacer de las organizaciones se han lugares gratos donde laborar, se presta atención a las necesidades de los trabajadores en la toma de decisiones y se crean oportunidades para la realización personal de cada uno de ellos, sintiéndose motivados a ejecutar su trabajo, satisfacer las necesidades de los clientes; en conclusión, tener un desempeño más efectivo. (Brunet, 2011)

El ambiente interno debe ser óptimo para que no se perjudique el desempeño del personal, de esa manera se tienen colaboradores comprometidos con la empresa y como fruto de esto, se consiguen clientes fidelizados.

De acuerdo con lo anterior se plantea la siguiente cuestión como el problema a resolver ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma?

Tipo de investigación : Transversal de campo

Nivel de investigación : Básica relacional

Campo : Ciencias de la salud

Área : Gerencia en Salud

Línea : Organización en salud

JUSTIFICACIÓN

- **Relevancia científica**

Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a las diferentes características relevantes del entorno laboral. Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos. (Gallegos, 2016)

- **Relevancia humana:**

La posible relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral pareciera tener cierta notabilidad en el comportamiento del personal que labora en los diferentes establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma, permitiendo potenciar ciertos aspectos relevantes en este tipo de organizaciones como son: la adaptación, la eficacia, la diferenciación con la competencia y la innovación. Además de detectar aspectos clave que puedan estar impactando en el ambiente laboral de la organización. (Gallegos, 2016)

- **Interés personal:**

La presente investigación permitirá lograr la realización personal de la autora específicamente en el campo de la salud y, de esta manera, con el conocimiento adquirido, recomendar a estos establecimientos farmacéuticos y a otras la implementación de algunas estrategias relacionadas con el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral.

HIPÓTESIS

Dado que el clima organizacional es un conjunto de diversas características que afectan el comportamiento del personal en una determinada organización y la satisfacción laboral es la sensación del resultado de la experiencia laboral; es probable que en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma exista una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma.

Objetivos Específicos

- Identificar el clima organizacional en el personal de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma.
- Determinar la satisfacción laboral en el personal de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Marco conceptual

1.1. Clima Organizacional

1.1.1. ¿Qué es el Clima Organizacional?

La empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos factores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo. (Alcover et al, 2012)

1.1.2. ¿Qué es el clima organizacional de una empresa?

La definición de clima organizacional es sencilla. Este concepto se refiere al ambiente que se respira en un entorno laboral. Se entiende bien con un ejemplo. ¿Nunca ha entrado a un sitio y ha notado que existía mucha tensión en la situación? Quizás acaba de producirse una discusión, un problema con un cliente o simplemente, en ese turno les ha tocado trabajar juntas a 2 personas que no se llevan bien. La cuestión es que se nota tensión. Como es lógico, trabajar en esas circunstancias no es sano, ni beneficioso para la empresa. Desde el momento en que 2 personas tienen que trabajar juntas es importante que nos enfoquemos en desarrollar un buen trabajo de equipo. Si no es cuando se da un clima organizacional perjudicial. (Sandoval, 2021)

1.1.3. Historia

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales como causas de productividad en una organización tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación in extremis de métodos rigurosos y

prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración. (Castro et al, 2008)

De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno. (Alcover et al, 2012)

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales. (Likert, 1932)

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias. (Chiavenato, 2011)

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el

papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización. (Arias & Arias, 2014)

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico. (Chiavenato, 2011)

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo. (Atalaya, 1999)

Considerando lo expresado en forma a priori, podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, ente otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta. (Chiavenato, 2011)

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al colaborador y que a su vez se preocupe por satisfacer e incluso sobrepasar sus expectativas, sus metas y necesidades (especialmente de los

talentosos y productivos), tendrá supremacía respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización. (Rodríguez et al, 2011)

1.1.4. Definición

Diversas opiniones son las que se barajan en relación al concepto de clima organizacional. Se puede afirmar que es necesario hablar de dos principales conceptos puesto que están ligados a la medición del constructo, ya sea organizacional o individual. La primera lo estudia como un agregado de climas psicológicos individuales, y lo denominan clima psicológico, y la segunda lo analiza como un atributo de la organización y, por lo tanto, lo denomina organizacional. (Chiang et al, 2010)

Respecto de la primera aproximación, cada clima psicológico o individual es el resultado de la interpretación cognitiva personal que cada quien realiza sobre una determinada situación organizacional, por lo cual los individuos se comportan en función de las interpretaciones cognitivas que cada uno tiene del ambiente, y no por el ambiente en sí mismo. De igual forma, el clima psicológico se podría definir como las señales que reciben los miembros de una organización, en referencia a expectativas de la organización sobre su conducta en el desarrollo del trabajo; por ello regulan su conducta con referencia a dichas expectativas. Este autor plantea que el objetivo de ajustar la conducta es lograr una autoevaluación positiva y, por ende, espera consecuencias también positivas, como el orgullo y la autosatisfacción. (Ortega; Duque; Grueso, 2012)

Con relación a la segunda aproximación de clima organizacional, la literatura se refiere a este como un atributo de la organización, más que del individuo. Así, según el autor, el individuo asemeja el clima organizacional como un comportamiento ligado a procesos sociológicos y organizacionales. Otros autores describen el clima como las actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observables que caracterizan la vida en la organización. (Brunet, 2011)

“Por lo tanto, se puede afirmar que el clima organizacional de alguna manera es capaz de describir y estructurar la vida en la organización y la de todos aquellos que la conforman” (Orbegoso, 2010).

Algunos autores por su parte, señalan que el clima organizacional será una mezcla de percepciones y opiniones que se forman los colaboradores sobre la organización en la que se desenvuelven, definición que está en la misma línea de algunos autores citados anteriormente quienes lo definen como el efecto generado por algunos elementos que se ven reflejados en la cultura de una organización. (Brunet, 2011)

Así, surgieron documentos que marcaron la pauta de los estudios sobre el componente humano en las empresas, que determinan el clima en el cual los empleados llevan a cabo su trabajo. Algunos autores se fundamentan en las características organizacionales planteadas, para decir que estas describen y distinguen a una organización de las demás, influyen en el comportamiento de sus miembros y definen el clima organizacional. (Ramos, 2012)

Según otros autores, existirá una comprensión común resultante de la percepción de la uniformidad en el comportamiento que caracteriza a los miembros de una determinada organización, incluso como resultado de manipulaciones a través de las sanciones y refuerzos por parte de las posiciones de poder o autoridades. (Rodríguez et al, 2011)

En esta misma línea, otro conjunto de autores lo definen como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros. Dicha cualidad influye en la conducta de estos y se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características. (Brunet, 2011)

“En línea con esto, se define el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes” (Sandoval, 2021).

Por su parte, otros autores se refieren a este como atributos específicos de una organización en los cuales se puede influir por la forma en que se relacionan con los miembros y el ambiente de la organización; mientras que algunos otros se refieren al conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral. (Rodríguez et al, 2011)

Desde una perspectiva más psicológica, ciertos autores perfilan el clima organizacional como un aspecto del ambiente o el entorno que está conformado por factores psicosociales del grupo; mientras que otros hablan de un modelo integrador de la conducta organizacional que distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones. Se pasa entonces de las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de algunos autores. De esta manera, el concepto parte de las características de la organización establecidas como percepciones, de elementos cognoscitivos (individuales) y de las percepciones donde interactúan tanto la persona como la situación. (Sandoval, 2021)

Los estudios de algunos autores en los años de 1970 hablaban de los atributos específicos de la organización. Sin embargo, en este nuevo trabajo estudia el clima organizacional no solo como dichos atributos, sino como la causa y el efecto de la estructura y de los procesos que se generan en una organización, los cuales inciden en la determinación del perfil del comportamiento de los miembros. (Arias & Arias, 2014)

La década de los ochenta inicia con el planteamiento de que el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, lo estudian como un conjunto de propiedades o características percibidas en el entorno de trabajo, que son el resultado de las actuaciones llevadas a cabo, consciente o inconscientemente, por una organización y que, presumiblemente, afectan su comportamiento posterior. Esto también corresponde un nuevo planteamiento, el cual lo define como las condiciones ambientales de la organización, esto es, los atributos, la estructura, los tipos de liderazgo, etcétera, que ejercen efecto en las relaciones, los comportamientos y las actividades de los miembros de la organización. También es visto como el resultado de la combinación de motivos, estilos de liderazgo, normas y valores de los empleados y la estructura de una organización.

“A esta definición se une Brunet, quien plantea el clima como las percepciones del ambiente organizacional que es determinado por valores, actitudes u opiniones personales de los empleados” (Brunet, 2011).

Estas definiciones son congruentes con las de Tagiuri y Chiavenato, para quienes el clima es una característica relativamente perdurable del entorno de una

organización que es experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse en términos de valores o también, como un conjunto específico de características. Entre tanto, para el segundo, el clima es el medio interno o la atmósfera de una organización, inmersa en factores como tecnología, políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, etapa de la vida del negocio, y que a su vez presenta diferentes características en función de cómo se sientan los miembros de una organización. (Arias & Arias, 2014)

Con la definición de Chiavenato se llega a la prolífica década de los noventa, cuando al mismo tiempo aparecen otras como la de autores que retoman el enfoque más individual, donde ven el clima como la interpretación cognitiva personal que cada quien realiza sobre una determinada situación organizacional. Algunos de ellos definen el clima como el grupo de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, las prácticas y los procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Esto implica que hay descripciones individuales del marco social del que hace parte cada persona, que forman percepciones compartidas sobre políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En esta década de los noventa se desarrollan varias investigaciones referentes al clima organizacional. (Chiavenato, 2011)

En estos años, las definiciones surgen tanto desde la perspectiva organizacional como desde la individual, incluso con algunas que ven el clima a partir de ambas perspectivas. Así, Denison 1993, fundamentado en Tagiuri 1968, habla de una cualidad del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. En el año 1992 unos autores plantean el clima como un acuerdo consensuado entre los miembros de la organización, amén de los elementos clave como sistemas, prácticas y estilo de liderazgo. (Brunet, 2011; González, Manríquez, & Venegas, 2014)

Por su parte, otros definen el clima como las percepciones de los empleados sobre eventos, prácticas y procedimientos, así como sus percepciones de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados, lo que se puede asimilar a la definición de esos años donde hay autores que plantean el

clima organizacional como una tendencia o inclinación en medida en que se están cumpliendo las necesidades de la organización y su personal. (Pérez & Fidalgo, 1995)

En la década de los noventa aparecen las primeras aportaciones en el contexto iberoamericano. Alguno se enfoca en el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Un autor señala que el clima impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral; mientras que otro lo plantea como una apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Esta es el resultado de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización. En la misma línea, aparecen otros autores que lo plantean como las percepciones, las impresiones o las imágenes de la realidad organizacional; pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. (Guevara, 2018)

Entre tanto, Silva, con un enfoque más individual, lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar a la persona, los grupos y la organización. Por su parte, otro autor lo define como una situación donde la totalidad de la organización o parte de ella, estará sujeta a modificación y que surge de las decisiones y acciones de la empresa o de la respuesta de los colaboradores a ciertas acciones tomadas por la gerencia o a la perspectiva de estos cambios. (Silva, 1992)

Posteriormente, se plantea como un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, el cual se ve reflejado en el comportamiento de los miembros de esta; mientras que a finales de la década, un autor lo define como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal. (Rodríguez M. , 2006)

También en el ambiente latinoamericano, se define el clima organizacional como eso que la gente suele llamar ambiente de trabajo o atmósfera psicológica. A esto, ya en la década de los 2000 se agrega que el clima organizacional es el grado de satisfacción material y emocional de la gente en el trabajo. Finalmente, se plantea como una representación compartida de las percepciones de los miembros sobre las acciones de la organización. (Guevara, 2018)

Posteriormente, ya en el inicio del siglo XXI, se desarrolla la definición como un ambiente interno donde los miembros de la organización viven y que está influenciado por el conjunto de creencias y valores que gobiernan las relaciones entre las personas; mientras que otra definición se enfoca en las percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo para hablar del clima organizacional. Finalmente, al final de la década de los 2010 los autores lo enfocan diferente, pues lo llevan hacia la forma por la cual una organización gestiona su cultura, tanto como su estructura y sus procesos, de manera que facilita el logro de comportamientos deseados. (Brunet, 2011)

1.1.5. Teoría del Clima Organizacional del Likert

En este punto se puede dar referencia a la teoría de Clima organizacional propuesta Rensis Likert, en la que se permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Likert, 1932)

Esta teoría plantea que el comportamiento de los colaboradores es causado tanto por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, por otro lado, por sus informaciones, esperanzas, valores, capacidades y percepciones; también señala que la reacción de una persona ante cualquier situación que se le presente, está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. (García, 2007)

1.1.5.1. Tipos de Clima Organizacional

En lo referente a los tipos de clima organizacional se considera a 4 tipos según Brunet. El sistema I autoritarismo explotado, sistema II autoritarismo paternalista, sistema III consultivo o sistema participativo en grupo dentro de las cuales se describen sus características. (Brunet, 2011)

1.1.5.1.1. Clima de Tipo Autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima organización, se presenta que la dirección no tiene confianza en sus empleados, es por ello que la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman por los altos mandos de la organización y se distribuyen según una función descendente. (Brunet, 2011)

Es por ello que muchas veces los trabajadores tienen que desempeñarse dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, y tan solo ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Calcina, 2014)

1.1.5.1.2. Clima de Tipo Autoritario: Sistema II Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Brunet, 2011)

1.1.5.1.3. 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, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (Brunet, 2011)

1.1.5.1.4. Clima de Tipo Participativo: Sistema IV - Participativo en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. (Calcina, 2014)

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. En este punto se clasifica al clima organizacional en autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista, en el primer caso es el empleador el que toma las decisiones y en el segundo caso las direcciones tienen confianza en sus empleados como el amo y su siervo. El clima participativo consultivo la dirección tienen confianza en sus empleados y el participativo en grupo tanto la dirección como los empleados toman todas las decisiones. (Brunet, 2011)

1.1.6. Características del Clima Organizacional

La característica de clima organizacional se considera aquellos descritos por Silva y Rodríguez que a continuación se menciona.

Se describe las siguientes características:

Según Silva:

- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional. (Silva, 1992)

Según Rodríguez:

- Ser permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de una organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (Rodríguez M. , 2006)

1.1.7. Componentes

Según Brunet componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales interactúan entre ellos para crear un clima organizacional que genere cambios y progresos observados directamente a nivel de rendimiento organizacional, ya sea de manera individual o también de forma grupal. (Brunet, 2011)

El éxito de la medición del clima organizacional está dado por el tipo de instrumentos que se utiliza al respecto existen varios instrumentos de medición, que generalmente tiene una validez de concepto el instrumento debe contemplar preguntas que permitan percibir la situación actual de la empresa, así como le gustaría percibirlo idealmente ósea saber cómo vive el empleado de su empresa. (Arias & Arias, 2014)

1.1.8. Características de los Instrumentos de Medición del Clima

El instrumento más usado para este tipo de evaluaciones es el cuestionario. Dicho instrumento presenta diferentes preguntas que describen ciertos aspectos específicos de la organización, sobre los cuales los encuestados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o en desacuerdo con esta descripción. Generalmente dichos cuestionarios hacen uso de escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Por otro lado, en gran cantidad de este tipo de instrumentos se exige, a los encuestados que puedan evaluar el clima de su organización en función de la situación actual y una esperada situación ideal. (Arias & Arias, 2014)

Es decir que, en cada caso, el encuestado deberá señalar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Todo ello permite determinar hasta qué punto el encuestado está a gusto con el clima laboral de la organización en la que trabaja y, también, saber en qué dimensiones se necesita hacer una intervención de parte de la gerencia para mejorar la percepción del clima organizacional. Lo que resulta sumamente relevante, es saber cómo vive el clima organizacional cada uno de los colaboradores. Lo que cuenta es la percepción de las personas y la forma en que éstos lo interpretan y analizan será un medio para determinar sus reacciones. (Gutierrez, 2015)

1.1.9. Dimensiones del clima organizacional

“Se pueden encontrar numerosos instrumentos de medida que permiten evaluar el clima organizacional, siendo el más utilizado el perfil organizacional propuesto Likert” (Likert, 1932).

“Según algunos autores, las dimensiones del clima organizacional son todas aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas” (Rodríguez M. , 2006).

“Por su parte, Likert mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones, que son las siguientes” (Likert, 1932).

1.1.9.1. Métodos de mando

“Formas en que se utiliza el liderazgo para influir en los colaboradores” (Likert, 1932).

1.1.9.2. Características de las fuerzas motivacionales

“Procedimientos que se instrumentan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades” (Likert, 1932).

