

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS**



TRABAJO DE GRADO

**“LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN GREMIAL DE ASOCIADOS EN EL
ÁREA COMERCIAL E INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE SANTA ANA.”**

PARA OPTAR POR EL GRADO DE

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR

CÁMBARA GONZÁLEZ, RICARDO ALFREDO

CASTRO SOLÍS, IBANIA DEL CARMEN

CASTRO GONZÁLEZ, KARLA MARÍA

DOCENTE DIRECTORA

M.Sc. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

JUNIO, 2018.

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABE GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

M.Sc. ROBERTO GUTIERREZ AYALA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES,

FILOSOFÍA Y LETRAS

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Primeramente, por darnos sabiduría, inteligencia para iluminar nuestra mente, gracias Dios por recompensar nuestros esfuerzos. Por ser la fuente de mayor energía del universo y a través de ella alcanzar todo lo que hemos querido. ¡Muchas gracias!

A nuestros profesores:

Rina Zometa, Eduardo Ramírez y Karla Zetino, por su valiosa guía. A todas las personas e instituciones que colaboraron al desarrollo de esta investigación, y en forma muy especial, a nuestras familias que durante toda nuestra formación nos brindaron su apoyo y cariño.

A nuestros Padres:

Con todo el amor y respeto que se merecen, orgullosamente agradecemos por su apoyo incondicional en todo momento. Este proyecto está dedicado a nuestros padres y les damos muchas gracias, ya que nos han apoyado en el transcurso de nuestros estudios, gracias a ellos por su esfuerzo hemos logrado terminar satisfactoriamente nuestra carrera como licenciado en psicología, gracias por darnos la oportunidad de acceder a una profesión y sin dudas por darnos una educación que será base de una persona íntegra con valores.

A Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente y especialmente al Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras:

Gracias por habernos abierto las puertas para adquirir nuevos conocimientos y así forjar nuestra carrera profesional.

Cámbara González, Ricardo Alfredo

Castro Solís, Ibania del Carmen

Castro González, Karla María

Índice

	Pág.
Introducción.	.12
Capítulo I	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	.15
1.1. Situación problemática general.	.15
1.2. Delimitación del problema.	.17
1.3. Alcances y limitantes.	.22
1.3.1. Alcances.	.22
1.3.2. Limitantes.	.22
1.4. Delimitación de la investigación.	.23
1.4.1. Enunciado del problema.	.23
1.5. Justificación.	.23
1.6. Objetivos.	.26
1.6.1. Preguntas de investigación.	.26
1.6.2. Metas.	.27
Capítulo II	
2. MARCO TEÓRICO.	.28
2.1. Marco histórico.	.28
2.2. Antecedentes.	.34
2.3. Marco teórico conceptual.	.37
2.3.1. Naturaleza social del trabajo.	.38
2.4. Clima organizacional.	.39
2.4.1. Ambiente general.	.40
2.4.2. Ambiente Interno.	.41

2.4.3. La tecnología y su incidencia.42
2.5. Enfoques del clima organizacional.43
2.5.1. Factores del clima organizacional.46
2.6. Evaluación del clima laboral.47
2.6.1. Autonomía.49
2.6.2. Cohesión.49
2.6.3. Confianza.49
2.6.4. Presión.49
2.6.5. Apoyo.50
2.6.6. Reconocimiento.50
2.6.7. Imparcialidad-equidad.50
2.6.8. Innovación.50
2.7. Satisfacción laboral.51
2.8. Motivación.52
2.8.1. La motivación y la adaptación en el trabajo.52
2.8.2. Teorías de la motivación aplicadas a situaciones laborales.53
2.9. Motivación intrínseca.54
2.9.1. Emociones.55
2.9.2. Necesidades.56
2.10. Jerarquía de necesidades.56
2.10.1. Necesidades fisiológicas.57
2.10.2. Necesidades de seguridad.57
2.10.3. Necesidades de pertenencia y amor.58
2.10.4. Necesidades de autoestima.58
2.10.5. Necesidades de autorrealización.59
2.11. Los tipos de motivo.60
2.11.1. El motivo de logro.61
2.11.2. El motivo de poder.62
2.11.3. El motivo de afiliación.62
2.12. Motivación extrínseca.63

2.12.1. Perspectiva conductual.	.63
2.12.2. Condicionamiento operante.	.64
2.12.3. Consecuencias.	.65
2.12.4. Reforzadores.	.66
2.12.5. Incentivos.	.66
2.12.6. Castigos.	.67
2.12.7. Recompensas.	.67
2.12.8. Implicaciones laborales.	.68
2.13. Teorías de los dos factores..	.69
2.13.1. Factores higiénicos o de mantenimiento.	.70
2.13.2. Factores motivacionales.	.72
2.13.3. Enriquecimiento laboral.	.73
2.14. Hacia la integración de las teorías de satisfacción laboral.	.74

Capítulo III

3. MARCO METODOLÓGICO.	.75
3.1. Tipo de investigación.	.75
3.1.1. Aspecto descriptivo.	.77
3.1.2. Aspecto correlacional.	.77
3.2. Diseño de investigación.	.78
3.3. Hipótesis.	.78
3.3.1. Operacionalización de hipótesis.	.79
3.4. Sujetos de investigación.	.80
3.5. Métodos y técnicas.	.81
3.5.1. Instrumentos de investigación.	.81
3.5.1.1. Cuestionario de clima organizacional.	.81
3.5.1.2. Cuestionario de satisfacción laboral.	.84
3.6. Aplicación de instrumentos.	.85
3.7. Procedimiento de diagnóstico de la satisfacción laboral y el clima organizacional.	.87

Capítulo IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	.88
4.1. Análisis cuantitativo.	.88
4.2. Evaluación de clima organizacional.	.88
4.2.1. Autonomía.	.88
4.2.2. Cohesión.	.90
4.2.3. Confianza.	.92
4.2.4. Presión.	.94
4.2.5. Apoyo.	.96
4.2.6. Reconocimiento.	.98
4.2.7. Imparcialidad-equidad.	.100
4.2.8. Innovación.	.102
4.3. Cuestionario de satisfacción laboral.	.104
4.3.1. Satisfacción por el trabajo en general.	.105
4.3.2. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	.108
4.3.3. Satisfacción con la forma en la que realiza su trabajo.	.110
4.3.4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	.112
4.3.5. Satisfacción con la relación subordinado-supervisor.	.115
4.3.6. Satisfacción con la remuneración.	.117
4.4. Interpretación de resultados.	.120
4.5. Integración de variables.	.123

Capítulo V

5. CONCLUSIONES.	.126
6. Recomendaciones.	.129
Referencias y Anexos.	.139

Índice de cuadros y tablas

	Pág.
1. Operacionalización de hipótesis: clima organizacional.79
2. Operacionalización de hipótesis: satisfacción laboral.80
3. Sujetos de investigación.81
4. Escalas de satisfacción laboral.85
5. Autonomía percibida por los empleados90
6. Cohesión percibida por los empleados.92
7. Confianza percibida por los empleados.94
8. Presión percibida por los empleados.95
9. Apoyo percibido por los empleados.97
10.Reconocimiento percibido por los empleados.100
11.Imparcialidad – equidad percibida por los empleados.102
12.Innovación percibida por los empleados.104
13.Satisfacción por el trabajo en general percibida por los empleados.	.106
14.Satisfacción con el ambiente físico del trabajo percibida por los empleados.109
15.Satisfacción con la forma en que realizan el trabajo los empleados.	.111
16.Satisfacción con las oportunidades de desarrollo percibida por los Empleados.113
17.Satisfacción con la relación subordinado-supervisor en los empleados.116
18.Satisfacción con la remuneración percibida por los empleados.	.118
19.Interpretación de resultados.123
20.Integración de variables.125

Índice de figuras

	Pág.
1. Autonomía percibida por los empleados.91
2. Cohesión percibida por los empleados.93
3. Confianza percibida por los empleados.95
4. Presión percibida por los empleados.97
5. Apoyo percibido por los por los empleados99
6. Reconocimiento percibido por los empleados101
7. Imparcialidad – equidad percibida por los empleados103
8. Innovación percibida por los empleados.105
9. Satisfacción por el trabajo en general percibida por los empleados.	.108
10. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo percibida por los empleados.110
11. Satisfacción con la forma en que realizan el trabajo los empleados.	.112
12. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo percibida por los empleados.114
13. Satisfacción con la relación subordinado-supervisor en los empleados.116
14. Satisfacción con la remuneración percibida por los empleados.118

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es acerca de “La influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de una institución gremial de asociados en el área comercial e industria de la ciudad de Santa Ana”. Por institución gremial de asociados en el área comercial e industria se entenderá a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

Este cambio se debe a un acuerdo de confidencialidad establecido entre los investigadores la organización; en el cual se estableció como criterio fundamental la discreción en cuanto a los resultados obtenidos por parte de los investigadores. Sin embargo, el gerente responsable de la filial evaluado en sus reuniones en la junta nacional de la Cámara de Comercio e Industria negocio la apertura y flexibilidad para con la investigación y los investigadores. Por lo anterior, los resultados se manejaron utilizando el nombre legal de la organización.