1.1.9.3. Características de los procesos de comunicación

“Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos” (Likert, 1932).

1.1.9.4. Características de los procesos de influencia

“Importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización” (Likert, 1932).

1.1.9.5. Características del proceso de toma de decisiones

“La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones” (Likert, 1932).

1.1.9.6. Características de los procesos de planeación

“Forma en que se establece el sistema de establecimiento de objetivos” (Likert, 1932).

1.1.9.7. Características de los procesos de control

“El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales” (Likert, 1932).

1.1.9.8. Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

“Hace referencia a la planeación, así como la formación deseada” (Likert, 1932).

“Así mismo, Brunet menciona otro teoría que considera 11 dimensiones para la medición del Clima Organizacional y que fue desarrollado por Pritchard y Karasick” (Brunet, 2011).

1.1.9.9. Autonomía

“Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas” (Brunet, 2011).

1.1.9.10. Conflicto y cooperación

“Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los colaboradores en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización” (Brunet, 2011).

1.1.9.11. Relaciones sociales

“Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización” (Brunet, 2011).

1.1.9.12. Estructura

“Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea” (Brunet, 2011).

1.1.9.13. Remuneración

“Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los colaboradores los salarios, los beneficios sociales, etc” (Brunet, 2011).

1.1.9.14. Rendimiento

“Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o en otros términos de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante” (Brunet, 2011).

1.1.9.15. Motivación

“Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus colaboradores” (Brunet, 2011).

1.1.9.16. Estatus

“Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización les da a estas diferencias” (Brunet, 2011).

1.1.9.17. Flexibilidad e innovación

“Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas” (Brunet, 2011).

1.1.9.18. Centralización de la toma de decisiones

“Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos” (Brunet, 2011).

1.1.9.19. Apoyo

“Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo” (Brunet, 2011).

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland. David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás. McClelland sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro

personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les falta habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa. (Litwin & Stringer, 1968)

En síntesis, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa. (McClelland, 1987)

“Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Las dimensiones que identifican son” (Litwin & Stringer, 1968).

1.1.9.20. Estructura

“Dicha dimensión representa la percepción que tienen los colaboradores hacia la empresa por la cantidad acerca de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo (burocracia)” (Salvador, 2019).

1.1.9.21. Responsabilidad

“Esta dimensión hace referencia a la percepción de los colaboradores con respecto a su autonomía en la toma de decisiones dentro de las áreas donde laboran y sobre el desarrollo de su trabajo” (Gonzales, 2019).

1.1.9.22. Recompensa

“Es la dimensión que representa a la percepción de los colaboradores con respecto a la recompensa recibida por el trabajo realizado y si ésta se adecua al trabajo bien realizado” (Gonzales, 2019).

1.1.9.23. Desafío

“Corresponde a la dimensión en la que se hace referencia a lo que perciben los colaboradores acerca de los desafíos que impone el trabajo y si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Salvador, 2019).

1.1.9.24. Relaciones

“Dicha dimensión corresponde a la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y donde existan buenas relaciones sociales tanto entre compañeros de labor como entre jefes y colaboradores” (Salvador, 2019).

1.1.9.25. Cooperación

En esta dimensión se representa a la percepción de los colaboradores acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros, por lo que se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores. (Salcedo & Lozano, 2015)

1.1.9.26. Estándares

“Dicha dimensión corresponde a la percepción que los colaboradores tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento dentro de la empresa” (Salcedo & Lozano, 2015).

1.1.9.27. Conflictos

“Dimensión que representa lo que perciben los colaboradores con respecto a los jefes, para conocer si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja” (Salcedo & Lozano, 2015).

1.1.9.28. Identidad

“En esta dimensión se analiza lo que perciben los colaboradores con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Salcedo & Lozano, 2015).

Desde esta perspectiva Litwin y Stringer mencionan que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo que las características propias de cada organización generarán un determinado Clima Organizacional, el mismo que probablemente repercutirá sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. (Litwin & Stringer, 1968)

En lo referente a los instrumentos y las dimensiones que consideran los instrumentos para la medición del clima organizacional son muy variados, pero todos los instrumentos coinciden en investigar sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos, apoyo tolerancia en conflicto, relaciones, estándares e identidad. Las dimensiones que consideran los diferentes autores también muestran variación unos consideran 9 dimensiones otras 11 dimensiones. (Likert, 1932; Brunet, 2011)

1.1.10. Diagnóstico del clima organizacional

La experiencia ha demostrado que es resulta conveniente combinar los cuestionarios utilizados para medir el clima organizacional con entrevistas individuales, entrevistas grupales y seminarios de diagnóstico. Puesto que en el diagnóstico del clima organizacional se trata de evaluar un fenómeno complejo, con características sistémicas, será necesario aproximarse a él desde distintos puntos de vista. (Calcina, 2014)

Existe también un fenómeno de buenos climas parciales y deficientes climas globales como formas de aumentar la productividad entre áreas o departamentos, con el resultado de un clima organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo organizacional y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional global. (Gallegos, 2016)

1.1.11. Beneficios del estudio del clima organizacional

El estudio del clima organizacional en cualquier institución o empresa trae consigo una serie de múltiples beneficios tales como:

- Hacer posible la identificación de las percepciones de los colaboradores en relación a ciertas características relevantes del entorno laboral en el que se desenvuelven.
- Apoyar la gestión general de la administración dado que a través de la medición se proporciona información relevante para realizar una correcta planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos. (Gallegos, 2016)
- Determinar cuáles las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y mantención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir algunos cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas como desfavorables. (Alvarez, 2002)

1.2. Satisfacción Laboral

“La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención” (González, Manríquez, & Venegas, 2014).

1.2.1. Conceptos

Dentro de las variables consideradas en el presente estudio se tuvo en cuenta a la satisfacción laboral lo cual es conceptualizado por diferentes autores Locke, Davis y Newstrom, Orbegoso, Alfaro y Vecino los cuales dentro de su conceptualización coinciden en considerar al estado emocional y las actitudes desarrolladas por la persona. Autores como Robbins & Coulter por su parte indican que la satisfacción laboral es la manera de cómo actúa el trabajador dentro de la organización. Las personas que tengan un alto nivel de satisfacción, tendrán una buena actitud frente al trabajo y un trabajador que tenga un nivel bajo de satisfacción, por el contrario, mostrará una actitud pobre frente a éste. (Robbins, 2004)

Los autores establecen que la variable satisfacción laboral tiene relación con diversas variables como productividad, ausentismo, rotación, desempeño. Además, hay una buena relación entre la satisfacción y la productividad, es decir, si los colaboradores están satisfechos tendrán mayor nivel de satisfacción y eso elevará la productividad de la empresa. La satisfacción laboral es una actitud general de una persona hacia los roles desempeñados en su posición. Muchos expertos coinciden en que la satisfacción laboral no puede definirse como un concepto global, si no es un concepto complejo que se relaciona con el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables a través de los empleados que perciben su trabajo. (Graterol, 2015)

Los empleos que las personas realizan en sus puestos implican mucho más que las actividades o roles desarrollados. Por qué, los empleados tienen que interactuar con sus compañeros y subordinados, cumplir con las políticas organizacionales y con los estándares de desempeño a través de las condiciones de trabajo posición. Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral tiene causas multidisciplinarias, es decir, podemos encontrar que algunos empleados

se sienten satisfechos en su trabajo debido a ciertos factores, y estos factores pueden llevar a la insatisfacción de otro grupo de empleados. (Robbins, 2004)

Locke, por otro lado, tuvo en cuenta estas consideraciones multidisciplinarias y definió la satisfacción laboral como un estado positivo de índole emocional con respecto a la percepción laboral de la persona. La multiplicidad de variables con la cualidad de afectar la satisfacción laboral se agrupa en las cualidades circunstanciales del trabajo y las circunstancias y características personales de cada trabajador, que condicionan las respuestas emocionales que los empleados tienen hacia diferentes aspectos del trabajo. (Locke, 1976)

Cabe señalar que hay muchas definiciones y teorías desarrolladas por diferentes autores en las que se nombran diferentes factores determinantes que inciden directamente en la satisfacción laboral. Uno de los más tradicionales fue desarrollado Kalleberg en el que sugiere que la variabilidad de la satisfacción del empleado podría entenderse a través de tres explicaciones. El primero se centra en las diferencias individuales de los trabajadores en términos de personalidad, como la estabilidad emocional o el manejo del estrés. El segundo enfoque se centra en las características del trabajo, como el salario, el reconocimiento por parte del supervisor, la posibilidad de ascenso, las horas de trabajo y otras variables estructurales relacionadas con la organización. La tercera explicación se basa en la combinación de los dos aspectos mencionados anteriormente, en los cuales los empleados extraen sus propias conclusiones sobre estas variables organizacionales. (Kalleberg, 1997)

A través de esta teoría, es posible concluir que la satisfacción laboral se refiere a un grupo de actitudes de un trabajador en cuanto a su trabajo, condicionadas por factores organizacionales específicos (salario, compañeros de trabajo, condiciones físicas, etc.) y factores personales vinculados a la vida en general. De esta manera, las personas que estén satisfechas en sus trabajos, tendrán actitudes positivas hacia él. Sin embargo, si no están satisfechos, tendrán actitudes negativas. (Blum & Naylor, 1988)

Robbins, en una de sus teorías postula que el trabajo significa mucho más que la remuneración obtenida a fin de mes y los logros obtenidos, si no es también para satisfacer las necesidades de tratamiento personal. Es decir, el hecho de tener un grupo de compañeros en el trabajo que lo apoye en una situación de amistad

aumenta significativamente la satisfacción laboral. Debido a esto, siempre es aconsejable fomentar buenas relaciones entre todos los compañeros de trabajo y superiores, a fin de lograr mayores tasas de productividad que impliquen un mejor funcionamiento de la organización. (Robbins, 2004)

“La satisfacción laboral considerada a su vez como el conjunto de actitudes que se tienen en el trabajo, considerándose lo que el sujeto piensa acerca de él y las actitudes y sentimientos que se generan a partir de ello” (Palomino, 2018).

“Locke definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976).

“Según Davis y Newstrom, es el estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo” (Sandoval, 2021).

“Segredo por su parte, señalan que son cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo” (Segredo, 2013).

“Rodríguez señala que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes desarrolladas por una determinada persona hacia su situación de trabajo, dichas actitudes pueden ser generales o específicas” (Rodríguez M. , 2006).

“Como se ha podido apreciar, las distintas definiciones de diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos las diferentes variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas” (Robbins, 2004).

1.2.2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

En lo concerniente a las teorías sobre la satisfacción laboral se presenta la de jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación es la más conocida, en ella se formulan una jerarquía de cinco necesidades las cuales son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: incluyen el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- Necesidades de seguridad: incluyen la seguridad y la protección del daño físico y emocional. (Boeree, 2006)
- Necesidades sociales: incluyen el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- Necesidades de estima: incluyen los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Necesidades de autorrealización: incluyen el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye también el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. (Salinas, Laguna, & Mendoza, 1994)

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que, aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba. (Segredo, 2013)

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y órdenes bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y las necesidades sociales, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre las dos órdenes se hizo según la premisa de

que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad). (Sandoval, 2021)

1.2.3. Causas de la Satisfacción Laboral

Las causas de la satisfacción laboral pueden ser variadas; sin embargo, se explicará cuatro características que influyen en ella:

- **Condiciones Laborales:** esta causa refiere a los puestos de trabajo que ofrecen capacitaciones constantes, control e independencia, que satisfacen a los trabajadores.

La retroalimentación que pueden tener los trabajadores incluye mucho en la satisfacción laboral no solo dentro de la empresa, sino fuera de esta misma también, eso es fundamental ya que, si el gerente de la empresa permite que participen los trabajadores en las decisiones, los trabajadores se encontrarán satisfechos. (Locke, 1976)

- **Personalidad:** las personas que presentan buenos conceptos de ellos mismos se encuentran satisfechos en el trabajo que estén cursando en ese momento, ya que tener buena actitud frente a diferentes puestos de trabajo ayudara a que los colaboradores trabajen mejor.
- **Salario:** para muchos trabajadores el salario puede ser un factor importante en la satisfacción laboral, es decir consideran que ganando más salario van a encontrar la felicidad, sin embargo, el efecto resulta menor si el trabajador consigue una vida estable y cómoda.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** son dichas acciones que se dan beneficio de la humanidad y del ambiente, resultan positivas para la empresa porque mejora el nombre de la empresa y también resulta positivo para el medio ambiente. (Robbins, 2004)

1.2.4. Efectos de la Satisfacción Laboral

Según el autor Robbins los efectos de la satisfacción laboral se pueden resumir en cuatro características:

- **Desempeño Laboral:** los trabajadores que estén más contentos con el trabajo que están desempeñando serán los más productivos, por lo que los empleados más satisfechos serán los que tengan un mejor desempeño laboral.
- **Comportamiento de Ciudadanía Organizacional:** los trabajadores que tienen mejor comportamiento de ciudadanía organizacional son lo que más ayudan a sus demás compañeros de trabajo, generan un mejor ambiente laboral. (Atalaya, 1999)
- **Satisfacción del Cliente:** existe siempre una relación positiva entre la satisfacción del personal y la del cliente de la empresa y debido a eso se incrementa la lealtad de los clientes.
- **Satisfacción de vida:** la satisfacción laboral está relacionada con la satisfacción de vida que puede tener una persona y los distintos tipos de actitudes que pueden influir en el trabajo. (Robbins, 2004)

1.2.5. Teoría de los dos Factores de la Motivación de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg fue una de las figuras más destacadas de la psicología industrial y organizacional y se convirtió en una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de las empresas. Es especialmente conocido por desarrollar la "teoría de dos factores" cuyo propósito es explicar el comportamiento de las personas en su trabajo, sugiriendo la existencia de dos tipos diferentes de factores que guían el comportamiento de las personas. (Robbins, 2004)

La teoría de los dos factores de la motivación Frederick Herzberg el primero formulo una jerarquía de 5 necesidades el cual será en ordenes altos y bajos el segundo afirma que la motivación de las personas depende de factores higiénicos y motivacionales. (Sayes, 2017)

En términos generales, esta teoría supone que la satisfacción o la insatisfacción de los trabajadores se genera a través de la relación entre el empleo y sus actitudes hacia él. La teoría fue desarrollada en base a una investigación

realizada por Herzberg y sus colegas. Le pidieron a un grupo de ingenieros y contadores que describieran una situación o experiencia laboral excepcionalmente cómoda y otra excepcionalmente negativa. (Robbins, 2004)

Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación- higiene, basándose en la creencia de que la relación de una determinada persona con su trabajo es básica y que, por lo tanto, su actitud hacia su trabajo podría determinar el éxito o el fracaso de dicha persona. Tras diversas pruebas, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a estar muy relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y otros con la insatisfacción en el trabajo. Es por ello que señala que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. (Sayes, 2017)

Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a mostrar factores extrínsecos, como la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. (Robbins, 2004)

Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio, Herzberg propone que estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo opuesto de la satisfacción es no satisfacción y lo opuesto de insatisfacción es “no insatisfacción. (Manso, 2002)

Así mismo, Herzberg afirma que la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que se encuentran en el contexto del individuo en relación con la empresa; implican situaciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos y oportunidades existentes. Todos estos

aspectos corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a sus empleados y lo único que hay que hacer, es mantenerlos en forma óptima para evitar insatisfacción ya que su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. (Rodríguez et al, 2011)

- Factores motivacionales: Estos factores están bajo control del individuo, se relacionan con lo que él desempeña, tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el puesto. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y significado para el trabajo. Para Herzberg la satisfacción laboral, está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes. (Manso, 2002)

En otras palabras, el análisis de los resultados obtenidos reveló que ciertos incidentes relacionados con el estado psicológico de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, como el reconocimiento, el sentido de logro, la promoción, fueron evaluados como experiencias positivas; mientras que otros incidentes fuera del control de los empleados como políticas de la compañía, salario, relaciones interpersonales, etc., se asumieron como fuentes de experiencias negativas. Debido a esto, Herzberg concluyó que las personas están influenciadas por dos tipos de factores. (Robbins, 2004)

- La satisfacción es el resultado de factores motivadores o intrínsecos. Estos factores están relacionados con la satisfacción en el puesto y con la naturaleza de las tareas realizadas por el trabajador. Es decir, serían aquellos que son inherentes al trabajo, por lo que están bajo el control de las personas porque implican sentimientos relacionados con el crecimiento empresarial, el reconocimiento profesional y las necesidades de realización personal en su trabajo. (Manso, 2002)

Además, los factores motivadores son capaces de aumentar la satisfacción de los empleados, pero también tienen un pequeño efecto en la

insatisfacción. Los principales factores de este tipo son: reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho, posibilidad de promoción, sugerencias personales, posibilidad de usar sus habilidades, responsabilidad asignada, etc. (Robbins, 2004)

- La insatisfacción es principalmente el resultado de la higiene o factores extrínsecos. Estos factores se refieren a las condiciones físicas del trabajo en el sentido más amplio y, por lo tanto, están fuera del control de los empleados. Estos factores tienen muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo, sin embargo, si son inadecuados o faltan, causan insatisfacción. (Manso, 2002)

Según la investigación de Herzberg, cuando los factores de higiene son óptimos, evitan la insatisfacción de los trabajadores y, cuando son terribles, causan insatisfacción. Los factores principales son: condiciones físicas del lugar de trabajo, salario recibido, colegas, estabilidad en el empleo, horas de trabajo, organización y gestión de la empresa, etc. (Robbins, 2004)

Como es posible observar la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral se manifiestan a través de diferentes factores. Por un lado, la satisfacción laboral es el resultado de factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción laboral es el resultado de factores extrínsecos. Es de destacar que la satisfacción y la insatisfacción no son opuestos, si no son dos dimensiones diferentes. Los factores intrínsecos tienen el potencial de generar un estado de satisfacción con respecto a la posición del empleado, ya que pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico. Del mismo modo, si el puesto no ofrece oportunidades de desarrollo, el empleado recibirá falta de satisfacción. (Rodríguez et al, 2011)

En cambio, como se mencionó anteriormente, la insatisfacción laboral está relacionada con factores de trabajo extrínsecos. El desgaste de estos factores provoca la aparición de insatisfacción, aunque de la misma manera, su mejora elimina la insatisfacción, no consigue aumentar la satisfacción de manera consistente. (Robbins, 2004)

Herzberg concluyó que la visión tradicional de la satisfacción laboral era incompleta, porque según esta teoría las personas podían estar satisfechas, insatisfechas o ubicadas en algún punto intermedio, por lo que se suponía que la

satisfacción y la insatisfacción eran extremos opuestos. Sin embargo, Herzberg identificó dos dimensiones diferentes con respecto a la satisfacción: una entre la satisfacción y la no satisfacción, y la otra entre la insatisfacción y la no satisfacción. Los factores que influyen en la perspectiva de satisfacción son los factores intrínsecos (o motivadores), que están directamente relacionados con el contenido del trabajo. (Robbins, 2004)

Por otro lado, los supuestos factores generadores de insatisfacción son los factores extrínsecos (o higiénicos), que están relacionados con el ambiente de trabajo. Ante esta situación, Herzberg concluyó que hay dos etapas en el proceso de mantener satisfechos a los empleados. Primero, los gerentes deben comprometerse a mantener factores extrínsecos aceptables y apropiados, de modo que los empleados expresen "no estar insatisfechos". Y segundo, los gerentes deben darles a los empleados la oportunidad de experimentar los factores intrínsecos, como el logro y el reconocimiento, para alcanzar un nivel alto. nivel de satisfacción. (Gutierrez, 2015)

1.2.6. Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall

Para medir la satisfacción laboral, luego de haber profundizado en la teoría relacionada a este punto, se determinó que el instrumento más adecuado es el cuestionario de Warr, Cook y Wall; ya que ésta se diseñó en base a los dos factores de la teoría de Herzberg. Este cuestionario consta de 15 ítems con una respuesta única según escala de Likert. Todos los elementos de este cuestionario son cualitativos ordinales, la satisfacción general se halla sumando las puntuaciones. (Torres, 2015)

Este cuestionario a la vez genera dos subescalas: las intrínsecas y extrínsecas, propuestas por Warr, Cook y Wall, basados en la teoría de Herzberg, por lo que la escala abordará ambos aspectos en las condiciones de trabajo que vayan a ser analizadas. (Arias & Arias, 2014)

En cuanto a las subescalas se puede mencionar que la subescala de factores intrínsecos aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. en este caso, dentro del cuestionario, esta escala está formada por siete ítems. (Cañón, 2017)

Por otro lado, la 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. y en el caso de esta escala, la constituyen solo ocho ítems. (Warr, Cook, & Wall, 1979)

1.2.7. Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador, pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto cumplimentado y de ser aplicada colectivamente. Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados. Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. (Torres, 2015)

Quienes realizan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho. Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho. Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes.

- 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 encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. (Arias & Arias, 2014)

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 sub-escalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca). (Atalaya, 1999)

Para la medición de la satisfacción existen diferentes escalas, pero todos ellos coinciden en utilizar las escalas de Likert, y los instrumentos suelen ser aplicados por un entrevistador que no requiere mayor entrenamiento debido a las respuestas con un vocabulario sencillo, el investigador debe elegir la escala de satisfacción que más se adecue a los objetivos que quiere conseguir, así como la población que se desea estudiar. (Pérez & Fidalgo, 1995)

1.2.8. Insatisfacción laboral

Robbins determina que cuando un trabajador se encuentra insatisfecho en el puesto en el que radica, tiene cuatro respuestas ante esta situación:

- La primera es la respuesta de salida que consiste en renunciar de la empresa.
- La segunda es la respuesta de salida, indica que mejoren las condiciones laborales mediante diversos tipos de activos y constructivos para la organización. (Atalaya, 1999)
- La tercera respuesta es la de la lealtad, consiste en siempre mantener optimismo para poder esperar condiciones laborales mejores confiando en la gerencia de la empresa.
- La cuarta es la respuesta de la negligencia, consiste en que el trabajador no pone de su parte para el trabajo de día a día, es decir le falta al trabajo, no cumple con las normas, y percibiendo como las cosas van empeorando. (Robbins, 2004)

2. Antecedentes investigativos

2.1. Locales

Arias Gallegos, y compañía. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado, Arequipa. Concluyeron que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, pero las relaciones entre algunas dimensiones del clima laboral como flexibilidad y reconocimiento son más significativas. Trabajando un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores aplicando el perfil organizacional de Likert y la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall. Concluyendo que ambas variables se relacionan de manera moderada. (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014)

Gallegos Paz. Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa. Compara la relación con los indicadores del conocimiento, trabajo, calidad del trabajo, iniciativa, colaboración y resolución de problemas. Quedando demostrado con el 93.3% de los colaboradores que manifiestan un clima organizacional promedio a su vez tienen muy buen desempeño laboral, Concluyendo que el clima organizacional presenta un nivel promedio, los indicadores un nivel muy bueno; la escala utilizada fue la EDCO y Escala de Likert. (Gallegos, 2016)

2.2. Nacionales

Palomino Tapia. Lima, Perú. Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la consulta externa de los servicios de mayor demanda del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Lima. Utiliza un estudio observacional, prospectivo, con análisis transversal. El instrumento usado fue la Escala General de Satisfacción desarrollada por Warr, Cook y Wall. Los factores extrínsecos influyeron en la satisfacción laboral en un 71,7%. El área de relaciones interpersonales presentó 83,1% de satisfacción, el de compañeros y condiciones laborales en seguridad en el trabajo con un 71,1%. La cantidad de responsabilidad que se le confía alcanzó un 88,0% de satisfacción laboral en el área de responsabilidad. Concluyendo que la satisfacción laboral presenta diferencia significativa en relación al tipo profesional y servicio donde labora y los factores con mayores porcentajes de calificación positiva fueron la jornada de trabajo y la cantidad de responsabilidad que se le confía. (Palomino, 2018)

Quispe Vargas. Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas. Demuestra que existe una relación directa positiva. Asimismo, la significatividad, es baja porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un mayor a 0.01. Entonces existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor >0.05 . En el presente trabajo, la comprensión y manejo de las dimensiones se expresan en la dimensión comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, y motivación laboral, considerando que el desempeño laboral es de fundamental importancia, porque tiene una relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Asimismo el desempeño laboral tiene como dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral que están vinculadas directamente al desempeño del trabajador. (Quispe, 2015)

Pastor Andrea. Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. Afirma que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos. Para el Clima Organizacional fue de 74.10%, Involucramiento Laboral el 88.90%, Supervisión el 88.30%, Comunicación el 83.40%, Condiciones Laborales el 89.50%, Desempeño el 65.50% En este sentido, el reconocimiento de puntos críticos permitirá implementar intervenciones orientadas a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan una agradable labor diaria y productiva logrando una mayor eficiencia y productividad de la empresa. (Pastor, 2018)

Torres Guzmán. 2015. Satisfacción y productividad laboral en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta minorista de productos de farmacia y artículos de tocador (farmacias) del casco urbano de Chimbote. Concluye que la satisfacción laboral de las farmacias del casco urbano de Chimbote si influye satisfactoriamente en la productividad laboral, sin embargo, a medida que se apliquen deficientemente en sus dimensiones (ambientes físicos, valoración al trabajo, motivación y clima laboral), da origen a una insatisfacción de parte de los trabajadores lo cual significaría una desventaja para las farmacias. El nivel de productividad al que prima en las MYPE es alta debido a que la mayoría del personal encuestado demuestra estar satisfecho en su trabajo, por el buen trato de sus

superiores, su remuneración, sus ambientes físicos, las posibilidades de promocionar entre otros. (Torres, 2015)

Montenegro Serquén 2018. Opiniones de satisfacción en usuarios de farmacias y boticas - Chiclayo. Perú. Resalta un alto grado de satisfacción por parte de los usuarios de boticas y farmacias de la ciudad de Chiclayo. Respecto a la atención farmacéutica, hay interpretación de las consultas, la explicación clara del tratamiento, la seguridad y la confianza otorgada por parte del farmacéutico; respecto a la dispensación del medicamento, otorga mayor responsabilidad a los establecimientos y por lo tanto a sus químicos farmacéuticos responsables; y sobre la calidad del servicio recibido, muestra un alto grado de satisfacción en lo referente a calidad del servicio ofrecido por las farmacias y boticas. (Montenegro, 2018)

Garate Arias 2019. Evaluación de la gestión del servicio de farmacia del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas de julio 2014 a junio 2015. Lima. Concluye que la gestión farmacéutica en el Servicio de Farmacia del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas (INCN) de julio 2014 a junio 2015 tiene buenos resultados puesto que 98% regresaría nuevamente a comprar en farmacia de INCN y el 93.9% recomendaría a otras personas que compren en la farmacia del INCN. El 81.8% del total de personal de farmacia bajo estudio considera que existe un adecuado clima laboral. El tiempo promedio que se demoró un paciente en la cola para hacer el pedido fue de 5.3 minutos, el tiempo promedio que se demoró un paciente en la atención de caja fue 4.7 minutos, el tiempo promedio que se demoró un paciente para la entrega del medicamento fue de 5.4 minutos, el tiempo promedio que se demoró un paciente en recibir información sobre sus medicamentos fue de 38.1 segundos. El 81.8% del total de personal de farmacia bajo considera que existe un adecuado clima laboral, el 50% indicó que las recetas no se atienden porque no hay medicamentos en farmacia, el 33.3% porque el médico prescribe con nombre comercial y el 81.8% sugirió que se debe mejorar la infraestructura y el sistema de refrigeración para los medicamentos. (Garate, 2019)

Meza Cubillas 2018. Gestión del clima organizacional y satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana. Lima. Constata estadísticamente que existe una correlación positiva y significativa, en una influencia positiva del clima organizacional sobre la satisfacción laboral; adaptó el cuestionario elaborado por los investigadores Koys y Decottis que mide el clima organizacional

con respuestas basadas en escala tipo Likert de cinco puntos, tomando como dimensiones del clima organizacional: recompensas, capacitación y desarrollo; comunicación; condiciones de trabajo; herramientas; imagen corporativa; liderazgo; líneas de carrera y participación, afirmando que incrementos positivos en las percepciones del clima organizacional generarán como consecuencia una mayor satisfacción laboral en los colaboradores; adicional hay correlación positiva y significativa entre el liderazgo y la satisfacción con la relación con los superiores; existe una correlación positiva y significativa entre las condiciones de trabajo y la satisfacción con el trabajo. (Meza & Coaquira, 2018)

Rodríguez Salazar 2018. Mejoramiento en el desempeño de los colaboradores de la cadena, Boticas Diana. Cajamarca. Indica que el desempeño laboral, si tiene influencia positiva directamente al comportamiento de los colaboradores y en los resultados de la empresa, se establece que tener una buena personalidad y un buen comportamiento influye directamente en el desempeño laboral, y acerca del buen comportamiento influye mucho los valores de casa, el comportamiento y la personalidad de los colaboradores en su mayoría es bueno. Siendo la investigación Analítica Descriptiva, de diseño no experimental, de corte transversal. (Rodriguez L., 2018)

Solís Moris 2017. Percepción del clima organizacional en la cadena de boticas Mifarma del distrito de San Juan de Miraflores, Lima- junio 2017. La autora indica que la investigación es de tipo descriptivo, el diseño fue observacional, como instrumento de recolección de datos se usó la encuesta, este instrumento utilizado fue desarrollado y validado por el Comité técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú (RM No. 468-2011 / MINSA del 14 de junio de 2011), Se encontró que la percepción de Clima Organizacional por los trabajadores de la Cadena de Boticas Mifarma del distrito de San Juan de Miraflores Lima- Junio de 2017, tuvo un nivel por mejorar en sus tres dimensiones dando los siguientes resultados: el personal de la cadena de Boticas Mifarma del distrito de San Juan de Miraflores, percibió un nivel Por mejorar en la Dimensión del Potencial Humano encontrando en sus cuatro indicadores (recompensa, confort, liderazgo e innovación) por mejorar, un nivel Por Mejorar en la Dimensión Diseño Organizacional encontrando en sus cuatro indicadores (remuneración, toma de decisiones, comunicación organizacional y estructura) por mejorar, un nivel Por Mejorar en la

Cultura de la Organización encontrando en sus tres indicadores (conflicto y cooperación, motivación e identidad). (Solís, 2017)

2.3. Internacionales

González Burboa y colaboradores 2014. Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. Chile. Estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal. Encontrado un buen clima organizacional, No se observó diferencias del mujeres y hombres; Sugiriendo la creación de instancias para mejorar las comunicaciones entre la dirección y los trabajadores, desarrollar mecanismos de recompensa que para favorecer un ambiente de trabajo altamente motivante y productivo. La medición utilizo un instrumento adaptado del Organizacional Climate Questionarie de Litwin y Stringer. (González, Manríquez, & Venegas, 2014)

Acosta, Beatriz y Cintia Venegas, 2010. Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio Exploratorio. Mexico. Utilizaron como cuestionario de clima organización de Litwin y Stringer (1968). Una vez aplicado el cuestionario, se percibieron un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor. Y una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. (Acosta & Venegas, 2010)

Ramos Moreno 2012. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Colombia. Observa que, en las investigaciones, la definición de clima organizacional varía en función de los investigadores, considera que existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores y la productividad de una organización. El clima puede influir sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, como también los de la situación laboral y de la organización. Un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización. (Ramos, 2012)

Cañón Manrique 2017. Factores determinantes de la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la industria farmacéutica en Colombia. Determina la satisfacción de los profesionales de la salud de manera positiva en la industria farmacéutica posiblemente por los atractivos ya descritos de trabajar para este sector. Uno de los atractivos de la industria farmacéutica está relacionado con modelos de vinculación, pues el 88% de los encuestados están bajo contratación a término indefinido, En relación con los superiores muestra una valoración bastante positiva. (Cañón, 2017)

Graterol, Rafael 2015. Análisis de la Satisfacción Laboral en una empresa del sector terciario, del ramo de farmacias de autoservicio. España. Describe y explica la satisfacción laboral que esta presentaba por los factores de la satisfacción con el trabajo en sí y con los compañeros. El factor de los ingresos genera insatisfacción sin embargo se reconoce a la compañía en los beneficios y como mejor remunerada en comparación a las otras organizaciones del mismo ramo. Los factores de oportunidades de promoción y supervisión tienen una tendencia que indica la presencia de insatisfacción. En lo relativo a diagnosticar el nivel de satisfacción laboral en una empresa del sector terciario, del ramo de farmacias de autoservicio, desde la perspectiva de los trabajadores, ubicada en el municipio Naguanagua de estado Carabobo. (Graterol, 2015)



CAPÍTULO II METODOLOGÍA

1. Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumentos el cuestionario de Litwin y Stringer (Litwin & Stringer, 1968), para el clima organizacional y el cuestionario de Warr, Cook y Wall para la satisfacción laboral (Warr, Cook, & Wall, 1979).

1.1. Clima Organizacional

“Para la evaluación de clima organizacional se utilizó el instrumento propuesto por Litwin y Stringer. El instrumento consta de 53 preguntas medidas con la Escala de Likert teniendo las siguientes alternativas mencionadas en la tabla N° 2” (Litwin & Stringer, 1968).

Tabla 2
Escala de Likert

RESPUESTA	PUNTAJE
Muy en desacuerdo	1 punto
En desacuerdo	2 puntos
De acuerdo	3 puntos
Muy de acuerdo	4 puntos

Fuente: Likert, R. (1932).