El clima organizacional y la satisfacción laboral han llegado a ser un tema de actualidad e interés para los psicólogos organizacionales, administradores de empresas, ingenieros industriales y otros profesionales a nivel nacional. En efecto, estos temas y sobre todo el estudio del clima organizacional han adquirido una gran importancia en la investigación.

A lo largo del desarrollo histórico de la psicología organizacional, diferentes teóricos e investigadores han mostrado interés en el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral. La presente investigación parte de la fundamentación teórica de la psicología para el estudio del clima y la satisfacción

laboral, de los cuales se retoman dos test estandarizados y validados que han mostrado su utilidad en la práctica por representar el paradigma teórico que mejores resultados ha dado.

La metodología de investigación que se uso es eminentemente cualitativa y está construido por cinco capítulos interrelacionados. El primer capítulo lo constituye el planteamiento del problema, es decir, se articula por la situación problemática, la delimitación del problema, el enunciado del problema, la justificación, los alcances y limitantes, los objetivos, las preguntas de investigación, la delimitación del problema y las metas.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico, en el cual se hace una exposición sucinta del marco histórico, luego se plantean algunos antecedentes en los cuales el énfasis recae en las investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral realizadas en El Salvador.

Siguiendo el segundo capítulo, se desglosa un marco teórico conceptual, en el cual los dos conceptos principales son el clima organizacional y la satisfacción laboral. Del clima organizacional se hace énfasis en sus enfoques, y el procedimiento adecuado para su evaluación. Mientras que en la satisfacción laboral el interés recae en la motivación, las necesidades, los motivos, a su vez, la motivación se estudia como extrínseca o intrínseca, y la motivación laboral en el binomio motivación labora – satisfacción laboral. Esto último permite el paso del estudio del clima organizacional con la satisfacción laboral como fenómenos intrínsecamente relacionados.

El tercer capítulo se refiere a la metodología de investigación, es decir, a los métodos y técnicas utilizados para realizar la investigación, su caracterización y a los instrumentos utilizados para obtener la información deseada. Por último, se incluye la descripción de cómo se aplicaron los instrumentos y cuál fue el procedimiento de diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral.

El cuarto capítulo trata sobre el análisis e interpretación de datos; el cual se dividió a su vez en: análisis cualitativo, interpretación de resultados e integración de variables. El análisis se realizó de forma independiente de cada variable para luego hacer la integración. Para el clima organizacional las subescalas evaluadas fueron: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad-equidad e innovación. Para la satisfacción laboral las subescalas evaluadas fueron: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la forma en la que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor y satisfacción con la remuneración.

Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones de la presente investigación.

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática general

Al hacer referencia al papel que le corresponde a la empresa privada en el desarrollo político, económico y social de El Salvador, se puede constatar que después del conflicto armado el país ha atravesado una serie de transformaciones sociales, políticas y económicas como consecuencia de los cambios políticos acontecidos en el periodo de post guerra. Al respecto, Calderón (2007) plantea que “las nuevas administraciones de ARENA pensaron que una economía asentada sobre las maquilas sería lo que resolvería el empleo de una fuerza de trabajo en expansión”. (p. 103)

Esto implica que se está ante una economía de un país en desarrollo, sin tomar en cuenta la visión que se tenga de este, en donde la empresa cada día ocupa un papel más preponderante. Es este contexto el cual permite el desarrollo de una psicología organizacional o industrial como herramienta de desarrollo humano.

Al psicólogo organizacional le corresponde el afrontar una serie de desafíos y problemas que poseen su propio desarrollo histórico, sin embargo, el papel del psicólogo no es ser un experto en intervenir dichos problemas, sino el saber intervenir desde las psicología organizacional aquellos fenómenos y variables que se encuentran dentro de su área del conocimiento. Al hablar de los problemas antes mencionado en su desarrollo longitudinal se puede plantear que, desde la firma de

los acuerdos de paz, los diversos gobiernos han apostado al comercio internacional y a la industria en detrimento de la producción agrícola. A 25 años de iniciados esos procesos de cambio se hace necesario trabajar para mejorar dichas áreas.

La Fundación Nacional para el Desarrollo – FUNDE (2009) reporta que “para el año 2007 las ramas de actividad que tuvieron mayor participación de ocupados fueron tres: comercio, industria y agricultura; las cuales en conjunto representaron el 62.64 %...”. (p. 27)

Para dicha fecha el sector comercial representaba el 29.78 % de la población económicamente activa; mientras el sector industrial poseía el 16.85 %. (Fundación Nacional para el Desarrollo, 2009)

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (2017) es una institución gremial de asociados en el área comercial e industria de El Salvador, fundada en 1915. La misión de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (2017) es promover y defender permanentemente el sistema de libre iniciativa, impulsando la unidad nacional, y el desarrollo empresarial con responsabilidad social, liderando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad y la innovación de sus asociados, protegiendo sus derechos.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (2017) es una asociación no lucrativa que desarrolla servicios y actividades productivas en beneficio de las empresas salvadoreñas, tales como: asesoría empresarial, trámites de exportación, capacitaciones, inteligencia de mercado, contacto de negocios, etc. Esto implica

que dicha empresa trabaja en las ramas de actividad que poseen los índices más elevados de la población económicamente activa.

La misión de esta organización es promover y defender permanentemente el sistema de libre empresa, impulsando la unidad y el desarrollo empresarial con responsabilidad social, liderando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad y la innovación de sus asociados, protegiendo sus derechos.

1.2. Delimitación del problema

Hablar de la psicología organizacional es hablar de la psicología aplicada en los ambientes o contextos organizacionales. Para llegar a ese punto es necesario primero esclarecer el objeto de estudio de la psicología como ciencia pura, esto por razones pedagógicas, ya que en la práctica la psicología constituye una ciencia que integra las investigaciones y teorizaciones de sus diferentes especialidades.

Desde una visión holística e integradora de la psicología, resulta conveniente contemplar las diferentes escuelas teóricas que se han desarrollado a lo largo de la evolución de la psicología científica; esto permitirá enriquecer las referencias bibliográficas a la vez que flexibiliza el proceso de análisis de los problemas de la realidad. Si el investigador decide quedarse solo con una escuela teórica de psicología en particular, deja de lado inevitablemente mucho del contenido desarrollado por otras escuelas. Esto conlleva a un empobrecimiento de la explicación del fenómeno psicológico, así como de la conducta humana.

Partiendo de las definiciones por antonomasia clásicas en la psicología se podría definir el objeto de estudio de la psicología científica como el grupo de procesos y fenómenos específicos, que forman parte del contenido interno de vida del individuo, y que le son dados como experiencia. (Rubinstein, 1978)

Si se analiza el concepto antes mencionado, se puede reconocer la existencia externa e independiente del objeto de la experiencia; todo factor psíquico es un trozo y un reflejo auténtico de la realidad. Siguiendo este orden de ideas, Petrovsky (1992) concretiza este concepto e incluye dentro del objeto de estudio de la psicología: “los hechos, las regularidades y los mecanismos psíquicos”. (p. 25).

Dentro de los problemas fundamentales de dichos conceptos se puede encontrar la división entre la realidad y el fenómeno psíquico, por lo tanto trata el fenómeno psíquico o conciencia humana como atrapada en sí misma, y la realidad independiente y no consecutiva de este.

Otro problema que se presenta resulta de subyugar el estudio de la conducta humana al fenómeno psíquico. Cuando es la investigación experimental con el conductismo la que establece que de toda la vida del hombre, solo la conducta humana puede ser objeto de estudio científico, por cuanto cumple todos los criterios de la ciencia, o sea, el ser observable, medible, sujeta a comprobación, etc., cánones clásicos fundamentados en el positivismo, desarrollado por el conductismo.

En otro orden de ideas, se planteó que hacer un abordaje exclusivo desde un paradigma de la psicología supondría abandonar un rico yacimiento de teorías,

desarrolladas desde otras perspectivas. Para evitar este reduccionismo y empobrecimiento, se podría desarrollar el estudio de la psicología desde diversos paradigmas o escuelas teóricas.

Un breve bosquejo sobre el objeto de estudio de la psicología desde sus diferentes escuelas podría ser el realizado por Arnold y Randall (2012), los cuales plantean el objeto de estudio de la psicología básica de acuerdo al elemento en el cual se encuentra el énfasis de estudio. Así, ellos hablan de una *tradición psicoanalítica*, en el cual el énfasis de la teoría recae en los procesos psíquicos inconscientes; una *tradición de la teoría de los rasgos*, en el cual el énfasis se ubica en las medidas estadísticas referidas a las conductas que identifican a un individuo; una *tradición fenomenológica*, teniendo como eje central el proceso de conocimiento del individuo; una *tradición conductista*, en la cual el estudio psicológico deja de lado el estudio de procesos psíquicos subjetivos para enfocarse en una conducta objetiva; y finalmente, una *tradición social cognitiva*, que ve en el individuo un proceso de aprendizaje social por observación, refuerzos externos e internos y la facultad del individuo de influir en su propia conducta y en su medio. De momento no se desarrollará a profundidad cada uno de estos paradigmas. Conviene tenerlos presente, ya que en el desarrollo del marco teórico los conceptos vertidos irán haciendo referencia a determinados paradigmas.

Con la breve aclaración sobre el objeto de estudio de la psicología, en sus diferentes corrientes o escuelas, es necesario tener presente que a pesar de las dificultades encontradas en sus diferentes escuelas esto no ha impedido el

desarrollo de esta ciencia. Una de las ramas que ha tenido mayor desarrollo tanto en investigación empírica como en teorización es la psicología organizacional.

La especificidad de la ciencia obliga ahora a realizar una conceptualización del objeto de estudio de la psicología organizacional como especialización de la psicología general o básica. Siguiendo las ideas de Arnold y Randall (2012), la psicología del trabajo “se ocupa de todos los aspectos del comportamiento, los pensamientos, los sentimientos y las experiencias humanos referidos al trabajo” (p. 20). Teniendo para ello ocho áreas de acción e investigación dentro de las organizaciones: selección de personal y asesoría, capacitación, evaluación de desempeño y de carrera, desarrollos y cambios organizacionales, integración hombre-máquina, asesoría y desarrollo personal, diseño de ambientes de trabajo, salud y seguridad, y finalmente, relaciones y motivación de los empleados. (Arnold y Randall, 2012)

Si se toma esto como referente, áreas como el cambio organizacional, interacción del empleado con sus recursos tecnológicos, las relaciones y la motivación no constituyen sistemas encerrados en sí mismos, más bien se conectan entre sí por sistemas de variables. De todas estas variables conectivas, en la presente investigación se hará énfasis en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

Dentro de las muchas líneas de estudio e investigación que afronta actualmente la psicología industrial/organizacional, según Juárez (2012), están siendo considerados aspectos muy importantes tanto el clima organizacional o laboral,

como la satisfacción laboral. Ya que estas parecen ser variables directamente relacionadas.

En este orden de ideas, para Uría (2011) evaluar el clima organizacional debe proporcionar en las organizaciones un conocimiento de satisfacción laboral que facilite realizar actividades para mejorar las condiciones para el rendimiento y desarrollo organizacional, ya que este es un indicador del éxito de la organización y los empleados.

El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana; es un tema que supone desde su planteamiento la actualidad en cuanto a su importancia, esto conlleva a la necesidad de la revisión de dichos conceptos, y su relación como variables interdependientes tanto dentro de la organización, como en la relación de la organización con el contexto del cual forma parte. Ya establecida la importancia del estudio e investigación de ambas variables, se parte de la concepción de que el clima organizacional y la satisfacción laboral son fenómenos íntimamente relacionados. Esto en un contexto específico como en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

1.3. Alcances y limitantes

1.3.1. Alcances

- ✓ El anteproyecto de investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana fue aprobado por el docente asesor y las autoridades pertinentes.
- ✓ Se construyeron con éxitos las bases teóricas que permiten la comprensión del clima organizacional y la satisfacción laboral.
- ✓ Se entrevistó con éxito a los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.
- ✓ Los resultados obtenidos al evaluar a los empleados fueron correctamente validados y analizándose los resultados fueron consistentes en ambos instrumentos.

1.3.2. Limitantes

- ✓ No se logró entrevistar al gerente de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.
- ✓ No se investigó la incidencia de factores externos a la organización en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.
- ✓ No se logró ningún tipo de acuerdo con la organización que permita el seguimiento a futuro de la incidencia de la presente investigación.

1.4. Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

- ✓ La investigación se llevará a cabo en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

Delimitación temporal

- ✓ La investigación dará inicio en el mes de abril del 2016 y finalizará en el mes de abril del 2017.

Delimitación conceptual

- ✓ El clima organizacional y la satisfacción laboral.

1.4.1. Enunciado del problema

¿Cómo incide el clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana?

1.5. Justificación

En el marco de la presente investigación se busca dar a conocer la incidencia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana. Por lo cual se diagnosticará primero el estado del clima organizacional para luego evaluar y relacionar con el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Cuando se trata de establecer una relación de estas dos variables, se tiene que reconocer antes que nada una influencia mutua o recíproca. En este sentido, la presente investigación pretende establecer una correlación de variables y no una relación de causalidad.

Para Vidaurre (2009), la psicología organizacional constituye una de las especialidades de mayor expectativa para El Salvador, ya tiene una gran demanda sobre aspectos diagnósticos como procesos básicos subyacentes a la actividad laboral debido a que proporcionan lineamientos de intervención planificada.

La importancia de fomentar la investigación en el ámbito de la psicología organizacional radica en que dichos resultados beneficiarán tanto al empleado como al empleador. El construir insumos técnicos adecuados al contexto social, económico y culturales generan un cambio en las percepciones de los empleadores, lo cual incide en las políticas, normativas y formas de relacionarse; mejorando con ella la calidad del trabajo y la comodidad del trabajador.

En este sentido, se aportarán elementos teóricos que se deben adaptar a la realidad de la organización que se va a evaluar, esto para darle confiabilidad y valides a los resultados que se obtienen. Esto brindará aportes que contribuyan al desarrollo de nuevas arquitecturas organizacionales basadas en el crecimiento organizacional, la sofisticación de la tecnología, y el desarrollo humano permanente. (Chiavenato, 2009)

En otro orden de ideas, es conviene no olvidar las consideraciones de carácter ético y social que conlleva todo proceso de investigación científico. Por lo tanto, es

preferible valorar el conocimiento científico como “neutro”, tomando al ser humano como centro y eje dinámico en la investigación. Esto implica que con la evaluación del clima organizacional se busca mejorar las condiciones en las cuales el trabajador se desenvuelve. A su vez, se debe reconocer que mejorar el clima organizacional tiene impacto socioeconómico para la empresa, ya que motiva a los empleados a ser competentes entre sí, alcanzando eficiencia y eficacia en la realización del trabajo.

Chiang, Salazar, Huerta, y Núñez (2008) creen que un ambiente de trabajo favorable tiene como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo este el indicador fundamental para el buen rendimiento de los empleados.

No se trata de plantear un papel pasivo para el trabajador, mucho menos de restarle importancia. El énfasis en la satisfacción laboral es precisamente la finalidad de la presente investigación, pero es necesario tener claro que la satisfacción laboral se supedita a muchas variables. Una de ellas es el clima organizacional, de ahí el interés por conocerlo y diagnosticarlo.

Con la presente investigación se pretende diagnosticar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana, y con ello proponer estrategias e insumos que permitan establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

1.6. Objetivos

Objetivo general

- ✓ Diagnosticar el clima organizacional para comprender su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar la situación actual del clima organizacional de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana
- ✓ Evaluar la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.
- ✓ Relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.
- ✓ Proponer estrategias sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral que puedan ser aplicadas por la gerencia y los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

1.6.1. Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cómo se encuentra actualmente la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana?
- ✓ ¿Cuál es el estado actual de la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana?
- ✓ ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana?

- ✓ ¿Qué estrategias pueden ser aplicadas por la gerencia y los trabajadores para mejorar la calidad el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana?

1.6.2. Metas

- ✓ Para la última semana de mayo de 2016, presentar ante el docente asesor y las autoridades pertinentes el anteproyecto de investigación, terminado en su totalidad, sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.
- ✓ Para la última semana de septiembre (2016), concluir con los insumos teóricos necesarios para comprender el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- ✓ Para la última semana de diciembre de 2016, evaluar a todos los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana, para para generar un diagnóstico tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral de los empleados de la organización antes citada.
- ✓ Para la segunda semana de abril de 2017, presentar ante el docente asesor y las autoridades pertinentes la memoria final de la investigación, esto para que se realicen las correcciones y orientaciones necesarias para su culminación y defensa ante un jurado calificador.

Capitulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

La administración científica es un conocimiento que no surge de la psicología, por lo tanto no se desarrolla desde ella. En este caso es una rama de especialización de la psicología la que interviene en el fenómeno organizacional, así como otras tantas disciplinas, constituyéndose por lo tanto una intervención multidisciplinaria y pluridisciplinaria.

Es multidisciplinaria por cuanto, así como interviene la psicología organizacional o laboral lo hace la sociología, el derecho, la economía, etc., y es pluridisciplinaria por cuanto dentro de un área de conocimientos específicos, en este caso la psicología, interviene varias especialidades como la psicología laboral, la psicología social, la psicología de la personalidad, etc.