1.1.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Tabla 3
Dimensiones del Clima Organizacional

DIMENSIONES	ITEMS
1. Estructura	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
2. Responsabilidad	11,12,13,14,15,16,17
3. Recompensa	18,19,20,21,22,23
4. Desafío	24,25,26,27,28
5. Relaciones	29,30,31,32,33
6. Cooperación	34,35,36,37,38,39
7. Estándares	40,41,42,43,44
8. Conflictos	45,46,47,48,49,
9. Identidad	50,51,52,53

Fuente: Litwin & Stringer, (1968).

1.1.2. Las Escalas de Valoración para las Dimensiones de Clima Organizacional

- Se asignó un número del 1 al 4 al grado de acuerdo o desacuerdo
- Para cada dimensión por ejemplo estructura, se suman los puntajes de los ítems 1 al 10 y así sucesivamente con las demás.
- Se obtiene un puntaje por cada dimensión que luego fue vaciada en un matriz de datos. (Litwin & Stringer, 1968)

Tabla 4
Escalas de Valoración Litwin y Stringer

DIMENSIÓN	NIVEL	RANGO	Nº DE ÍTEMS	PUNTAJE MÍNIMO	PUNTAJE MÁXIMO
Estructura	Bajo	10-20	10	10	40
	Medio	21-30			
	Alto	31-40			
Responsabilidad	Bajo	7-13	7	7	28
	Medio	14-20			
	Alto	21-28			
Recompensa	Bajo	6-11	6	6	24
	Medio	12-17			
	Alto	18-24			
Desafíos	Bajo	5-10	5	5	20
	Medio	11-15			
	Alto	16-20			
Relaciones	Bajo	5-10	5	5	20
	Medio	11-15			
	Alto	16-20			
Cooperación	Bajo	6-11	6	6	24
	Medio	12-17			

	Alto	18-24			
Estándares	Bajo	5-10			
	Medio	11-15	5	5	20
	Alto	16-20			
Conflicto	Bajo	5-10			
	Medio	11-15	5	5	20
	Alto	16-20			
Identidad	Bajo	4-7			
	Medio	8-11	4	4	16
	Alto	12-16			

Fuente: Litwin & Stringer, (1968).

1.1.3. Procedimiento de corrección

“Se suma el valor de cada una de las dimensiones obteniendo un total para cada caso. Se obtiene un puntaje máximo y mínimo que fue procesado en una matriz de datos” (Litwin & Stringer, 1968).

Tabla 5
Procedimiento de corrección

DIMENSIONES	NIVEL	RANGO	Nº DE ITEMS	PUNTAJE MÍNIMO	PUNTAJE MÁXIMO
Clima organizacional general	Bajo	53-106	53	53	212
	Medio	107-160			
	Alto	161-212			

Fuente: Litwin & Stringer, (1968).

1.2. Satisfacción Laboral

Para la evaluación de la satisfacción laboral se utilizó el instrumento propuesto por Warr, Cook y Wall. En la Tabla N° 6 se encuentra el instrumento propuesto por Warr, Cook y Wall que consta de 15 preguntas, medidas con la Escala de Likert presentando las siguientes alternativas. (Warr, Cook, & Wall, 1979)

Tabla 6
Satisfacción Laboral

RESPUESTAS	PUNTAJE
1. Absolutamente insatisfecho	1 punto
2. Bastante insatisfecho	2 puntos
3. Algo insatisfecho	3 puntos
4. Indiferente	4 puntos
5. Algo Satisfecho	5 puntos
6. Bastante Satisfecho	6 puntos
7. Absolutamente satisfecho	7 puntos

Fuente: Warr, Cook, & Wall, (1979).

1.2.1. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Tabla 7
Dimensiones de la Satisfacción Laboral

DIMENSIONES	ITEMS
Satisfacción laboral General	Del ítem 1 al ítem 15
Satisfacción laboral Intrínseca	2,4,6,8,10,12 y 14
Satisfacción laboral Extrínseca	1,3,5,7,9,11,13 y 15

Fuente: Warr, Cook, & Wall, (1979).

La tabla N° 7 está constituida por 15 ítems, para cada uno se asignan el grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos absolutamente insatisfechos, bastante insatisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho, bastante satisfecho y absolutamente satisfecho. Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones correspondientes:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca. (Warr, Cook, & Wall, 1979)

En esta escala la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 al absolutamente insatisfecho y así correlativamente hasta establecer un valor de 7 al absolutamente satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general. (Pérez & Fidalgo, 1995)

Para las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca la corrección es idéntica a 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).

- La subescala intrínseca está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14). La subescala extrínseca está formada por ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15). (Warr, Cook, & Wall, 1979)

2. Campo de Verificación

2.1. Ubicación Espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolló en los establecimientos farmacéuticos que se encuentran en la jurisdicción del Distrito de Cayma.



Tabla 8

Dirección de las establecimientos farmacéuticos consideradas en el Estudio del distrito de Cayma

Nombre del establecimiento farmacéutico	Dirección
BOTICA C-FARMA	Av. Ramón Castilla P.J. La Tomilla 601, Cayma - Arequipa
FARMACIA MAGISTRAL	Av. Cayma 200, Cayma - Arequipa
BOTICA YANETH 2	Av. Ramón Castilla P.J. Francisco Bolognesi 1111-A, Cayma - Arequipa
BOTICA NUEVAFARMA	P.J. Buenos Aires Av. Arequipa 402, Cayma - Arequipa
BOTICA NUEVAFARMA	Av. Bolognesi Mercado 24 De Junio Francisco Bolognesi Tienda 257, Cayma - Arequipa
FARMACIA MARIA XIMENA	Urb El Rosario El Rosario A-4, Cayma - Arequipa
BOTICA SAO PAULO	Av. Trinidad Moran León XIII Mz. K - Lote 6, Cayma - Arequipa
BOTICA REAL	Av. Ramón Castilla La Tomilla 800, Cayma - Arequipa
BOTICA KL FARMA	Asentamiento Humano Señor De Los Milagros Av. Charcani Mz. A - Lote 9, Cayma - Arequipa
BOTICA PIERINELLA + VIDA	Av. Cayma 201, Cayma - Arequipa
BOTICA MI DIVINO NIÑO	Asociación Casimiro Cuadros I Av. Héroes Del Cenepa Mz. B Lote 14, Cayma - Arequipa
BOTICA MARY	P.H. Deán Valdivia Alto Cayma III Mz. 14 - Lote 10, Cayma - Arequipa
BOTICA MARY	Asen Deán Valdivia Alto Cayma Mz V-7 Lote 6, Cayma - Arequipa
BOTICA FARMASALUD	UPIS Rafael Belaunde Diez Canseco Zona C D-38, Cayma - Arequipa
BOTICA FARMALIDER	Calle Amazonas Mz. R4 Lote 7 Asoc. Las Malvinas, Cayma - Arequipa
BOTICA ALIZZE	A.H. Deán Valdivia Sector 5 Enace Mz. P Lote 29, Cayma - Arequipa
FARMACIA LIDER	Calle 20 De Abril P.J. Francisco Bolognesi 208, Cayma - Arequipa
FARMACIA BIOMEDICA	Calle 20 De Abril Acequia Alta 253, Cayma - Arequipa
FARMACIA STA. JORNET E.I.R.L	Urb. La Chacrita TDA. 102 Mz D Lote 2, Cayma - Arequipa

BOTICA SAN MARTIN DE PORRES	Av. Ramón Castilla La Tomilla 897, Cayma - Arequipa
FARMACIA MISERICORDIA DIVINA	Urb. Los Ángeles De Cayma Mz.D.Lt.1, Cayma - Arequipa
FARMACIA SAO PAULO 1	Av. Trinidad Moran Leon XIII J-2, Cayma - Arequipa
BOTICA CORPORACION FASUR PERU	Av. Cayma 626, Cayma - Arequipa
FARMACIA CORPORACION FASUR PERU IV	Urb. Leon XIII Mz. J Lote 4, Cayma - Arequipa
BOTICA LA TOMILLA	Jr. Progreso La Tomilla 433, Cayma - Arequipa
BOTICA FARMASOL	Av. José Carlos Mariátegui A.H. Buenos Aires 524, Cayma - Arequipa
BOTICA FARMEDIC III	Av. Ramón Castilla P.J. La Tomilla 441, Cayma - Arequipa
FARMAVIDA & SALUD	C.H. Dean Valdivia Sector 5 Enace Mz P5 Lote 39, Cayma - Arequipa
BOTICA BIOFARMA DEL SUR	Conj. Deán Valdivia Enace J2 Lote 11, Cayma - Arequipa
FARMACIA VENUS	Complejo Habitacional Deán Valdivia H-13, Lote1, Cayma - Arequipa
BOTICA BUENA SALUD 2	Av. José Carlos Mariátegui P.J. Buenos Aires 600 Mz. U Lote 2, Cayma - Arequipa
BUENA SALUD 1	Av. José Carlos Mariátegui A H Las Malvinas 902, Cayma - Arequipa

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Ubicación Temporal

La presente Investigación es coyuntural por estar referida al presente y que se realizó entre los meses de noviembre 2019 a diciembre del 2019.

2.3. Unidad de Estudio

Constituida por trabajadores de los establecimientos farmacéuticos de la jurisdicción de Cayma, que voluntariamente quieran participar del estudio y estén presentes durante la aplicación del instrumento.

2.3.1. Población

Consta de 51 trabajadores, mayores de edad, en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma mencionadas.

3. Estrategia de Recolección de Datos

3.1. Organización

Para efectos de la recolección de datos, se realizaron las coordinaciones con el Director Técnico de cada establecimiento farmacéutico del distrito de Cayma y se solicitaron los permisos correspondientes para la aplicación de los cuestionarios al personal que labora en cada establecimiento siempre y cuando éstos accedan a apoyar la investigación.

Previamente se solicitó la firma del documento llamado “consentimiento informado”, luego de ello, se entregaron los cuestionarios a los colaboradores al iniciar su turno de trabajo y se les sensibilizó durante el periodo de una semana; se les aclaró dudas y consultas para el correcto llenado y así asegurar la veracidad de las respuestas.

3.2. Recursos

3.2.1. Recursos Humanos:

- Tesista
- Asesor metodológico.

3.2.2. Recursos Materiales

- Consentimiento informado.
- Cuestionarios.
- Laptop con SPSS para el procesamiento de los datos.
- Impresora.
- USBs.
- Material de escritorio diverso.

3.2.3. Recursos Financieros

Autofinanciado por la tesista.

3.3. Validación de los instrumentos

El instrumento para medir el clima organizacional fue validado por Litwin y Stringer, el cual es una herramienta para la asistencia social. Alfa de Combrach = 0.82 y una correlación de Pearson = 0.90. El instrumento para medir la satisfacción laboral, también es valorado y arroja una confiabilidad = 0.78 y una validez = 0.85. (Litwin & Stringer, 1968)

3.4. Criterios para el Manejo de Resultados

Los resultados obtenidos fueron codificados e ingresados en una matriz de sistematización de datos en Excel, para luego procesarlos con el Software SPSS 20.0. Se elaboró tablas univariadas y bivariadas. La hipótesis fue probada mediante la aplicación de la inferencia estadística, para lo cual se hizo uso del test de Chi Cuadrado (X^2) y una prueba de correlación de Spearman (Rho).



CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados

Tabla 9

**Características generales del personal que labora en los establecimientos
farmacéuticos del Distrito de Cayma Arequipa 2019**

EDAD (años)	DATOS ESTADÍSTICOS	
Casos	51	
Promedio +/-DS	31 +/- 7	
Mediana	30	
Moda	34	
Mínimo	20	
Máximo	58	
Grado de Instrucción	N	%
Superior	51	100
Estado Civil	N	%
Soltero	29	56.25
Casado	20	37.5
Conviviente	2	6.25
Religión	N	%
Católico	47	90.63
Adventista	4	9.38
Procedencia	N	%
Arequipa	41	81.25
Moquegua	5	9.38
Puno	3	6.25
Tacna	2	3.13
Condición Laboral	N	%
Contratado	51	100
Sexo	N	%
Femenino	48	93.75
Masculino	3	6.25
Cargo	N	%
Técnico Farmacia	50	96.88
Director Técnico	1	3.13
Tiempo Laboral (meses)	N	%
Casos	51	
Promedio +/-DS	15 +/-15	
Mediana	8	
Moda	4	
Mínimo	2	
Máximo	60	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se muestra los resultados de las características generales en el personal de los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma. La edad de los casos en estudio fluctúa entre 20 a 58 años con un promedio de 31 ± 7 años, todos tienen Grado de Instrucción Superior con predominio de Estado Civil soltero (en más de la mitad de los casos), religión católica, procedencia de Arequipa, condición laboral de contratado en el 100% de los casos, sexo femenino (en la mayoría de los casos), con un cargo de técnico en Farmacia y un tiempo laboral entre 2 a 60 años; siendo el promedio de 15 ± 15 años.



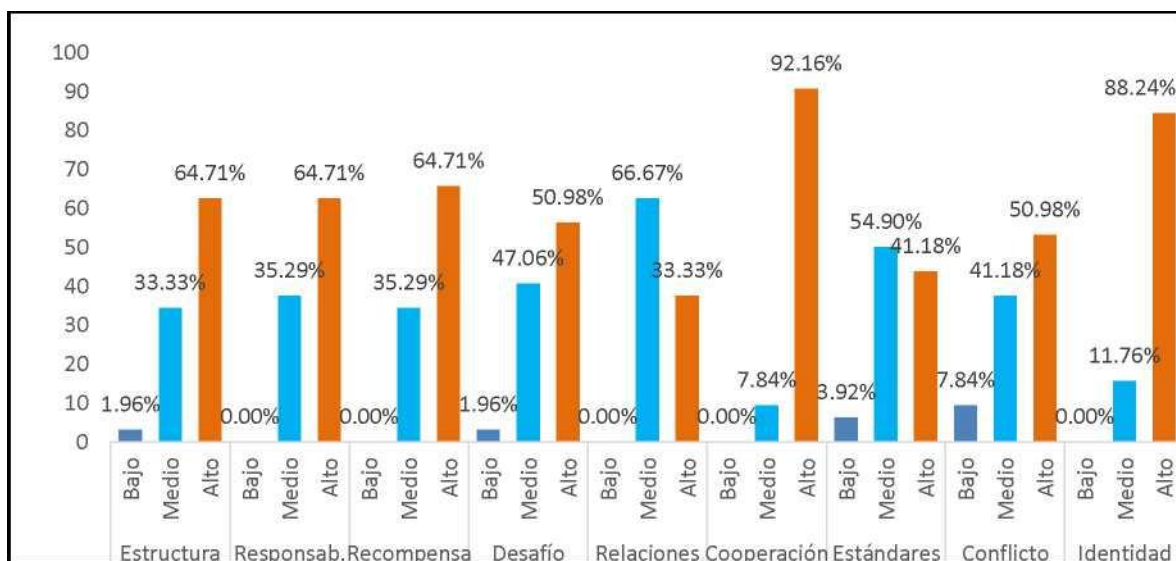
Tabla 10

**Dimensiones del Clima Organizacional del personal de los establecimientos
farmacéuticos del Distrito de Cayma Arequipa 2019**

Dimensiones	Calificación	N	%
Estructura	Bajo	1	1.96
	Medio	17	33.33
	Alto	33	64.71
Responsabilidad	Bajo	0	0.00
	Medio	18	35.29
	Alto	33	64.71
Recompensa	Bajo	0	0.00
	Medio	18	35.29
	Alto	33	64.71
Desafío	Bajo	1	1.96
	Medio	24	47.06
	Alto	26	50.98
Relaciones	Bajo	0	0.00
	Medio	34	66.67
	Alto	17	33.33
Cooperación	Bajo	0	0.00
	Medio	4	7.84
	Alto	47	92.16
Estándares	Bajo	2	3.92
	Medio	28	54.90
	Alto	21	41.18
Conflicto	Bajo	4	7.84
	Medio	21	41.18
	Alto	26	50.98
Identidad	Bajo	0	0.00
	Medio	6	11.76
	Alto	45	88.24

Fuente: Elaboración propia.