A la vez que la administración integra diferentes áreas del saber, el mismo objeto de estudio que es propio de la psicología del trabajo. El comportamiento organizacional, como variante de la administración, es abordado por otras ciencias como la sociología, antropología, y psicología social. (Robbins y Judge, 2009)

Esta integración de conocimientos a una misma actividad, por naturaleza social, es relativamente reciente. Chiavenato (2007) plantea que tiene poco más de cien años; aunque él rastrea los orígenes de la actividad de la administración hasta los antiguos egipcios, babilónicos, hebreos y menceos o chinos, así por ejemplo, en la Grecia Antigua, Sócrates en su discusión con Nicómaco expone su punto de vista

sobre la administración como habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. No obstante, a partir de Chiavenato (2007), es claro en afirmar que no es hasta los estudios de Frederick W. Taylor que se desarrolla la administración científica. Antes de ello hay conocimientos precientíficos del fenómeno.

El suceso que Chiavenato (2009) ve como detonante de la *administración científica* fue una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las organizaciones sociales confían una en la otra, y las cuales deben administrarse correctamente para ser eficientes y eficaces.

Caracterizando el desarrollo histórico de la administración científica se podría afirmar de manera inicial, que a lo largo de su desarrollo ha atravesado una serie de estadios o enfoques; dichos enfoques pueden ser divididos de acuerdo con el eje central sobre el cual versa el desarrollo de la disciplina. Según Chiavenato (2007), estos enfoques son: el *enfoque clásico* de la administración, en el cual el principal interés era incrementar la eficacia y la productividad por medio de la correcta aplicación de los principios de la ciencia naciente; el *enfoque humanista* de la administración, siendo lo principal de este el análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo; el *enfoque neoclásico*, el cual logra la definición y delimitación de funciones y roles de acuerdo a principios generales de especialización del trabajo; el *enfoque estructuralista* de la administración, que buscaba integrar el aspecto productivo de la empresa con el trabajador haciendo énfasis en la burocratización de los procesos como ente mediador entre ambos; el

enfoque sistemático de la organización, el cual se encontró con tres problemas fundamentales, la integración de las nuevas tecnologías en los procesos organizacionales, la concepción del hombre como un ser que trabaja por objetivos, la idea de una finalidad última en la organización que integra los puntos anteriores; y por último, el *enfoque situacional* de la administración, el cual explica que existe una relación entre el ambiente tanto externo como interno y las técnicas administrativas adecuadas, siendo su eje dinámico de desarrollo los objetivos organizacionales.

Paralelo al desarrollo de la administración científica ha corrido el desarrollo de la psicología industrial/organizacional. Ello implica que debe haber un suceso detonante que lanzó a la psicología a la intervención de los ambientes laborales, y por lo tanto a su integración a la administración científica. El punto de partida para el desarrollo de la psicología industrial/organizacional surge alrededor de finales del siglo XIX y comienzos del XX, y suele variar dependiendo de la fuente que se revise. No obstante, y en general, se considera que empezó en 1903 con el escrito de *Walter Dill Scott* titulado *The Theory of Advertising* (Gómez, 2015; y Aamont, 2010), otros investigadores como García, Díaz y Santiago (2013) lo sitúan en 1913 con el escrito de *Hugo Münsterberg* titulado *Psychology and Industrial Efficiency*.

Resulta interesante que el término “Psicología industrial” fue pocas veces utilizado en las primeras etapas del desarrollo de la psicología industrial/organizacional y fue común denominarla como “psicología económica”,

“psicología de negocios”, o “psicología del empleo”. (Koppes & Pickren, 2007 citado en Aamodt, 2010)

Enríquez, Castañeda y Delio en el 2006, desarrollan la idea que en Norteamérica existe una clasificación de la psicología industrial y organizacional, la cual agrupa tres disciplinas: psicología del personal, que se dedica básicamente a temas como la selección, capacitación, desarrollo y evaluación; psicología organizacional, que estudia el contexto social de trabajo, y versa sobre la motivación, satisfacción y liderazgo; y finalmente, la psicología de los factores humanos, que estudia los aspectos cognitivos y fisiológicos del desempeño de los individuos.

Con base a ello se puede conceptualizar el objeto de estudio de la psicología industrial/organizacional. Resulta conveniente ahora retomar la definición dada por Dunnette y Kirchner en 1989, quienes ven en la psicología industrial la ciencia de la conducta humana en los ambientes organizacionales. Su contribución se comprende en dos sentidos: lograr la aplicación del método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana, además se explica la conducta humana en su aceptación más simple, esto es, lo que es posible hagan una o varias personas. Es evidente el énfasis en la conducta humana que acarrea la definición en sí y por tanto el empobrecimiento que ocasiona en el análisis humano en los contextos organizacionales.

Pero no se trata solo de ver los vacíos de la definición sino del énfasis en el ingreso de la psicología a la administración. Esto, según Koppes (2007), se resume

en el ingreso del psicólogo a las empresas y organizaciones. Como profesional el psicólogo lleva un conjunto de conocimientos técnicos, sus pruebas y sus cuadernos. El psicólogo aplica sus conocimientos y experiencias profesionales a la industria, este conocimiento altamente especializado de los comportamientos humanos y el funcionamiento de la mente del hombre, que luego la nueva psicología ha puesto a disposición.

Koppes (2007) ve en el ingreso del psicólogo al ambiente organizacional el aporte al utilizar un conocimiento altamente especializado del conocimiento humano y el funcionamiento de la mente del hombre. Lo anterior empuja a buscar otros caminos sobre el mismo objeto de estudio. Así por ejemplo, Aamodt (2010) describe a la psicología industrial/organizacional como una rama de la psicología que aplica los principios de esta en el lugar de trabajo; dentro de ello se encuentran los principios del aprendizaje, programas de capacitaciones, planes de incentivos, principios sociales, sistemas para tratar conflictos, principios de motivación y emoción; y en general la psicología industrial/organizacional sirve para alentar y satisfacer a los empleados.

Cuando Aamont realiza dicha conceptualización ya la psicología industrial/organizacional se encuentra en un estadio de desarrollo muy avanzado, y tal como la fecha permite constatarlo, en un momento muy cercano, al menos temporalmente al nuestro. Por tanto y ya ubicados en el momento actual, corresponde pensar un ¿hacia dónde ahora?

Respecto a ello, una visión compartida por González y Olivares (2014) y Chiavenato (2009) es que en los próximos años el mundo verá el fin de las organizaciones burocráticas, rígidas e inflexibles para dar paso al surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales basadas en el crecimiento organizacional, la sofisticación de la tecnología, la globalización e internacionalización de la economía, entre otros. Esto transformará profundamente la psicología industrial/organizacional, haciendo que esta aborde de manera matizada por su tendencia a ser prácticos sus temas de estudio, integrando otros que permitan desarrollar visiones complejas.

Aamodt en el 2010 comparte las mismas ideas, sin embargo, hace hincapié en un auge a nivel mundial con tendencia al énfasis en el ser humano. Sabiendo que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización. El tiempo que se dedique para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

Por tanto, la psicología industrial/organizacional tiene la responsabilidad de revisar sus conceptos, sus teorías, métodos, sus programas de estudio; esto para favorecer el desarrollo de capacidades y competencias que permitan a los profesionales realizar análisis críticos en el campo ocupacional y en el organizacional. Para Gómez (2015), estos análisis deben de replantear los compromisos, que son de naturaleza ética y cultural, con los problemas actuales de

la sociedad y de las personas. Haciendo énfasis en el ser humano como centro y fin de dicha actividad.

2.2. Antecedentes

Dentro de los nuevos retos y desafíos que debe afrontar la psicología organizacional se pueden mencionar: la responsabilidad en la revisión y actualización de la teoría, el desarrollo de capacidades y competencias en los profesionales y los compromisos actuales en el ámbito ético y social de la psicología organizacional. Todos estos desafíos conllevan a la necesidad de la contextualización de la psicología organizacional, ello implica la necesidad de la revisión teórica tanto a nivel mundial, como regional y nacional. Los antecedentes que aquí se presenta se ubican a nivel nacional, esto para dar énfasis en la necesidad de la contextualización de las teorías y las condiciones y características propios de cada país.

Para Dennery (1994), en El Salvador las empresas se caracterizan por la visión del hombre como una máquina que solo trabaja por un salario. En este marco de referencia las relaciones laborales son descendentes, en la cual los administradores ordenan y el trabajador obedece. Se incentivan por tanto valores como la dependencia, obediencia, docilidad y lealtad. En pocas palabras, burocracia basada en la jerarquización.

Esto es interesante para la psicología organizacional o industrial que tiene por finalidad intervenir tanto al trabajador como con al empleador. Dentro de las muchas variables que son de interés en la investigación se incluyen el clima organizacional o la satisfacción laboral como factores de primer orden, ya que las buenas

condiciones de ambos permiten la satisfacción y la realización del trabajador, a la vez que mejora la funcionabilidad y productividad de las organizaciones. Ambas son variables directamente relacionadas.

Dentro de los antecedentes de investigación en El Salvador del clima organizacional asociado a la evaluación y diagnóstico de la satisfacción laboral se puede encontrar a Vidarrue (2009); Martínez, Ramírez y Rivas (2010); y López y Salmerón (2011).

De dichas investigaciones resulta interesante destacar que en la investigación realizada por Martínez, et. al (2010) se concluyó que los factores con mayor nivel de satisfacción suelen ser el ambiente físico, la motivación, y las relaciones interpersonales; por otra parte, los que reflejan mayor insatisfacción son: el trabajo en equipo, la comunicación y la remuneración. Conclusiones muy similares encontró Vidarrue en el 2009 en sus investigaciones.

Mientras que para López y Salmerón (2011), en la base de los conflictos en las organizaciones se encuentran el estrés y el mal clima organizacional. Una comunicación deficiente es común en la relación de los trabajadores y los patronos. Además de ello, la insatisfacción laboral puede contribuir a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus servicios e influir en el entorpecimiento de su desarrollo y crecimiento.

Otras investigaciones se han enfocado en el clima organizacional asociado a distintas variables, principalmente el rendimiento laboral. Entre ellas se destacan las

investigaciones de: Díaz, Hernández, Marroquín (2006); Ramírez, Urbina y Zepeda (2014); y Valle (2017).

Díaz, Hernández, Marroquín (2006) concluyen en su estudio correlativo entre el clima organizacional y el rendimiento laboral que por lo común ante un mal clima organizacional el rendimiento laboral de los empleados es estadísticamente más deficiente, esto sin tomar en cuenta los cargos, sexo o edades de los empleados. Las dos principales dimensiones en las que influye el clima organizacional son: la motivación laboral y el desarrollo profesional. Valle (2017) concuerda casi en la totalidad de los resultados obtenidos por Saavedra y Rivera (2008), con excepción de la variable de sexo. Valle (2017) encontró al evaluar a los empleados de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat que las mujeres sufren mayor riesgo de presentar insatisfacción laboral o desrealización profesional

No menos importante son los resultados obtenidos por Ramírez, Urbina y Zepeda en el 2014, quienes al evaluar la subdirección Tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla concluyeron que no hay una relación significativa entre el estado del clima organizacional y el compromiso o desempeño de los empleados. Esta investigación muestra un sentido adverso a las investigaciones que se han planteado hasta ahora, dejando en evidencia que incluso en El Salvador hay dificultades para lograr un consenso general respecto a temas como el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las investigaciones planteadas hasta ahora se desarrollan, de manera general, en dos grandes vertientes: clima organizacional y satisfacción laboral, y clima

organizacional y desempeño laboral. Dichas investigaciones utilizan una serie de conceptos y categorías que si bien es cierto día a día es más común su uso en el lenguaje cotidiano, es necesario esclarecer dichos conceptos desde perspectivas teóricas.

2.3. Marco teórico conceptual

El primer concepto necesario para la comprensión sobre la relevancia de la psicología organizacional es “el trabajo” como actividad indispensable para el ser humano. Según Leóntiev (1978), el trabajo es una actividad fundamental por cuanto en él se encuentra un acto de consciencia, o sea, la capacidad del ser humano para la planificación y la proyección en su mente de lo que se va a producir en el trabajo, esto a través de los procesos cognoscitivos como el pensamiento, el lenguaje y la imaginación.

El trabajo representa una actividad específicamente humana que está condicionada cultural e históricamente y que da por resultado un producto socialmente útil, material o espiritual, que permite la satisfacción de las necesidades humanas.

Esto implica que el trabajo como proceso no se reduce a la subjetividad humana, ya que más que un proceso de cambio de forma en la materia, implica un proceso mental condicionado por el momento histórico, social y temporal en el cual se presenta el hecho.

Un rasgo distintivo del trabajo humano como plantea Petrovsky en 1981 es “el hecho de estar relacionado con la preparación y utilización de instrumentos, o sea, se emplea la acción de unas cosas sobre otras”. (p. 168) No obstante, el uso de herramientas para realizar una actividad no es algo exclusivo del ser humano; según

Kollër citado en Vygotsky (1997), los monos antropomorfos utilizan en sus actividades diarias ramas de árboles como si fuesen herramientas. No obstante, Vygotsky (1997) explica que para el animal la herramienta no tiene valor social, esto debido a que el animal no puede nombrarla, ya que el desarrollo del lenguaje es indisoluble al desarrollo del pensamiento; no se puede hablar en el animal de una consciencia que relacione las herramientas, el trabajo y las relaciones sociales.

Los animales que son capaces de usar herramientas no tienen consciencia de ello, la herramienta solo existe en el campo de su visión, su realidad más inmediata. Ya que no tiene significación social al desaparecer de su campo de visión desaparece de su realidad y utilidad.

El trabajo humano por tanto esta socialmente condicionado, no es una actividad que pueda encontrar su equivalente en el reino animal.

2.3.1. Naturaleza social del trabajo

Para Petrovsky (1981), el trabajo es la actividad específicamente humana libera al hombre del mundo animal y le convierte en persona, pues implica dos aspectos básicos. Primero, la construcción de herramientas para su realización, lo cual trae consigo el problema del significado y el signo, o sea el problema de la relación entre lenguaje y pensamiento, entre psiquis y conducta. Segundo, la necesidad del intercambio de los productos del trabajo genera la estructuración social cada vez más compleja y grande. He ahí donde ven el surgimiento las organizaciones.

2.4. Clima organizacional

Según Schneider (1975), citado en Chiang, Martí y Núñez (2010), el clima organizacional en general se puede entender como una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que se denominan

estado temporal de un lugar o región. Este concepto es aún muy general pues hace referencia a rasgos atmosféricos, o sea, se refiere condiciones ambientales entendidas en el sentido más amplio del término. Para la psicología organizacional esto se traduce como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Si se comprende el clima organizacional como un conjunto de rasgos variables significa que está sujeto al cambio y a determinadas fluctuaciones. Por esto, las investigaciones sobre el clima organizacional o satisfacción laboral pueden ser de corte transversal o longitudinal.

En esta misma corriente de pensamiento se ubica a Gareth (2008), quien define el ambiente o clima como:

El conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas. (p. 59)

Esto implica una visión compartida con el autor antes mencionado. Pero también hay una diferenciación ya, que Gareth divide a su vez el clima o ambiente en dos partes; el ambiente externo y el interno, con el fin de desarrollar posteriormente una teoría sistematizada de este.

2.4.1. El ambiente general

El ambiente general consiste en las fuerzas de la parte externa que afectan directamente la capacidad de una organización, el cual es a su vez un ambiente específico. Para Miles (1980), dentro de los ambientes específicos que afectan a la organización se pueden enlistar: el acceso a los recursos, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno; éstas son partes externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera.

Mientras que en el ambiente global, los insumos se pueden obtener no sólo de fuentes nacionales sino de cualquier país en el mundo. Si las compañías estadounidenses no hubieran utilizado la subcontratación (outsourcing) como medio para disminuir los costos de sus insumos comprando a proveedores extranjeros, habrían perdido su ventaja competitiva frente a los competidores extranjeros que sí la utilizaron. Por ejemplo, según Miles (1980) AT&T descubrió que era imposible competir con Panasonic e Hitachi en el lucrativo mercado de las contestadoras telefónicas hasta que comenzó a comprar y a ensamblar sus insumos en el exterior. Los componentes de AT&T se hacen en Taiwán, China y Hong-Kong y el acceso a los insumos baratos le ha permitido reducir sus precios y arrebatarse su participación de mercado a los competidores japoneses.

2.4.2. El ambiente interno

Tal como se ha venido tratando, el ambiente general se concibe como la integración de muchos ambientes específicos; estos ambientes específicos se relacionan e

influyen entre sí, y el ambiente organizacional vendría a ser uno de ellos. Pérez (1974), citado en Gareth (2008), plantea que “el ambiente organizacional consiste en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos”. (p. 60)

El ambiente interno de la organización incluye todo lo que está dentro de esta, por ejemplo, factores económicos, políticos, influencias socioculturales, cuestiones de globalización y factores tecnológicos. Para Juan (2008), el ambiente organizacional, abarca condiciones que pueden afectar a la organización, pero cuya importancia no se aprecia con claridad, aquí es donde cobra importancia capital la psicología organizacional para revalorizar dichas relaciones entre el ambiente general y el ambiente interno de la organización.