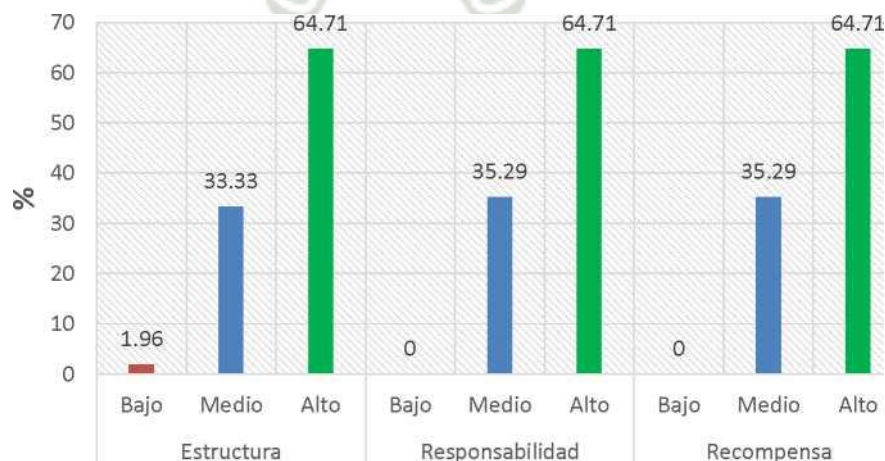
Figura 1
Dimensiones del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°10 se evidencian los resultados correspondientes a las dimensiones del Clima Organizacional en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma. La primera dimensión estudiada es la Estructura en donde la mayoría (64.71%) presenta una calificación alta. La dimensión Responsabilidad presenta el mismo comportamiento que la dimensión anterior, sucediendo lo mismo con la dimensión de Recompensa. En la dimensión Desafío los casos que tienen una calificación alta representan el 50.98%, existiendo un 47.06% con calificación media. En cuanto a la dimensión de Relaciones se encontró que el mayor número de casos (66.67%) tienen relaciones medias.

Figura 2
Dimensiones de Clima Organizacional de estructura, responsabilidad y recompensa



Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Dimensiones de Clima organizacional de desafío y relaciones



Fuente: Elaboración propia

La dimensión de Cooperación muestra un porcentaje de 92.16% siendo una calificación alta. Para la dimensión Estándares se encontró que la calificación de media alta es la más frecuente.

Figura 4

Dimensiones de Clima organizacional de cooperación y estándares

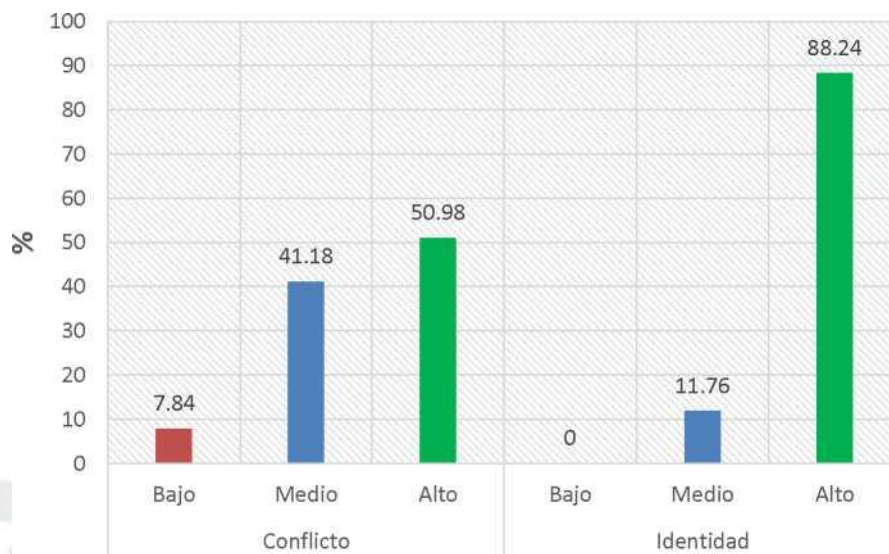


Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Conflictos la calificación alta es la más dominante con una representación del 50.98% y por último en la dimensión Identidad se estableció que la calificación alta se presentó en el 88.24% de los casos.

Figura 5

Dimensiones de Clima organizacional de conflicto e identidad



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

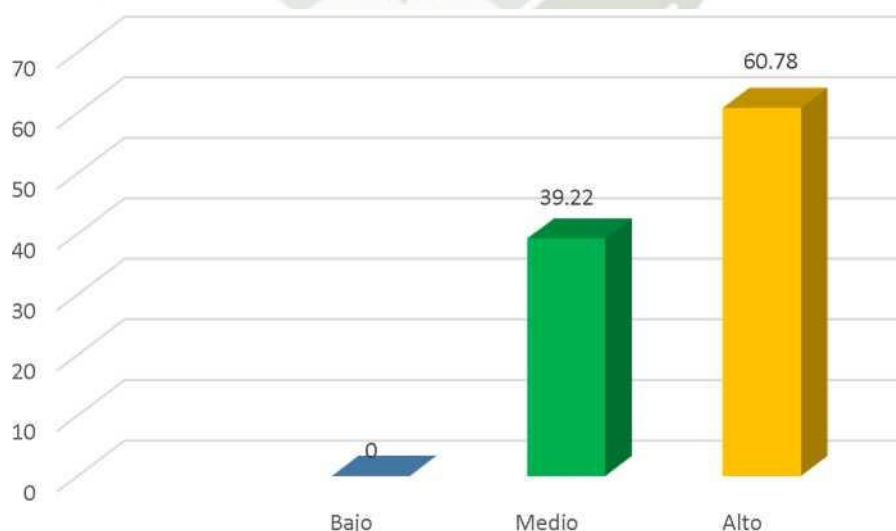
Clima Organizacional en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019.

Clima Organizacional	N	%
Bajo	0	0.00
Medio	20	39.22
Alto	31	60.78
Total	51	100.00

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados del Clima Organizacional en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma se puede observar que la mayoría de los casos tienen un clima organizacional alto y representan el 60.78% y los casos con clima organizacional medio representan el 39.22% no existiendo casos con clima organizacional bajo, tal como se muestra en la Tabla N°11 y Figura N°6

Figura 6
Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral del personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del Distrito de Cayma Arequipa 2019

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL		
Satisfacción Extrínseca	N	%
Insatisfecho	0	0.00
Satisfecho	51	100.00
Total	51	100.0
Satisfacción Intrínseca	N	%
Insatisfecho	2	3.92
Satisfecho	49	96.08
Total	51	100.00

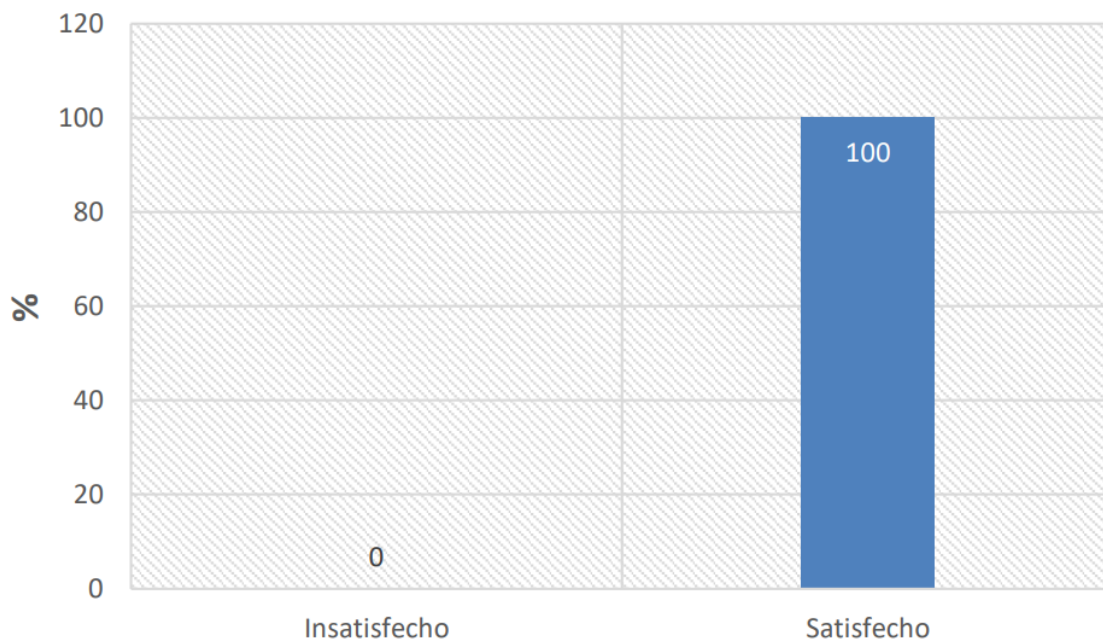
Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se muestra los resultados para los factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral.

En la satisfacción extrínseca el 100% de los casos muestran un resultado satisfecho.

Figura 7

Factores extrínsecos de Satisfacción Laboral

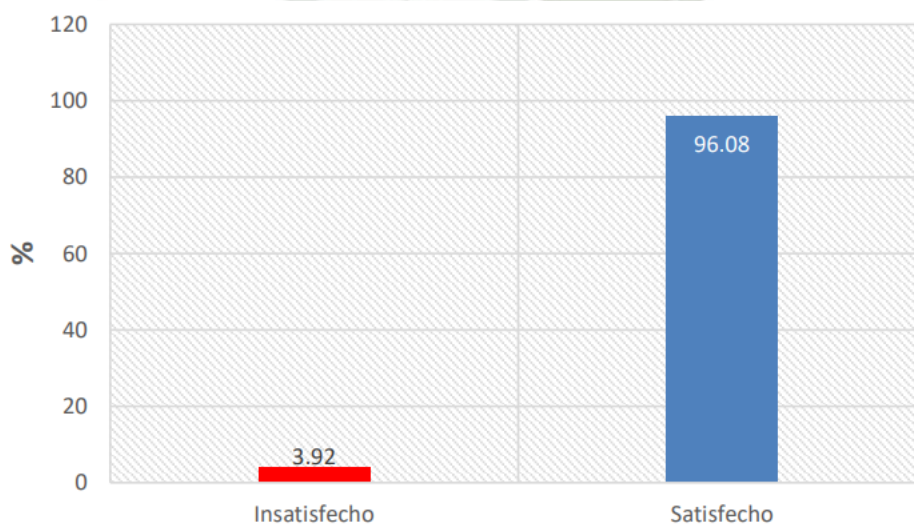


Fuente: Elaboración propia.

En la satisfacción intrínseca el 96.08% muestran un resultado satisfecho y el 3.92% que corresponde a dos casos es insatisfecho al factor intrínseco.

Figura 8

Factores intrínsecos de Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

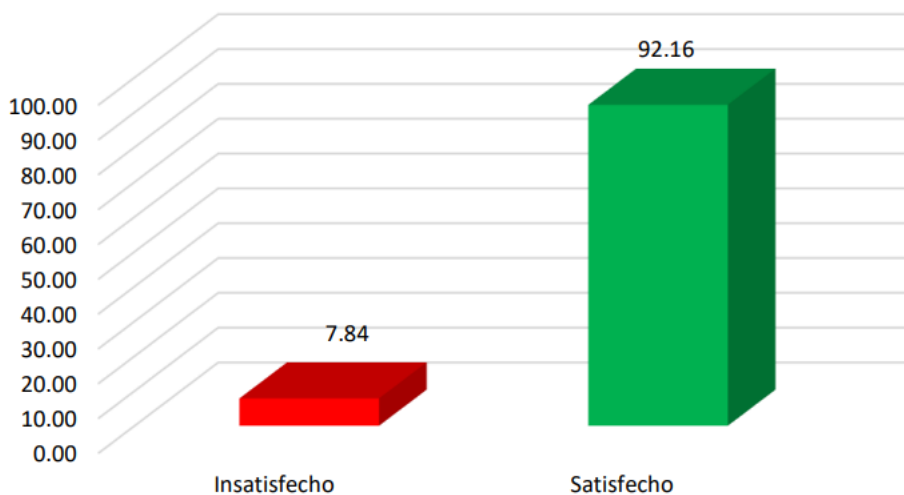
Satisfacción Laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019

Satisfacción Laboral	N	%
Insatisfecho	4	7.84
Satisfecho	47	92.16
Total	51	100.00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N°13 y Figura N°9 se muestran los resultados para la satisfacción laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma. Al respecto se encontró que el 92.16% de los casos estudiados se encuentran satisfechos y solo el 7.84% están insatisfechos.

Figura 9
Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Relación Clima Organizacional con Satisfacción Laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019.

Clima Organizacional	Satisfacción Laboral				Total	
	Insatisfecho		Satisfecho		N	%
	N	%	N	%		
Bajo	0	0	0	0.00	0	0.00
Medio	4	7.84	16	31.37	20	39.22
Alto	0	0	31	60.78	31	60.78
Total	4	7.84	47	92.16	51	100.00

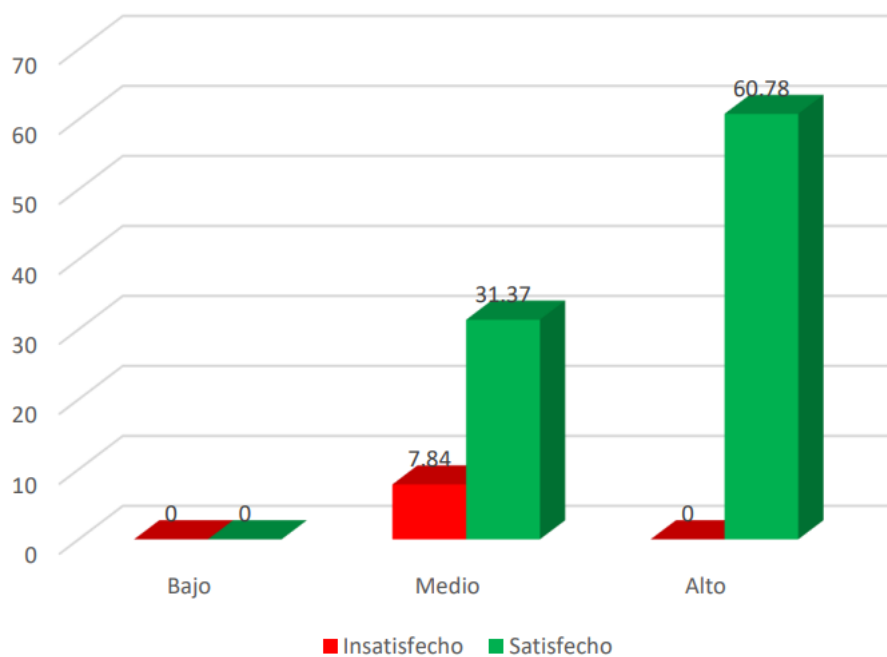
Test de Chi Cuadrado $X^2 = 6.728$ $gl= 1$ $p:0.0095 (p<0.01)$

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N°14 y Figura N°10 se muestra la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma se encontró a través del Test de Chi Cuadrado que existe una relación altamente significativa entre ambas variables ($p<0.01$). Los casos con clima organizacional alto presentan satisfacción laboral satisfecho en un 60.78%.

Figura 10

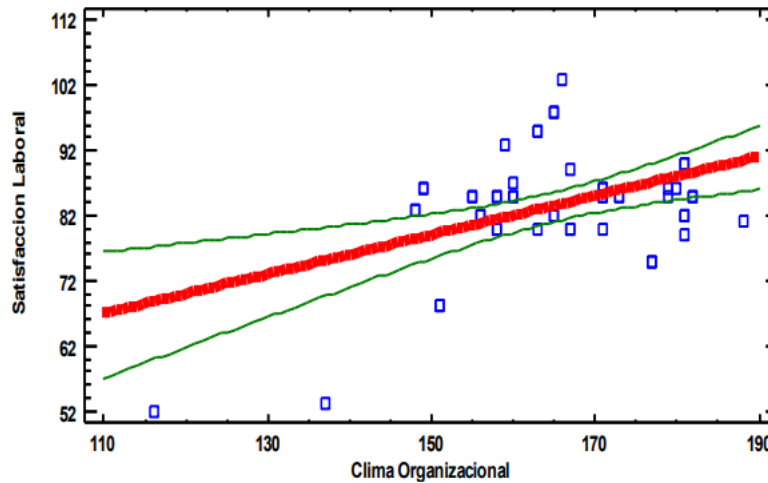
Relación Clima Organizacional con Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Relación y correlación de Spearman entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal que labora en los establecimientos farmacéuticos del Distrito de Cayma. Arequipa 2019



Correlación Spearman $Rho = 0.4508$

f

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral considerando los puntajes obtenidos producto de su calificación en cada pregunta, se aplicó la correlación de Spearman. La cual da un valor de $R_s = 0.4508$ la misma que nos indica que sí existe relación significativa; es decir, a mayor puntaje en el clima organizacional se da también mayor puntaje en la satisfacción laboral (Figura N° 11).