Generalmente, las organizaciones procuran obtener sus insumos o fabricar sus productos en el país con los costos más bajos de mano de obra o materia prima. Según Gareth (2008), Sony, GE y GM han cerrado muchas de sus plantas de manufactura estadounidenses y han trasladado sus operaciones a México porque el hacerlo les ha permitido emparejar los bajos costos de los competidores extranjeros que subcontratan su producción en China y Malasia. Obviamente, los competidores extranjeros que operan desde países con salarios bajos tienen una ventaja competitiva que puede ser crucial en la batalla por el consumidor estadounidense orientado al precio.

Así pues, muchas compañías estadounidenses se han visto obligadas a trasladar sus operaciones al extranjero o a emplear subcontratación en la producción para poder competir.

2.4.3. La tecnología y su incidencia a las organizaciones

Las fuerzas tecnológicas es uno de los factores que más puede incidir en el ambiente organizacional, esto porque puede traer efectos favorables o desfavorables por medio del desarrollo de nuevas técnicas de producción y de nuevo equipo para el procesamiento de información. Esto influye en muchos aspectos de las operaciones de las organizaciones.

Para Hiil, Black, y Porter (2006), esta fuerza del ambiente externo puede implicar cambios tecnológicos en el producto y en el proceso. El primero se define como aquellos que conducen a nuevas características y apareamiento de productos totalmente nuevos. Mientras que lo segundo implica lo relacionado con la forma en la que se produce la mercancía o la forma en que se administra la empresa.

El uso de la tecnología de fabricación automatizada puede aumentar la productividad. De manera similar, la inversión en actividades avanzadas de investigación y desarrollo influye en cómo las organizaciones interactúan entre sí y en cómo diseñan sus estructuras.

2.5. Enfoques del clima organizacional

El ambiente general y el ambiente interno se relacionan por el hecho que uno de ellos existe dentro del otro, aunque se presente cierta independencia. Cuando se

evalúa el clima organizacional, no se está evaluando el ambiente general, o sea, externo a la organización ya que esto resultaría trabajo para un sociólogo o un economista. La responsabilidad del psicólogo es tener presente la existencia de un ambiente general que es externo a la organización

A la evaluación del ambiente interno de la organización se le ha conceptualizado como evaluación del clima social, clima del trabajo o clima organizacional. Dicha evaluación ha cambiado a lo largo de su desarrollo histórico, lo cual se planteó al inicio de este capítulo.

En el transcurso del desarrollo histórico de la evaluación del clima organizacional para Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005), el enfoque que ha demostrado mayor utilidad es el que conceptualiza clima organizacional como variable interviniente entre el contexto de una organización y el comportamiento de sus miembros. Se debe partir entonces de las percepciones de los empleados como entes particulares para luego integrar esos significados individuales bajo un solo constructo de orden superior.

Desde la concepción del clima organizacional como variable interviniente entre el contexto de la organización y el comportamiento de sus miembros, Patterson et al. (2005) definen el clima organizacional como la descripción de las percepciones que tienen los empleados de organización; este constructo ha sufrido a lo largo de los años de conflictos en su definición e inconsistencias en la operacionalización.

La causa de este problema aquí resulta ser, según Petterson et al. (2005), la increíble cantidad de teorización y clasificaciones, aunque la mayoría de ellas tiene

poca aplicabilidad. Otro problema que se le suma aquí es el planteado por Chiang, Núñez, y Huerta (2005), quienes recalcan la falta de investigación de si alguno de estos enfoques tiene mayor respaldo empírico que los demás.

Sampieri, Valencia y Soto (2012), en su estudio “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”, al referirse al presente modelo de clima organizacional describen que “este concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una importante atención por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización”. (p. 231)

Este enfoque es característico por el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Warren lo conceptualizaba muy bien en 1973, al definir el clima organizacional como “un constructo sistemático, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización”. (p. 11) Lo que era deficiente desde esas fechas era la aplicación y utilidad práctica de estas teorías, esto solo era posible lograrlo a través de la investigación social.

Es necesario reconocer el cambio de paradigmas, desde la concepción naturalista del clima hasta una concepción de marcada orientación psicosocial. Los dos últimos autores mencionados ya introducen el concepto de “*percepción*”, el cual es lógico se mueve en los dominios de las ciencias sociales. Con particular interés en la psicología.

Las mismas ideas desarrollan Gonçalves (1997), al plantear que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

A la evolución de los diversos conceptos del clima organizacional se le suman las formas de interpretarlos. Las teorías desarrolladas anteriormente plantean el clima organizacional de dos maneras: como la integración de la percepción subjetiva de los trabajadores o como un fenómeno interviniente en las relaciones de los empleados, o sea un fenómeno interpsicológico.

A pesar de las diferencias conceptuales el cuerpo teórico acerca del clima organizacional, dentro de todos enfoques se puede ubicar una serie de factores, elementos, componentes, partes, etc., que componen el clima organizacional, y parece ser que el clima organizacional deviene de la suma de esos factores o partes. Dichos elementos son conceptos y categorías teóricas que son útiles en la investigación porque permiten comprender e interpretar la realidad. Aunque en la realidad el clima organizacional se presente como una unidad indivisible.

2.5.1. Factores del Clima Organizacional

Para la investigación empírica del clima organizacional es necesario aclarar las variables relacionadas con este fenómeno. Según Mead y Blumer (1997), esto facilita su teorización, medida, y análisis; por tanto es posible darle una estructura teórica, dimensiones o si se quiere, enlistar determinadas características de este fenómeno.

Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Se puede llegar, entonces, después de la revisión de literatura a la conclusión que:

- Clima organizacional se refiere a un estado estable y dinámico de una organización; y este se manifiesta en sus miembros. (Chiang, et al., 2010)
- Este ambiente se ve influido por un conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectarla. Siendo esenciales el acceso a recursos que incluye a la materia prima y los miembros. (Gareth, 2008)
- El clima organizacional se define por medio de las percepciones individuales de los empleados integradas en un solo constructo. (Patterson, et al., 2005).
- Este constructo se sistematiza y ordena teóricamente para facilitar su explicación e investigación.
- De todas las teorías, ha demostrado una particular utilidad práctica el que concibe el clima como la relación de las variables ambientales intervinientes y la conducta de los miembros de la organización. (Sampieri, et al., 2012)

Es claro que estos elementos del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento, para Goffee y Gareth (2001), tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dichos elementos deberían poder medirse, para con ello realizar un análisis de la situación dentro de la organización.

2.6. Evaluación de clima laboral

Koys & Decottis (1991), citado por Chiang, et al., (2008), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, antiguamente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Mientras que en la actualidad se habla de una integración de factores o variables; de un clima organizacional interno y otro externo, en uno solo.

El dilema que existe aquí es si el clima es una percepción individual de la organización o es un estado estable y dinámico de la misma. Sin duda, sin importar el paradigma del cual se parta, al estudio del clima organizacional se le puede dar una estructura teórica para su medición, análisis e investigación. Dependiendo de la practicidad y la contextualización de dicho paradigma así será la facilidad y efectividad en su aplicación práctica.

Teniendo claro esto, se retoma el concepto de Koys & DeCotiis (1991) del clima psicológico (organizacional), los cuales enuncian que “psychological climate as an

experimental based multidimensional, and enduring perceptual phenomenon, which is widely share by the members of a give organizational unit". (p. 266)

Este concepto se vuelve fundamental en la organización, porque anuncia un paradigma teórico. En dicho paradigma el clima organizacional se concibe como un fenómeno multidimensional, y estable que experimentan (perciben) los miembros de la organización en unidad.

Koys y Decottis en 1991, partiendo del análisis de 80 dimensiones, fueron eliminando dimensiones de acuerdo a medidas objetivas (objective measures), evaluaciones objetivas (evaluative measures) y de a la estructura organizacional (organizational structure). Finalmente, establecieron una serie de dimensiones que podrían definir el modo de percepción del clima laboral por los trabajadores, siendo las siguientes:

2.6.1. Autonomía

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. Libertad personal para realizar las funciones o bien no estar supeditado a una supervisión muy restrictiva.

2.6.2. Cohesión

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable, de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas, basados en las relaciones sociales con sus miembros.

2.6.3. Confianza

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros. Sobre todo es de importancia capital la confianza en las decisiones de los jerárquicamente superiores.

2.6.4. Presión

Implica el rendimiento laboral del empleado en relación a las metas o expectativas de la organización. La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. (Chiang, et al., 2008)

2.6.5. Apoyo

La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo de la dirección a los trabajadores, y el tipo de influencia jerárquica.

2.6.6. Reconocimiento

La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa. Otra forma de comprenderlo es como los sistemas de recompensas económicas o no económicas.

2.6.7. Imparcialidad – Equidad

La percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. Claridad, objetividad y justicia en la gestión de las recompensas o sistemas de promoción. (Chiang, et al., 2008)

2.6.8. Innovación

Innovación para Chiavenato (2009) es “la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente, en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones”. (p. 15)

Se puede comprender la innovación como la capacidad de producir nuevos y novedosos productos; esto implica que la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia y la presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

2.7. La Satisfacción Laboral

Para Chiavenato (2003), la satisfacción en el trabajo “no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización”. (p. 13) Se podría destacar en el concepto antes citado como primer elemento el papel o función que le corresponde a las actitudes en la satisfacción laboral.