2. Discusión

En el trabajo realizado por Torres se informa que, de 40 trabajadores evaluados para satisfacción laboral, el 90% manifiesta estar satisfechos; por otro lado, Torres establece la relación entre satisfacción laboral y productividad, evidencia que esta influye positiva y directamente en la productividad; es decir si una mejora, la otra también lo hará tal como se evidencia en la presente investigación. (Torres, 2015)

Esto coincide con la investigación realizada por Garate, en la presente investigación el 81.8% manifiesta que existe un clima laboral adecuado con un promedio de edad de 42.9 años para las trabajadoras, además de manifestar un 98% de satisfacción por parte de los usuarios del servicio indicando estos últimos que retornarían a estos lugares. (Garate, 2019)

De acuerdo a la investigación de Montenegro, la estructura del sistema de entregas de la organización es “buena” para obtener la satisfacción de los usuarios, este análisis se fortalece con la intención de los consumidores de volver al establecimiento, además de recomendarlo a familiares y amigos; el análisis de satisfacción podría fortalecer a futuro el clima organizacional en las organizaciones donde fueron evaluados. (Montenegro, 2018)

Por su parte el estudio de Meza & Coaquira, mediante los cuestionarios de Keys y Decottis para clima organizacional y Melia y Peiro para satisfacción laboral, reportó que los resultados son similares al presente estudio, existiendo una relación directa y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral; lo que quiere decir, que si mejora la satisfacción laboral, en la misma proporción aumentará el clima organizacional. (Meza & Coaquira, 2018)

El estudio de Rodríguez reporta una influencia positiva del desempeño laboral en el comportamiento en general del clima organizacional, pero hace la observación de cuidar el pequeño porcentaje que no muestra una “Buena” personalidad, porque a veces ese factor puede traer abajo la estructura de la organización. (Rodríguez L. , 2018) Comparando con el presente estudio realizado se encuentran coincidencias en cierta medida.

El estudio realizado por Solis reportó que el clima organizacional en las dimensiones analizadas tiene como resultado Por mejorar lo que informa que repercutiría en la

satisfacción laboral. En comparación al presente estudio se aprecia mayor satisfacción evidenciando que no hay conflictos en comparación al estudio de Solís. (Solís, 2017)

En la investigación de Gonzalez et al, realizada a las trabajadoras de la dirección de administración de salud, determinaron que su clima organizacional es bueno, dando la categoría Baja a la dimensión recompensa y el más alto a las normas. Las dimensiones mostradas en el presente estudio resumen la percepción de las dimensiones en el clima organizacional como buena, en la dimensión recompensa es alta. (González, Manríquez, & Venegas, 2014)



CONCLUSIONES

PRIMERA: Existe una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral del personal que trabaja en los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma. Aplicando la correlación de Spearman, se determinó un valor de R_s igual 0.4508. Esto indica que hay una relación directa y significativa entre el clima en la organización y la satisfacción en el trabajo, es decir, a medida que mejora el clima organizacional, aumenta la satisfacción laboral.

SEGUNDA: Se identificó que los niveles de clima organizacional que presenta el personal de los establecimientos farmacéuticos de Cayma, se encuentran entre (60.8%) alto y (39.22%) mediano. En ninguno de los casos observados se encontró niveles bajos

TERCERA: Se determinó que la satisfacción laboral del personal de los establecimientos farmacéuticos de Cayma es adecuada, ya que se determinó que el 92.16% de los casos observados se encuentran satisfechos con su trabajo y solamente el 7.84% están insatisfechos.

RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** Si bien existen un buen ambiente organizacional y satisfacción laboral, se sugiere mantener y mejorar estos aspectos para brindar a los empleados un entorno laboral agradable que permita aumentar la productividad y el compromiso con su trabajo.
- SEGUNDO:** Los establecimientos farmacéuticos del distrito de Cayma que son prestadoras de servicio sanitario y dispensación de medicamentos, deberán establecer como prioridad el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores, puesto que son aspectos relevantes para conocer el comportamiento de los trabajadores en sus instituciones y para la prestación del servicio como tal.
- TERCERO:** Se recomienda fomentar la participación activa de todos los empleados mediante la implementación de programas de entrenamiento continuo enfocados en el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral. De esta forma, se puede lograr un aumento en la productividad del equipo y de la organización en su conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D8176432&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=2770844020032524209&ei=SkEqZJvJNYWBy9YP67ShkA0&scisig=AJ9-iYu7BFJ66XiF_sRiYYzVOz92
- Alcover et al. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: UNED. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://books.google.com/books%3Fhl%3Des%26lr%3D%26id%3DIIQdG1UMldwC%26oi%3Dfnd%26pg%3DPP1%26dq%3D1.%2BAalcover%2BC,%2BMoriano%2B,%2BSegovia%2BA,%2BGabriela%2BC.%2BPsicolog%25C3%25ADa%2Bdel%2BTrabajo%2BMadrid:%2BU
- Alvarez, S. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Comunicación Social]. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3149>
- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185--191.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.scielo.cl/scielo.php%3Fpid%3DS0718-24492014000300010%26script%3Dsci_arttext&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=9328177939679497862&ei=qDMqZMHvN4TgmgH8tIrQB A&scisig=AJ9-iYsXfEBG7DCZ5GdcJuj3HE__
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5), 46-76.
- Blum, & Naylor. (1988). *Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. Obtenido de <https://www.buscalibre.pe/libro-psicologia-industrial-sus-fundamentos-teoricos-y-sociales/16481254/p/16481254>

- Boeree. (2006). Abraham Maslow: 1908-1970. *Personality theories*, 11, 1-5. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.educatecolombia.com/wp-content/uploads/2020/02/Boere-Maslow.pdf&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=2&d=16503795507719784733&ei=GUsqZLj3Aq6Xy9YPxO2ZoAY&scisig=AJ9-iYsh21RmZwKrW3foTHkNtBoh
- Brunet. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez-Perú 2012. *Comuni@cción*, 5(1), 22-29. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://www.scielo.org.pe/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS2219-71682014000100003&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=9957911447801938370&ei=Oj0qZLeQGazFsQKejJqABw&scisig=AJ9-iYvZZXXtbZaQfyeWKzyBOhN
- Cañón, L. (2017). *Factores determinantes de la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la industria farmacéutica en Colombia*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas]. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/63828&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=5687333130296372330&ei=10YqZKrIJqGUy9YP3eq-kAk&scisig=AJ9-iYtU6PBX9aUpXW764PAACm67
- Castro et al. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Mexico: Grupo EUMEDNET. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/432.pdf&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=16459154474267948457&ei=VDEqZNKoBY3GsQKJi6fgCA&scisig=AJ9-iYtWRJozawIxOwQdkNbNWse6
- Chiang et al. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las*

- organizaciones*. México: McGraw Hill. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1145&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=11793398102936478231&ei=GDIqZIHfEqGUy9YP3eq-kAk&scisig=AJ9-iYttqDrVZFA12Z51PWWac-hQ
- Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016*.
- Garate, S. (2019). *Evaluación de la gestión del servicio de farmacia del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas de julio 2014 a junio 2015*. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3825&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=4713787679653092280&ei=10MqZKb5EqGUy9YP3eq-kAk&scisig=AJ9-iYtwQHWgQgROMP4zyyvXE_YL
- García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. *Porik An*, 9(12), 151-177. Obtenido de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Gonzales, O. (2019). *Análisis del clima organizacional en la agencia Piura de Crediscotia, Piura, Perú, 2019*. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/2018&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=4425130887983436181&ei=njorZPOJOoSNygSft4DYAw&scisig=AJ9-iYuB5TepGvpgeJ5L6nR0Efbt
- González, Manríquez, & Venegas. (2014). Clima organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 152-157. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492014000300005&script=sci_arttext
- Graterol. (2015). *Análisis de la satisfacción laboral en una empresa del Sector terciario, del ramo de farmacias de autoservicio*. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3426/rgraterol.pdf?sequence=3>
- Guevara. (2018). *Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6169>

- Gutierrez, A. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas].
- Kalleberg, A. (1997). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.jstor.org/stable/2117735&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=12123258187734734331&ei=6VEqZPOC MqXGsQKJ6ZToCA&scisig=AJ9-iYsZk69pNEn8z_aFd-MayxBd
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 22(140). Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://psycnet.apa.org/record/1933-01885-001&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=3362590341593504330&ei=yzEqZJ nKCqXGsQKJ6ZToCA&scisig=AJ9-iYsuZ91yUXmFVdzJMT8i_McY
- Litwin, & Stringer. (1968). *Motivation and organizational climate*. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://agris.fao.org/agris-search/search.do%3FrecordID%3DUS201300591165&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=10321075152777054392&ei=Hj0qZOj5E7yUy9YP2JiDkAg&scisig=AJ9-iYt310IbihNSs3XLkmNvmddyq
- Locke. (1976). *La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo*. Chicago, Rand McNally college.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17249&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=9095391697402566988&ei=oUEqZLC6I43GsQKJi6fgCA&scisig=AJ9-iYvRgbt0RnVaYPe2wkD2RxEL
- McClelland. (1987). *Human motivation*. Cup Archive. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://books.google.com/books%3Fhl%3Des%26lr%3D%26id%3Dvic4AAAIAAJ%26oi%3Dfnd%26pg%3DPA31%26dq%3DDavid%2BMcClelland%26ots%3DAAt2Q6KV2b3%26sig%3DT9IECyqdaKqxdH3WXKZVstsKU5w&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=4590019

- Meza, & Coaquira. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el profesional de enfermería en los servicios de cirugía del hospital nacional Daniel Alcides Carrión, Callao 2017*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro]. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3062>
- Ministerio de Salud. (2011). *Decreto Supremo N° 022-2011 que autoriza la prestación de servicios complementarios para garantizar y ampliar la cobertura de los servicios médicos asistenciales en el marco del aseguramiento universal en salud*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-de-urgencia/7877-decreto-de-urgencia-n-022-2011/file>
- Montenegro, L. (2018). *Opiniones de satisfacción en usuarios de farmacias y boticas-Chiclayo. Perú*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro]. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1370/1/TM_MontenegroSerquenLuis.pdf
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12, 347-362. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/635&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=14832468194715487538&ei=XzUqZIP8CYmXy9YPspSy-AE&scisig=AJ9-iYtLfTWWoHRW3IByg2hZ8pB6
- Ortega; Duque; Grueso. (2012). *Clima organizacional: origen, evolución y medición. Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales*. Editorial Universidad de Rosario. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://pure.urosario.edu.co/en/publications/organizational-climate-origin-evolution-and-measurement&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=1&d=16884308957388030947&ei=wv4qZIKcM5aO6rQP_saLoAk&scisig=AJ9-iYu6nBWd5YXP1d2XtigB
- Palomino. (2018). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la consulta externa de los servicios de mayor demanda del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2014. *Rev. centroam. obstet. ginecol*, 53-58. Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-869638>
- Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima*

2017. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas]. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6c17d8a7-6ca8-4430-a746-943710bb96dd/content>
- Pérez, & Fidalgo. (1995). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
- Pincay, A. (2019). *El Clima Organizacional del Benemérito Cuerpo de Bomberos estación de la 1 de la Ciudad de Manta*. [Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Comercial].
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas]. Obtenido de <https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%20c3%20b1o%20laboral%20en%20la%20OMD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, D. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/1539>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://books.google.com/books%3Fhl%3Des%26lr%3D%26id%3DOWBokj2RqBYC%26oi%3Dfnd%26pg%3DPR23%26dq%3D%2B44.%2BRobbins,%2BS.%2BComportamiento%2BOrganizacional%2BTeor%25C3%25ADa%2By%2BPr%25C3%25A1ctica%2B.%2BM%25C3%2
- Rodríguez et al. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & sociedad*, 2(2), 219-234. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=10075095830846070232&ei=qjQqZIGUDo3GsQKJi6fgCA&scisig=AJ9-iYvHqjJyFhorKDQQ9Dd4Lvy-
- Rodríguez, L. (2018). *Mejoramiento en el desempeño de los colaboradores de la cadena, Boticas Diana-Cajamarca*. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USPE_4a62d729ecc0269463a015493

0359390/Details

- Rodriguez, M. (2006). *Sistemas de información para medir el clima organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-medir-clima-organizacional/>
- Salcedo, S., & Lozano, Y. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas]. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/3314&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=13761018530324497154&ei=wTsrZPPIG-6N6rQP0_me4AE&scisig=AJ9-iYsgwzjbW9QoWSFcvnkZmWZw
- Salinas, Laguna, & Mendoza. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud pública de México*, 36(1). Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/download/5727/6313&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=2981520364960885144&ei=sEAqZMq8NLYUy9YP2JiDkAg&scisig=AJ9-iYuJ2Yka1zrOTP-ldwvCuSvG
- Salvador, N. (2019). *Influencia del clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huarmaca-2018*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas]. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5851&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=14951742117921067017&ei=_BYrZPzbNfiH6rQPpJOoiAc&scisig=AJ9-iYvSWAcmGimS5eEJd6zXvHSB
- Sandoval, M. (2021). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>
- Sayes, C. (2017). *Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas*. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25529w/Sayes_Los%20factores.pdf
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la

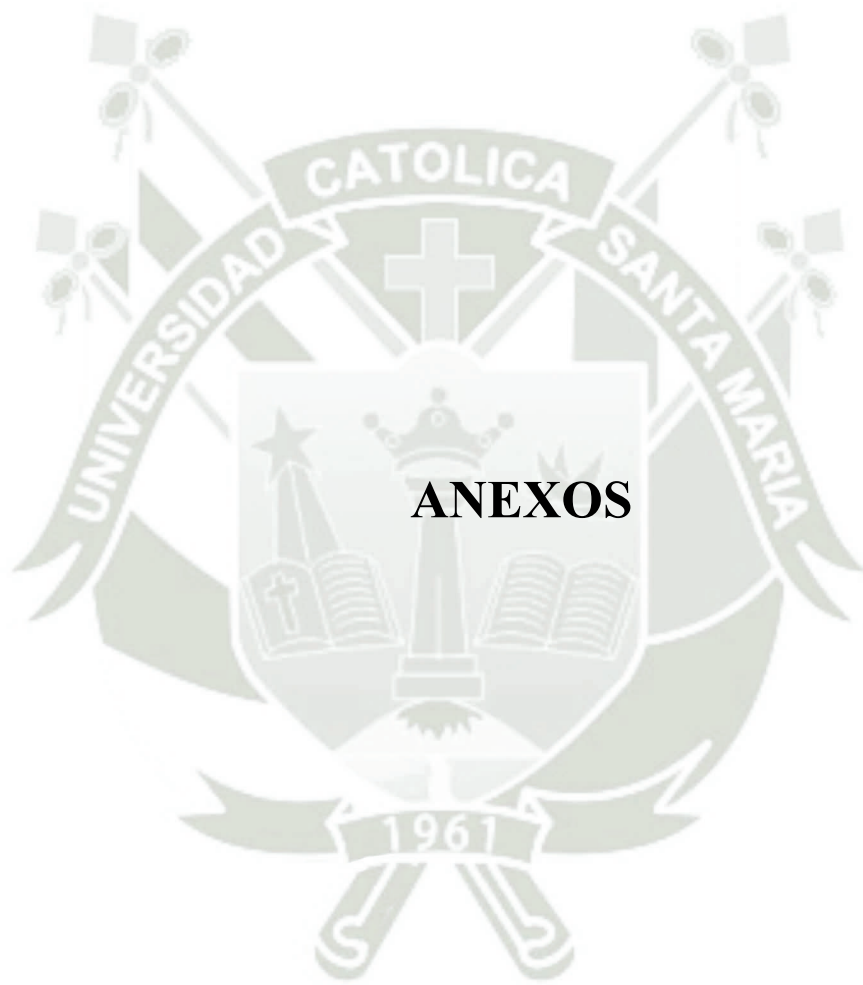
organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://scielo.sld.cu/scielo.php%3Fpid%3Ds0864-34662013000200017%26script%3Dsci_arttext%26tln%3Den&hl=es&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=15306842908661886173&ei=5zQqZLPkAqzFsQKejJqABw&scisig=AJ9-iYtyiW4Og9UvR0Qu1qH

Silva, M. (1992). El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención. *Promociones y Publicaciones Universitarias*.

Solís. (2017). *Percepción del clima organizacional en la cadena de boticas Mifarma del distrito de San Juan de Miraflores, Lima-Junio. 2017*. [Tesis para Optar el Título Profesional de Químico Farmacéutico].

Torres, R. (2015). *Satisfacción y productividad laboral en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta minorista de productos de farmacia y artículos de tocador (farmacias) del casco urbano de Chimbote, 2015*. [Tesis para optar el grado de Magister]. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/864&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=13959968090794491256&ei=qEIqZOJivJTL1g_YmIOQCA&scisig=AJ9-iYuN8bJsMxYeNcGunvifqfKl

Warr, Cook, & Wall. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x&hl=es&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=6502308545365451198&ei=V0gqZLG9JK6Xy9YPxO2ZoAY&scisig=AJ9-iYuXtoKHDkXnfBBYg5a-BFcF



ANEXO N°1
CONSENTIMIENTO INFORMADO

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA
INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación cuyo título es: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de Boticas del Distrito de Cayma –Arequipa, 2019. Una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la Antonia Lloccallasi Huamani, para optar por el grado en Gerencia en Salud. La meta de este estudio es recopilar información sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de la entidad donde usted labora y proponer propuestas de mejora.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de dos cuestionarios. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Desde ya le agradezco por su participación.

Marque con un aspa: (SI) – (NO) Acepto participar voluntariamente en esta investigación

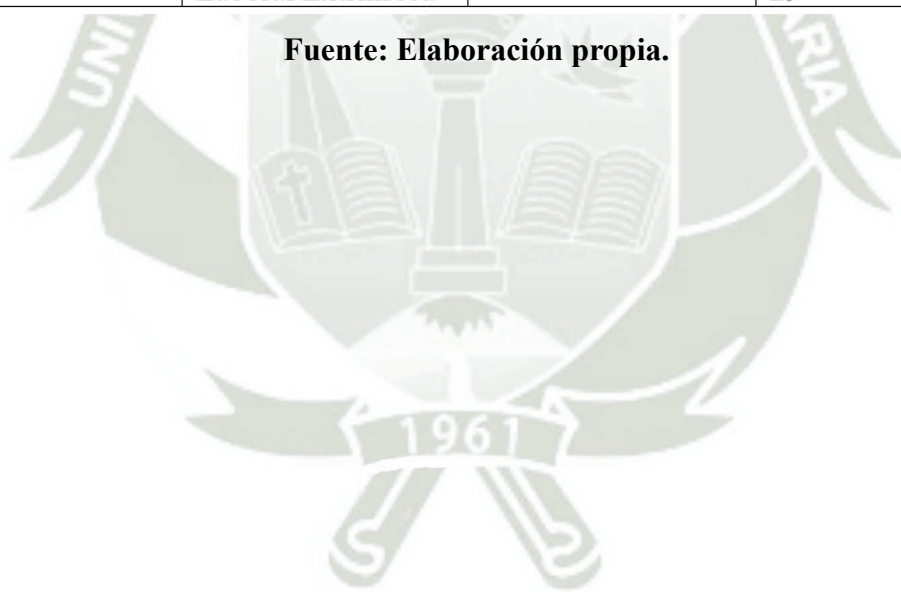
Firma del participante : Fecha :

ANEXO N° 2

CUADRO DE COHERENCIAS

VARIABLE	INDICADORES Y SUB INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ÍTEMS DEL INSTRUMENTO
Clima Organizacional	Estructura	Cuestionario y formulario de preguntas	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Responsabilidad		11,12,13,14,15,16,17
	Recompensa		18,19,20,21,22,23
	Desafíos		24,25,26,27,28
	Relaciones		29,30,31,32,33
	Cooperación		34,35,36,37,38,39
	Estándares		40,41,42,43,44
	Conflicto		45,46,47,48,49
	Identidad		50,51,52,53
Satisfacción Laboral	Satisfacción Laboral General		Del ítem 1 al 15
	Satisfacción Laboral Intrínseca		2,4,6,8,10,12 y 14
	Satisfacción Laboral Extrínseca		1,3,5,7,9,11,13,15 y 29

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO N° 3

INSTRUMENTO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

En cadena de boticas: _____

Edad: __ Grado de instrucción: __ Estado civil: _____

Religión: __ Procedencia: __ Condición laboral: __ Sexo : _____

Cargo: __ Tiempo que labora: _____

CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X, en la respuesta que considere la más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas o preguntas con trampa. (Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha).

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
ESTRUCTURA					
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	1	2	3	4
2	En esta organización las tareas están lógicamente Estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta Organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (Tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
RESPONSABILIDAD					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con el				
13	Mis supervisores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo Realizado				

14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
RECOMPENSA					
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay muchísima crítica				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
DESAFÍOS					
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de las demás organizaciones				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea				
RELACIONES					
29	Entre la gente de esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				
33	Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables				

COOPERACIÓN					
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
ESTÁNDARES					
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sientan las personas, etc.				
CONFLICTO					
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
IDENTIDAD					
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

Fuente: Litwin & Stringer, (1968).

ANEXO N° 4

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL WARR, COOK Y WALL

Instrucciones:

Las siguientes preguntas tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale con una (X) dentro del recuadro inferior correspondiente a la pregunta.

Señale su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su trabajo:

1. Las condiciones físicas del trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

2. La libertad se le otorga para elegir su propio método de trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

3. Los compañeros de trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

4. El reconocimiento que obtiene por su buen trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

5. El jefe inmediato

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

6. La cantidad de responsabilidad que se le confía

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

7. La cuantía de su salario

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

8. Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

9. Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores de su empresa

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

10. Las oportunidades de promoción con las que cuenta

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

11. La forma en que es usted dirigido

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

12. La atención que se presta a sus urgencias

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

13. La jornada de trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

14. La variedad del trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

15. La seguridad en el trabajo

Estoy absolutamente insatisfecho	Estoy bastante insatisfecho	Estoy algo insatisfecho	Indiferente	Estoy algo satisfecho	Estoy bastante satisfecho	Estoy absolutamente satisfecho
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------	--------------------------------

Fuente: Warr, Cook, & Wall, (1979).

ANEXO N° 5

MATRIZ DE DATOS ENCUESTAS REALIZADAS

N° ENCUESTA	EDA D	INSTRUCCI ÓN	ESTADO CIVIL	RELIGI ON	PROCEDEN CIA	CONDICION LABORAL	SEX O	CARG O	TIEMPO LABORAL
1	24	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
2	23	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
3	32	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	36
4	26	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
5	34	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	8
6	26	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	24
7	27	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
8	34	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	36
9	34	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
10	28	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	60
11	42	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
12	58	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	2	36
13	28	3	1	1	Moquegua	Contratado	1	1	2
14	30	3	3	1	Arequipa	Contratado	1	1	36
15	54	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	36
16	40	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	3
17	33	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
18	28	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
19	33	3	3	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
20	30	3	1	4	Arequipa	Contratado	1	1	4
21	26	3	2	1	Puno	Contratado	1	1	6
22	34	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
23	29	3	2	4	Arequipa	Contratado	2	1	2
24	30	3	2	1	Tacna	Contratado	1	1	12

25	33	3	2	1	Puno	Contratado	1	1	8
26	20	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
27	32	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
28	29	3	1	1	Moquegua	Contratado	1	1	7
29	27	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	9
30	36	3	2	1	Moquegua	Contratado	1	1	8
31	28	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	48
32	34	3	1	4	Arequipa	Contratado	2	1	2
33	24	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
34	23	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
35	32	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	36
36	26	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
37	34	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	8
38	26	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	24
39	27	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
40	34	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	36
41	34	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
42	28	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	60
43	34	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
44	29	3	2	4	Arequipa	Contratado	2	1	2
45	30	3	2	1	Tacna	Contratado	1	1	12
46	33	3	2	1	Puno	Contratado	1	1	8
47	20	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	4
48	32	3	1	1	Arequipa	Contratado	1	1	12
49	29	3	1	1	Moquegua	Contratado	1	1	7
50	27	3	2	1	Arequipa	Contratado	1	1	9
51	36	3	2	1	Moquegua	Contratado	1	1	8

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 6

MATRIZ DE DATOS (ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSA)

N° DE ENCUESTA	ESTRUCTURA											RESPONSABILIDAD								RECOMPENSA									
	p	p	P	P	p	P	P	p	p	p1	tot	Cal	p1	p1	p1	p1	p1	p1	Tot	Cal	p1	p1	p2	p2	p2	p2	Tot	Cal	
1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28	2	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	1	2	3	14	2	
2	4	4	4	4	4	5	3	1	3	2	34	3	3	3	3	4	3	3	4	23	3	4	4	4	1	4	3	20	3
3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	32	3	4	3	2	4	3	2	3	21	3	4	3	4	2	3	3	19	3
4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	31	3	4	3	2	3	4	2	3	21	3	4	4	3	3	3	2	19	3
5	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	30	2	4	3	3	3	3	2	3	21	3	3	4	4	3	3	2	19	3
6	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	36	3	4	4	2	4	3	1	1	19	2	4	4	4	1	1	2	16	2
7	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	25	2	4	3	3	3	4	2	3	22	3	2	3	3	3	3	2	16	2
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	3	2	3	3	3	3	3	4	21	3	3	3	4	3	3	3	19	3
9	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	34	3	4	4	3	3	4	3	3	24	3	3	4	4	3	4	3	21	3
10	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33	3	3	3	3	3	3	3	2	20	2	3	3	4	4	3	4	21	3
11	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	30	2	2	4	3	3	2	3	3	20	2	3	3	3	2	2	3	16	2
12	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	32	3	3	3	3	3	2	2	4	20	2	4	4	4	2	1	4	19	3
13	2	2	2	4	3	4	2	3	3	4	29	2	4	2	4	4	4	4	3	25	3	4	2	4	2	3	4	19	3
14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24	2	4	3	3	3	2	2	2	19	2	2	2	1	2	4	1	12	2
15	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32	3	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	4	4	4	4	4	24	3
16	3	3	3	3	4	4	1	2	3	4	30	2	3	2	1	3	3	3	4	19	2	2	4	4	2	4	2	18	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2	3	3	3	4	4	4	3	24	3	4	4	3	3	3	3	20	3
18	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	35	3	3	4	4	3	4	4	3	25	3	4	4	3	3	4	4	22	3
19	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	32	3	3	3	3	4	4	3	4	24	3	3	3	3	4	3	3	19	3
20	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	33	3	3	3	3	4	3	2	2	20	2	4	3	4	2	2	4	19	3
21	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37	3	3	3	4	3	4	4	4	25	3	4	4	3	4	3	3	21	3
22	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36	3	4	2	3	4	4	3	2	22	3	4	2	4	2	4	4	20	3
23	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	24	2	3	2	3	3	3	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	16	2
24	2	2	4	3	3	3	2	2	4	4	29	2	2	3	4	4	4	3	3	23	3	3	4	4	3	4	3	21	3

25	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	25	2	3	3	3	3	2	3	20	2	3	3	2	3	2	1	14	2	
26	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	33	3	2	2	3	3	2	2	2	16	2	3	3	3	3	3	4	19	3
27	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	34	3	3	3	2	3	3	2	3	19	2	3	3	3	2	3	3	17	2
28	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	31	3	4	4	3	4	4	3	3	25	3	3	2	3	2	2	3	15	2
29	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36	3	4	2	4	3	4	2	3	22	3	3	3	3	4	4	4	21	3
30	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36	3	3	4	4	4	4	3	3	25	3	2	2	3	3	4	4	18	3
31	1	1	3	1	1	2	3	3	2	3	20	1	1	2	3	3	1	2	2	14	2	2	2	1	2	4	4	15	2
32	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	31	3	4	4	3	4	3	3	1	22	3	4	3	1	4	4	1	17	2
33	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28	2	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	1	2	3	14	2
34	4	4	4	4	4	5	3	1	3	2	34	3	3	3	3	4	3	3	4	23	3	4	4	4	1	4	3	20	3
35	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	32	3	4	3	2	4	3	2	3	21	3	4	3	4	2	3	3	19	3
36	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	31	3	4	3	2	3	4	2	3	21	3	4	4	3	3	3	2	19	3
37	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	30	2	4	3	3	3	3	2	3	21	3	3	4	4	3	3	2	19	3
38	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	36	3	4	4	2	4	3	1	1	19	2	4	4	4	1	1	2	16	2
39	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	25	2	4	3	3	3	4	2	3	22	3	2	3	3	3	3	2	16	2
40	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	3	2	3	3	3	3	3	4	21	3	3	3	4	3	3	3	19	3
41	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	34	3	4	4	3	3	4	3	3	24	3	3	4	4	3	4	3	21	3
42	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33	3	3	3	3	3	3	3	2	20	2	3	3	4	4	3	4	21	3
43	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36	3	4	2	3	4	4	3	2	22	3	4	2	4	2	4	4	20	3
44	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	24	2	3	2	3	3	3	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	16	2
45	2	2	4	3	3	3	2	2	4	4	29	2	2	3	4	4	4	3	3	23	3	3	4	4	3	4	3	21	3
46	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	25	2	3	3	3	3	3	2	3	20	2	3	3	2	3	2	1	14	2
47	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	33	3	2	2	3	3	2	2	2	16	2	3	3	3	3	3	4	19	3
48	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	34	3	3	3	2	3	3	2	3	19	2	3	3	3	2	3	3	17	2
49	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	31	3	4	4	3	4	4	3	3	25	3	3	2	3	2	2	3	15	2
50	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36	3	4	2	4	3	4	2	3	22	3	3	3	3	4	4	4	21	3
51	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36	3	3	4	4	4	4	3	3	25	3	2	2	3	3	4	4	18	3

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 7

MATRIZ DE DATOS (DESAFÍO, RELACIONES, COOPERACIÓN)

N° ENCUESTA	DESAFIO							RELACIONES							COOPERACION							
	p24	p25	p26	p27	p28	Total	Calif	p29	p30	p31	p32	p33	Total	Calif	p34	p35	p36	p37	p38	p39	Total	Calif
1	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	3	4	19	3
2	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	1	4	17	3	4	4	4	4	3	4	23	3
3	2	4	3	4	3	16	3	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	3	4	3	21	3
4	3	3	3	3	3	15	2	3	3	2	2	3	13	2	3	3	4	3	3	3	19	3
5	3	4	3	3	4	17	3	4	3	2	2	3	14	2	4	3	3	4	3	4	21	3
6	4	4	4	4	4	20	3	4	4	2	1	4	15	2	4	4	2	3	2	4	19	3
7	2	3	2	2	4	13	2	3	2	3	2	4	14	2	4	3	3	3	3	4	20	3
8	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	3	14	2	4	4	4	4	4	4	24	3
9	4	3	4	4	4	19	3	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	4	4	20	3
10	3	3	4	2	3	15	2	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	2	4	18	3
11	3	3	2	4	3	15	2	2	3	3	2	3	13	2	3	3	3	4	3	4	20	3
12	4	4	4	4	4	20	3	4	4	1	1	4	14	2	4	4	4	4	2	4	22	3
13	3	4	2	4	3	16	3	3	4	3	1	1	12	2	4	4	3	2	1	3	17	2
14	2	2	3	2	12	21	3	2	1	3	4	2	12	2	4	2	4	3	2	4	19	3
15	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	4	4	19	3	4	4	3	3	3	4	21	3
16	4	1	4	4	3	16	3	4	3	4	4	3	18	3	2	3	3	3	4	4	19	3
17	3	3	4	4	4	18	3	3	3	4	4	4	18	3	4	4	3	3	3	4	21	3
18	3	3	3	4	2	15	2	2	3	4	4	3	16	3	3	3	4	4	4	4	22	3
19	3	3	3	4	3	16	3	3	4	3	4	4	18	3	3	3	3	3	3	3	18	2
20	4	3	4	3	4	18	3	4	4	2	2	4	16	3	3	4	4	4	4	4	23	3
21	4	3	4	3	3	17	3	4	3	4	2	3	16	3	4	3	4	4	2	4	21	3
22	4	3	4	2	3	16	3	4	4	4	3	3	18	3	3	4	3	4	3	4	21	3
23	3	2	3	3	3	14	2	3	2	3	3	3	14	2	3	3	3	3	3	2	17	2
24	1	1	1	4	4	11	2	2	3	4	3	3	15	2	3	3	3	3	4	4	20	3

25	2	2	3	3	4	14	2	3	3	2	4	3	15	2	4	4	4	3	4	4	23	3
26	3	3	3	4	3	16	3	3	2	3	1	4	13	2	3	3	3	3	3	3	18	3
27	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	3	3	18	3
28	3	3	3	2	3	14	2	3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	3	3	3	18	3
29	3	3	3	3	3	15	2	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	18	3
30	3	3	4	3	2	15	2	4	2	3	2	4	15	2	4	4	4	3	3	3	21	3
31	2	2	3	2	1	10	1	2	1	3	4	1	11	2	3	2	4	3	2	4	18	3
32	1	4	3	4	4	16	3	4	4	2	2	3	15	2	4	3	3	3	3	4	20	3
33	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	3	4	19	3
34	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	1	4	17	3	4	4	4	4	3	4	23	3
35	2	4	3	4	3	16	3	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	3	4	3	21	3
36	3	3	3	3	3	15	2	3	3	2	2	3	13	2	3	3	4	3	3	3	19	3
37	3	4	3	3	4	17	3	4	3	2	2	3	14	2	4	3	3	4	3	4	21	3
38	4	4	4	4	4	20	3	4	4	2	1	4	15	2	4	4	2	3	2	4	19	3
39	2	3	2	2	4	13	2	3	2	3	2	4	14	2	4	3	3	3	3	4	20	3
40	3	3	3	3	3	15	2	2	3	3	3	3	14	2	4	4	4	4	4	4	24	3
41	4	3	4	4	4	19	3	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	4	4	20	3
42	3	3	4	2	3	15	2	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	2	4	18	3
43	4	3	4	2	3	16	3	4	4	4	3	3	18	3	3	4	3	4	3	4	21	3
44	3	2	3	3	3	14	2	3	2	3	3	3	14	2	3	3	3	3	3	2	17	2
45	1	1	1	4	4	11	2	2	3	4	3	3	15	2	3	3	3	3	4	4	20	3
46	2	2	3	3	4	14	2	3	3	2	4	3	15	2	4	4	4	3	4	4	23	3
47	3	3	3	4	3	16	3	3	2	3	1	4	13	2	3	3	3	3	3	3	18	3
48	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	3	3	18	3
49	3	3	3	2	3	14	2	3	3	2	2	2	12	2	3	3	3	3	3	3	18	3
50	3	3	3	3	3	15	2	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	18	3
51	3	3	4	3	2	15	2	4	2	3	2	4	15	2	4	4	4	3	3	3	21	3