Un segundo elemento se puede obtener en el concepto brindado por Locke (1976), citado por Chiang et al. (2008), quien ha definido la satisfacción laboral

como "un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". (p. 14)

Si se descompone el concepto en sus partes quedarán en evidencia los elementos de la satisfacción laboral. Teóricamente concebida, la satisfacción laboral implica emociones, percepciones y motivaciones, y se expresa en actitudes y conductas.

Atendiendo a las actitudes y a los estados emocionales, se puede concluir que la motivación es uno de los elementos fundamentales en la satisfacción laboral. Esto debido a que la motivación al igual que la satisfacción laboral son estados emocionales que se manifiestan en un conjunto de actitudes, sin embargo, no se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

2.8. Motivación

Hablar de motivación como tal implica por excelencia hablar de un proceso psicológico. Según Cosacov (2007), la motivación "es una variable de naturaleza teórica y que fundamenta toda conducta intencional". (p. 229) El concepto no nos dice con exactitud mucho sobre qué es la motivación en sí. Sin embargo, nos da un claro punto de partida. La intencionalidad del sujeto cognoscente, esto implica la exclusión de los procesos inconsciente, o subconscientes, así como una serie de reflejos instintivos o incondicionados.

Por tanto, quedarán excluidas en el presente análisis todas aquellas teorías en las cuales estos conceptos sean fundamentales. Por ejemplo, las teorías psicológicas de naturaleza freudianas que explican las motivaciones humanas, ya que dichas concepciones resultan inadecuadas para el análisis de las situaciones laborales.

2.8.1. La motivación y la adaptación al trabajo.

Todo aquello que nos motiva a la acción está en función primaria de nuestras necesidades, contemplándose entre las necesidades elementales la de autopreservación. El hombre trabaja para satisfacer determinadas necesidades; el hambre, la sed, un techo, son necesidades fundamentales que se convierten en motivos que dirigen la conducta; esto obedece a razones evolutivas. Los motivos tienen un modo de demandar nuestra atención, de modo que atendamos a un aspecto del ambiente en lugar de a otro.

En el trabajo las personas constantemente están sometidas a todo tipo de estímulos ambientales. La capacidad de jerarquizar, seleccionar, o ignorar dichos estímulos les permite adaptarse y desarrollarse adecuadamente. Estos procesos permiten que los empleados afronten con éxito las demandas inevitables, cambiantes e impredecibles de su trabajo. (Reeve, 2010)

2.8.2. Teorías de la motivación aplicadas a situaciones laborales

En contexto laboral, la investigación sobre la motivación humana puede aplicarse a mejorar la productividad y satisfacción del trabajador, modificando escenarios y

climas organizacionales, combatir el estrés y mejorar los procesos de selección y evaluación de los trabajadores.

Todas las teorías psicológicas sin excepción reconocen en la motivación un proceso unificado, multicausal y unitario. No obstante, por razones pedagógicas se da la división en categorías, concepto y estructuras. La razón por la cual debemos poner atención a los orígenes de los motivos, según Newstrom (2011), es porque algunos tipos producen una calidad más elevada de experiencia, favorecen u obstaculizan el proceso necesario para la consecución de las metas.

La mayor división que se hará en la presente investigación es en la motivación extrínseca frente a la motivación intrínseca. Esto de acuerdo a las características particulares de cada teoría, por cuanto se puede considerar erróneo considerar la división entre motivación extrínseca e intrínseca como un a teoría en sí. Más bien en cada una de esas categorías se encuentra en grupos teóricos.

Por ejemplo, si hablamos de la “jerarquía de necesidades” de Abraham Maslow, dicha teoría obedece a la motivación intrínseca. Ya que el concepto principal (necesidad) hace referencia a un proceso psicológico subjetivo. Más adelante se desarrollan a profundidad estos conceptos.

2.9. Motivación intrínseca

Para Reeve (2010), las necesidades, cogniciones y emociones constituyen las motivaciones internas principales. Esto implica que toda teoría que se sienta sobre la base de explicar algunos de estos procesos psíquicos subjetivos se encuentra

dentro del paradigma de la motivación intrínseca. En ese orden de ideas, la motivación intrínseca se valora por su persistencia; que es la medida en que aumente la motivación intrínseca de la persona, el comportamiento tiende a repetirse.

La conducta que ocurre en forma espontánea y no está en función de la gratificación o refuerzo esperado se le llama motivación intrínseca. Esta motivación proviene de fuentes internas: necesidades fisiológicas, necesidades psicológicas, necesidades sociales.

Más allá de la satisfacción de necesidades de primer orden, como plantea Deci y Ryan (1985) citado en Reeve (2010) este tipo de motivación implican el involucramiento de intereses y capacidades propias, y al hacerlo, buscar dominar desafíos óptimos. Existe algo en la actividad misma que permite que el individuo se sienta libre, eficiente, o cercano en términos emocionales (afinidad).

2.9.1. Emociones

Para adaptarse de manera óptima, los seres humanos tienen (y necesitan) un repertorio motivacional que cuente tanto con motivos aversivos basados en la evitación, como con motivos positivos basados en la aproximación. Las emociones también muestran que los motivos varían no sólo en intensidad, sino además, en tipo. (Reeve, 2010)

Las emociones son “fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración que nos preparan a reaccionar en forma adaptativa a

los sucesos importantes en nuestras vidas” (Soto, 2001, p. 17). Mientras que los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia carecen de un estímulo contextual.

Las emociones además ayudan a reforzar la repetición de la conducta o a inhibirla. Si la emoción es positiva, como interés y disfrute, lógicamente la conducta tiende a repetirse, mientras que si la emoción implicada es negativa, como tristeza y enojo la conducta tiene a disminuir. Además de ello varios sistemas motivacionales son aversivos por naturaleza: como el dolor, hambre, angustia, temor, ansiedad, presión, indefensión entre otros.

2.9.2. Necesidades

Las necesidades, según Petrovsky (1981), expresan la dependencia del sujeto de sus condiciones de existencia, es decir, los estímulos externos van modificando la conducta del hombre. Las necesidades son estados psíquicos del individuo que son esenciales e indispensables para conservar la vida y para nutrir el crecimiento y desarrollo psicológico.

2.10. Jerarquía de necesidades

Dentro de las teorías psicológicas que explican las necesidades humanas encontramos a Abraham Maslow.

Según Engler (2006), Abraham Maslow describió cinco necesidades básicas. En orden de su intensidad son: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de autoestima y de autorrealización. Cada necesidad inferior debe ser satisfecha antes

de que el individuo pueda percatarse o desarrollar la capacidad de satisfacer las necesidades que ocupan un lugar más importante que ésta.

Según Maslow (1968), citado en Dicaprio (1996), la naturaleza más elevada del hombre “descansa en su naturaleza inferior: necesita dicha parte como base, pues sin ella no podría sostenerse” (p. 463). Esto significa, que las personas en general pueden llegar a estadios de desarrollo superiores, siempre y cuando primero satisfagan un conjunto de condiciones básicas, como lo son la vivienda, el empleo, la seguridad social, etc.

Aamodt (2010) en el ámbito laboral plantea “Maslow creía que los empleados se motivarían y se sentirían satisfechos con sus trabajos en cualquier momento si se cubrían ciertas necesidades” (p. 334). Esta jerarquía es muy práctica, ya que funciona como si fuera una escalera que se sube un paso a la vez hasta que se alcanza la cima. El problema deviene en casos particulares (de personas) que logran satisfacer estadios superiores, sin satisfacer necesidades básicas, como es el caso de Mahatma Gandhi. Maslow planteó que estos casos son más bien excepciones que la regla general.

2.10.1. Necesidades fisiológicas

Son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Incluyen la necesidad de alimento, bebida, sueño, oxígeno, abrigo y sexo. Si las necesidades biológicas no son resueltas en un periodo prolongado, un individuo no estará motivado para satisfacer ninguna otra. (Engler, 2006)

La satisfacción de éstas las traslada a un segundo plano y permite que aparezcan otras necesidades. Por ejemplo, en la esclavitud es imposible hablar de autorrealización en los esclavos por cuando el individuo no lograba cubrir siquiera sus necesidades fundamentales.