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 8

MATRIZ DE DATOS (ESTÁNDARES, CONFLICTO, IDENTIDAD)

N° ENCUESTA	ESTÁNDARES							CONFLICTO							IDENTIDAD					
	p40	p41	p42	p43	p44	Total	Calif	p45	p46	p47	p48	p49	Total	Calif	p50	p51	p52	p53	Total	Calif
1	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	2	3	14	2	4	3	3	4	14	3
2	4	4	1	3	3	15	2	3	4	3	3	3	16	3	4	4	4	1	13	3
3	3	4	3	3	4	17	3	2	3	2	3	2	12	2	4	3	4	4	15	3
4	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	4	3	17	3	3	4	2	4	13	3
5	2	2	2	2	3	11	2	2	3	3	3	3	14	2	3	3	2	3	11	2
6	2	3	1	4	4	14	2	1	1	1	3	4	10	1	4	4	4	4	16	3
7	3	4	2	3	3	15	2	3	3	3	2	3	14	2	2	4	3	3	12	3
8	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	12	3
9	4	3	3	3	4	17	3	4	2	4	2	3	15	2	4	4	4	4	16	3
10	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	2	14	2	3	4	3	4	14	3
11	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	4	13	3
12	4	3	1	4	4	16	3	1	2	1	4	4	12	2	4	4	2	1	11	2
13	4	1	2	4	2	13	2	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	12	3
14	4	1	1	1	2	9	1	1	1	2	3	2	9	1	2	2	4	4	12	3
15	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	3	4	17	3	2	3	3	3	11	2
16	4	3	3	3	4	17	3	4	3	4	4	3	18	3	4	4	4	4	16	3
17	4	3	3	4	4	18	3	3	3	4	4	2	16	3	4	3	3	4	14	3
18	2	4	3	3	3	15	2	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	3	12	3
19	3	1	2	4	3	13	2	3	3	2	3	3	14	2	3	2	2	2	9	2
20	4	4	2	4	4	18	3	4	4	4	4	3	19	3	4	3	2	4	13	3
21	3	2	4	3	4	16	3	2	4	2	2	4	14	2	4	3	4	3	14	3
22	4	3	3	4	4	18	3	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	13	3
23	3	3	2	2	3	13	2	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	13	3
24	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	3	3	17	3	4	4	3	3	14	3

25	4	3	4	4	3	18	3	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	4	13	3
26	3	1	1	3	3	11	2	3	1	1	3	3	11	2	3	3	3	3	12	3
27	4	3	1	2	2	12	2	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	12	3
28	3	2	3	4	3	15	2	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	14	3
29	3	2	3	3	4	15	2	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	12	3
30	3	3	3	2	2	13	2	4	4	4	3	3	18	3	4	4	4	4	16	3
31	3	1	3	1	2	10	1	1	1	2	3	2	9	1	1	2	3	3	9	2
32	4	1	3	3	3	14	2	3	2	3	4	4	16	3	4	4	4	4	16	3
33	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	2	3	14	2	4	3	3	4	14	3
34	4	4	1	3	3	15	2	3	4	3	3	3	16	3	4	4	4	1	13	3
35	3	4	3	3	4	17	3	2	3	2	3	2	12	2	4	3	4	4	15	3
36	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	4	3	17	3	3	4	2	4	13	3
37	2	2	2	2	3	11	2	2	3	3	3	3	14	2	3	3	2	3	11	2
38	2	3	1	4	4	14	2	1	1	1	3	4	10	1	4	4	4	4	16	3
39	3	4	2	3	3	15	2	3	3	3	2	3	14	2	2	4	3	3	12	3
40	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	12	3
41	4	3	3	3	4	17	3	4	2	4	2	3	15	2	4	4	4	4	16	3
42	3	3	3	3	2	14	2	3	3	3	3	2	14	2	3	4	3	4	14	3
43	4	3	3	4	4	18	3	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	13	3
44	3	3	2	2	3	13	2	3	4	3	4	3	17	3	4	3	3	3	13	3
45	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	3	3	17	3	4	4	3	3	14	3
46	4	3	4	4	3	18	3	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	4	13	3
47	3	1	1	3	3	11	2	3	1	1	3	3	11	2	3	3	3	3	12	3
48	4	3	1	2	2	12	2	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	12	3
49	3	2	3	4	3	15	2	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	14	3
50	3	2	3	3	4	15	2	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	12	3
51	3	3	3	2	2	13	2	4	4	4	3	3	18	3	4	4	4	4	16	3

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 9
MATRIZ DE DATOS

N° de encuesta	ESTRUC		RESPONSABI		RECOMP		DESAF		RELACI		COOPERA		ESTAND		CONFLI		IDENTI		Gran Total	Calif total
	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif		
1	28	2	21	3	14	2	14	2	14	2	19	3	17	3	14	2	14	3	155	2
2	34	3	23	3	20	3	20	3	17	3	23	3	15	2	16	3	13	3	181	3
3	32	3	21	3	19	3	16	3	18	3	21	3	17	3	12	2	15	3	171	3
4	31	3	21	3	19	3	15	2	13	2	19	3	17	3	17	3	13	3	165	3
5	30	2	21	3	19	3	17	3	14	2	21	3	11	2	14	2	11	2	158	2
6	36	3	19	2	16	2	20	3	15	2	19	3	14	2	10	1	16	3	165	3
7	25	2	22	3	16	2	13	2	14	2	20	3	15	2	14	2	12	3	151	2
8	37	3	21	3	19	3	15	2	14	2	24	3	15	2	16	3	12	3	173	3
9	34	3	24	3	21	3	19	3	16	3	20	3	17	3	15	2	16	3	182	3
10	33	3	20	2	21	3	15	2	14	2	18	3	14	2	14	2	14	3	163	3
11	30	2	20	2	16	2	15	2	13	2	20	3	16	3	16	3	13	3	159	2
12	32	3	20	2	19	3	20	3	14	2	22	3	16	3	12	2	11	2	166	3
13	29	2	25	3	19	3	16	3	12	2	17	2	13	2	17	3	12	3	160	2
14	24	2	19	2	12	2	21	3	12	2	19	3	9	1	9	1	12	3	137	2
15	32	3	28	3	24	3	19	3	19	3	21	3	17	3	17	3	11	2	188	3
16	30	2	19	2	18	3	16	3	18	3	19	3	17	3	18	3	16	3	171	3
17	30	2	24	3	20	3	18	3	18	3	21	3	18	3	16	3	14	3	179	3
18	35	3	25	3	22	3	15	2	16	3	22	3	15	2	18	3	12	3	180	3
19	32	3	24	3	19	3	16	3	18	3	18	2	13	2	14	2	9	2	163	3
20	33	3	20	2	19	3	18	3	16	3	23	3	18	3	19	3	13	3	179	3
21	37	3	25	3	21	3	17	3	16	3	21	3	16	3	14	2	14	3	181	3
22	36	3	22	3	20	3	16	3	18	3	21	3	18	3	17	3	13	3	181	3
23	24	2	20	2	16	2	14	2	14	2	17	2	13	2	17	3	13	3	148	2

24	29	2	23	3	21	3	11	2	15	2	20	3	17	3	17	3	14	3	167	3
25	25	2	20	2	14	2	14	2	15	2	23	3	18	3	16	3	13	3	158	2
26	33	3	16	2	19	3	16	3	13	2	18	3	11	2	11	2	12	3	149	2
27	34	3	19	2	17	2	16	3	14	2	18	3	12	2	14	2	12	3	156	2
28	31	3	25	3	15	2	14	2	12	2	18	3	15	2	16	3	14	3	160	2
29	36	3	22	3	21	3	15	2	17	3	18	3	15	2	15	2	12	3	171	3
30	36	3	25	3	18	3	15	2	15	2	21	3	13	2	18	3	16	3	177	3
31	20	1	14	2	15	2	10	1	11	2	18	3	10	1	9	1	9	2	116	2
32	31	3	22	3	17	2	16	3	15	2	20	3	14	2	16	3	16	3	167	3
33	28	2	21	3	14	2	14	2	14	2	19	3	17	3	14	2	14	3	155	2
34	34	3	23	3	20	3	20	3	17	3	23	3	15	2	16	3	13	3	181	3
35	32	3	21	3	19	3	16	3	18	3	21	3	17	3	12	2	15	3	171	3
36	31	3	21	3	19	3	15	2	13	2	19	3	17	3	17	3	13	3	165	3
37	30	2	21	3	19	3	17	3	14	2	21	3	11	2	14	2	11	2	158	2
38	36	3	19	2	16	2	20	3	15	2	19	3	14	2	10	1	16	3	165	3
39	25	2	22	3	16	2	13	2	14	2	20	3	15	2	14	2	12	3	151	2
40	37	3	21	3	19	3	15	2	14	2	24	3	15	2	16	3	12	3	173	3
41	34	3	24	3	21	3	19	3	16	3	20	3	17	3	15	2	16	3	182	3
42	33	3	20	2	21	3	15	2	14	2	18	3	14	2	14	2	14	3	163	3
43	36	3	22	3	20	3	16	3	18	3	21	3	18	3	17	3	13	3	181	3
44	24	2	20	2	16	2	14	2	14	2	17	2	13	2	17	3	13	3	148	2
45	29	2	23	3	21	3	11	2	15	2	20	3	17	3	17	3	14	3	167	3
46	25	2	20	2	14	2	14	2	15	2	23	3	18	3	16	3	13	3	158	2
47	33	3	16	2	19	3	16	3	13	2	18	3	11	2	11	2	12	3	149	2
48	34	3	19	2	17	2	16	3	14	2	18	3	12	2	14	2	12	3	156	2
49	31	3	25	3	15	2	14	2	12	2	18	3	15	2	16	3	14	3	160	2
50	36	3	22	3	21	3	15	2	17	3	18	3	15	2	15	2	12	3	171	3
51	36	3	25	3	18	3	15	2	15	2	21	3	13	2	18	3	16	3	177	3

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 10

MATRIZ DE DATOS – SATISFACCIÓN LABORAL

N° de encuesta	SATISFACCION LABORAL																				
	EXTRINSECA										INTRINSECA										
	p1	P3	P5	P7	P9	P11	P13	P15	Total	Calif	P2	P4	P6	P8	P10	P12	P14	Total	Calif	TOTAL	CALIF
1	6	6	6	5	6	6	6	3	44	2	6	6	7	6	5	5	6	41	2	85	2
2	6	5	6	6	6	6	6	6	47	2	6	6	7	6	6	6	6	43	2	90	2
3	6	6	6	6	6	6	5	5	46	2	6	6	6	5	6	6	5	40	2	86	2
4	5	6	6	5	6	6	5	5	44	2	5	6	6	6	5	5	5	38	2	82	2
5	6	6	6	6	6	5	6	5	46	2	6	6	6	5	5	5	6	39	2	85	2
6	7	6	7	5	7	7	7	5	51	2	7	7	7	7	6	6	7	47	2	98	2
7	6	5	5	3	5	6	3	3	36	2	6	3	7	3	3	5	5	32	2	68	1
8	6	6	6	5	6	6	6	5	46	2	6	6	5	5	5	6	6	39	2	85	2
9	5	6	6	6	6	6	5	6	46	2	5	6	5	6	6	6	5	39	2	85	2
10	6	7	7	6	6	6	5	5	48	2	6	6	7	7	7	7	7	47	2	95	2
11	6	6	5	7	6	6	5	6	47	2	6	7	7	6	7	7	6	46	2	93	2
12	7	7	7	7	7	6	7	7	55	2	7	7	7	7	7	6	7	48	2	103	2
13	6	6	5	6	6	6	6	6	47	2	6	6	5	6	6	5	6	40	2	87	2
14	5	6	5	1	5	4	5	2	33	2	6	3	1	4	3	2	1	20	1	53	1
15	5	5	6	6	5	5	5	5	42	2	5	6	6	5	6	5	6	39	2	81	2
16	5	5	5	6	6	5	6	5	43	2	5	6	5	6	5	5	5	37	2	80	2
17	5	5	5	5	6	6	7	6	45	2	5	5	5	6	6	7	6	40	2	85	2
18	6	6	5	6	5	5	6	6	45	2	6	6	6	6	6	5	6	41	2	86	2
19	6	5	6	5	6	6	5	5	44	2	5	5	5	6	5	5	5	36	2	80	2
20	6	5	6	5	6	6	5	6	45	2	6	6	6	6	5	6	6	41	2	86	2
21	5	5	5	6	5	5	5	5	41	2	5	6	5	5	6	5	6	38	2	79	2
22	5	6	5	6	6	6	5	5	44	2	5	6	5	6	6	5	5	38	2	82	2
23	5	6	6	5	5	6	6	6	45	2	6	5	5	6	5	5	6	38	2	83	2

24	5	5	5	5	6	5	5	6	42	2	5	6	5	6	6	5	5	38	2	80	2
25	5	5	6	5	6	6	5	5	43	2	5	5	5	6	5	5	6	37	2	80	2
26	6	7	6	5	6	6	7	5	48	2	6	3	6	6	6	6	5	38	2	86	2
27	6	6	6	5	5	5	5	5	43	2	6	6	6	5	6	5	5	39	2	82	2
28	5	6	6	5	6	5	6	6	45	2	6	5	6	6	5	6	6	40	2	85	2
29	5	5	5	6	6	6	6	6	45	2	5	6	5	6	6	6	6	40	2	85	2
30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	2	5	5	5	5	5	5	5	35	2	75	2
31	5	7	5	1	7	4	5	2	36	2	6	1	1	4	1	2	1	16	1	52	1
32	6	6	6	4	7	5	6	6	46	2	7	5	7	5	6	6	7	43	2	89	2
33	6	6	6	5	6	6	6	3	44	2	6	6	7	6	5	5	6	41	2	85	2
34	6	5	6	6	6	6	6	6	47	2	6	6	7	6	6	6	6	43	2	90	2
35	6	6	6	6	6	6	5	5	46	2	6	6	6	5	6	6	5	40	2	86	2
36	5	6	6	5	6	6	5	5	44	2	5	6	6	6	5	5	5	38	2	82	2
37	6	6	6	6	6	5	6	5	46	2	6	6	6	5	5	5	6	39	2	85	2
38	7	6	7	5	7	7	7	5	51	2	7	7	7	7	6	6	7	47	2	98	2
39	6	5	5	3	5	6	3	3	36	2	6	3	7	3	3	5	5	32	2	68	1
40	6	6	6	5	6	6	6	5	46	2	6	6	5	5	5	6	6	39	2	85	2
41	5	6	6	6	6	6	5	6	46	2	5	6	5	6	6	6	5	39	2	85	2
42	6	7	7	6	6	6	5	5	48	2	6	6	7	7	7	7	7	47	2	95	2
43	5	6	5	6	6	6	5	5	44	2	5	6	5	6	6	5	5	38	2	82	2
44	5	6	6	5	5	6	6	6	45	2	6	5	5	6	5	5	6	38	2	83	2
45	5	5	5	5	6	5	5	6	42	2	5	6	5	6	6	5	5	38	2	80	2
46	5	5	6	5	6	6	5	5	43	2	5	5	5	6	5	5	6	37	2	80	2
47	6	7	6	5	6	6	7	5	48	2	6	3	6	6	6	6	5	38	2	86	2
48	6	6	6	5	5	5	5	5	43	2	6	6	6	5	6	5	5	39	2	82	2
49	5	6	6	5	6	5	6	6	45	2	6	5	6	6	5	6	6	40	2	85	2
50	5	5	5	6	6	6	6	6	45	2	5	6	5	6	6	6	6	40	2	85	2
51	5	5	5	5	5	5	5	5	40	2	5	5	5	5	5	5	5	35	2	75	2

Fuente: Elaboración propia.