2.10.2. Necesidades de seguridad

Estas necesidades se refieren a los requerimientos del organismo de poseer un mundo ordenado, estable y predecible. Las personas motivadas en el ámbito laboral que han satisfecho las necesidades de seguridad valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Las necesidades de seguridad podrían clasificarse en tres tipos: físicas, sociales y psicológicas. (Hellriegel y Slowm, 2005) Esto con el fin de promueven el sentido de seguridad y bienestar de los empleados

2.10.3. Necesidades de pertenencia y amor

Una vez satisfechos los primeros dos niveles, las personas seguirán motivados para satisfacer otro tipo de necesidades. El individuo busca entonces establecer relaciones afectuosas y de calidad con sus pares; en su trabajo estas necesidades sociales implican, según Aamon (2010), trabajar con otros, desarrollar amistades y sentirse necesarios, formar parte de un grupos de referencia, etc.

Es importante que una organización realice un esfuerzo consciente para satisfacer estas necesidades sociales buscando mecanismos de acuerdo a los

recursos, cuando un trabajo por sí mismo no fomenta la satisfacción de dichas necesidades.

Además de ello, el amor más que ser fisiológico o tan sólo sexual, implica una relación mutua saludable de confianza, en la cual cada persona es entendida y aceptada en forma profunda.

2.10.4. Necesidades de autoestima

Maslow describió dos clases de necesidades de estimación: la del respeto de los demás y la de autorrespeto. La autoestima implica competencia, seguridad, dominio, logro, independencia y libertad. El respeto de los demás incluye reconocimiento, aceptación, estatus y aprecio. Para la mayoría de las personas, la necesidad de la consideración de los demás disminuye con la edad debido a que ha sido satisfecha; sin embargo, la de autoconsideración se vuelve más importante. (Engler, 2006)

2.10.5. Necesidades de autorrealización

Si las necesidades precedentes han sido satisfechas, pueden surgir las de autorrealización, son únicas y varían de una persona a otra. En general, la autorrealización se refiere al deseo de satisfacer el potencial más alto propio.

Tal como plantea Maslow (1983), “todos tenemos un impulso hacia el propio perfeccionamiento, un impulso hacia nuestra mayor actualización de nuestras potencialidades, hacia la autorrealización, la plena humanidad, o como se le quiera llamar”. (p. 54)

El problema de conceptualización de la autorrealización es la noción subjetiva al que está expuesto, pues aunque existen criterios generales planteados tanto por Maslow como por Rogers de las características que posee una persona autorrealizada, al fin y al cabo se encuentran en estado de autorrealización aquella persona que el investigador considera precisamente autorrealizado. Este es un problema que el propio Maslow (1983) explica al plantear que:

Con mis estudiantes y con todos aquellos con los que comparto mis ideas, me encuentro con que la noción de autorrealización viene a ser algo así como una mancha de Rorschach. Con frecuencia me dice más acerca de la persona que la utiliza, que de la realidad. (p. 62)

La tendencia a la autorrealización forma parte de la naturaleza humana, brinda apoyo y congruencia y genera condiciones de valor y constrictión de la personalidad. El individuo sano conoce sus emociones, ya sea que las exprese o no. Las emociones a las que impide la expresión distorsionan la percepción y la reacción a las experiencias que la originaron. (Robbins y Judge, 2009)

El hombre trabaja no solo porque tenga necesidad de comer, de tener un techo sobre su cabeza, o ropa para vestir; lo hace también para poder construir una familia en torno a ello, y en última instancia porque desea y busca hacer lo que lo hace feliz, esto es una característica muy hedonista de la personalidad humana.

2.11. Los tipos de motivos

David McClelland (1989), propuso un modelo de necesidades humanas que se encontraban a la base de toda motivación y el cual está relacionado con la sociedad y la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Posteriormente agregaría los motivos de evitación como un factor complementario a estos sistemas de necesidades.

Según McClelland (1989) la motivación se refiere “por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos... por otro lado, observando las conductas desde afuera, la motivación se refiere a las diferencias, relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas”. (p. 20)

En este sentido, la motivación es un proceso bidimensional. Ya que se interrelacionan motivos tanto externos o sociales como internos o psicológicos; para que un proceso motivacional se desarrolle exitosamente es necesario la concordancia a ambos factores, o sea, motivación intrínseca sin orientación externa no produce ningún resultado, de igual forma resulta lo inverso.

Según Hellriegel, y Slocum (2005), la utilidad de esta teoría deviene en que el modelo de patrones de las fantasías se puede sujetar a pruebas, y que se puede enseñar al trabajador a cambiar su motivación si se cambian estas fantasías.

2.11.1. El motivo de logro

Según Newstrom (2011), el motivo de logro es “un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. El logro se ve como algo

importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan”. (p. 109)

Para McClelland (1989), las personas con una intensa necesidad de logro manifiestan las siguientes características en sus comportamientos: responsabilidad personal en el rendimiento, necesidad de retroalimentación (feedback) sobre el rendimiento, y capacidad de innovar.

2.11.2. El motivo de poder

El motivo del objetivo de poder por lo regular es “el ejercicio de influencia... de la actividad instrumental orientada como objetivo de poder o como obstáculos que entorpecen su consecución”. (McClelland, 1989, p. 289)

En el motivo de poder surge implícitamente el “problema de la ética”. Ya que toda persona que obtiene poder puede usarlo con fines constructivos o destructivos. En este sentido, Newstrom (2011) hace una excelente observación al dividir el poder dentro de las organizaciones en poder personal y poder institucional. Se debe buscar la instrumentalización del poder dentro de las organizaciones. Esto con el fin de beneficiar tanto a la organización como al empleado.

2.11.3. El motivo de afiliación

Es innegable la necesidad humana de sentir intimidad con otras personas. Tal como lo plantea McClelland en 1989, “las personas poseen al parecer una necesidad o deseo básico de encontrarse con otras personas... parte de esta necesidad es sexual por su origen y biológicamente adaptativa”. (p. 357) Esta intimidad incluye la

sexualidad humana, pero no se debe reducir a ella, ya que además incluye un conjunto amplio de emociones y sentimientos.

Una elevada necesidad de afiliación no implica que el individuo se desarrolle con plenitud. Sobre todo porque esta necesidad se correlaciona con las relaciones interpersonales; ya que el hombre solo alcanza su plenitud y potencialidades en interacción con otros hombres. Para Reeve (2010), estas personas con necesidad de afiliación exagerada interactúan con los demás para evitar las emociones negativas, como el temor a la desaprobación o la soledad y de manera típica experimentan gran ansiedad dentro de sus relaciones.

En este orden de ideas, McClelland (1989) incluye entre las características de personalidad las siguientes: mejor rendimiento cuando están presentes los incentivos afiliativos, mantenimiento de redes interpersonales, conducta de gestión y organización, y miedo al rechazo. Estas características definen al individuo con una intensa necesidad de afiliación.

2.12. Motivación extrínseca

Todo aquello que estimula al ser humano a la acción, que no es un proceso psíquico, se considera como motivación extrínseca. Los estímulos externos son motivadores de la actividad humana, estos tienen una connotación social y cultural y tienen la capacidad de iniciar y dirigir la conducta.

Obviamente sobre el ser humano pesan un conjunto indefinido de estímulos. Según Robbison y Judge (2009), las personas hacen un proceso de selección de

estos estímulos ya que deseamos ganar consecuencias atractivas al mismo tiempo que evitamos consecuencias poco atractivas. Esto implica que las personas realizan conductas que se plantean como beneficiosas o placenteras para ellas, por esto se dice que la motivación favorece evolutivamente la adaptación.

2.12.1. Perspectiva conductual

Si bien las perspectivas conductuales contemporáneas reconocen el papel de los procesos cognitivos en la motivación, siguen siendo los estímulos externos el punto de partida para el análisis.

En términos generales, todos los refuerzos o recompensas que provienen del ambiente como comida, bebida, dinero, atención, aprobación social, alabanzas, premios entre muchos otros, constituyen la motivación extrínseca.

Para Reeve (2010), son ocho aspectos del comportamiento en los cuales se expresan la motivación: la presencia, intensidad y la calidad de la atención, esfuerzo, latencia, persistencia, elección, probabilidad de respuesta, expresiones faciales y ademanes corporales.

2.12.2. Condicionamiento operante

El hombre necesita adaptarse a su ambiente para sobrevivir; el condicionamiento operante es un proceso de adaptación del organismo al ambiente. A través del proceso de condicionamiento operante, el comportamiento que obtiene una consecuencia beneficiosa llega a tener mayor probabilidad de ocurrencia.

El condicionamiento operante es definido por Skinner (1994) como “un proceso muy diferente, a través del cual la persona maneja de manera eficiente el ambiente nuevo”. (p. 39)

El comportamiento se fortalece por sus consecuencias, y por esa razón a las mismas consecuencias se las llama “reforzadores”. Por ejemplo, cuando un niño obedece a sus padres, estos tienden a recompensarlo; dicha recompensa puede ser material (dinero, un regalo) o no material (un elogio). Asimismo, el comportamiento que es potencialmente dañino, tiende a no volver a ocurrir en condiciones similares. (Skinner, 1994)

El condicionamiento permite una adecuada adaptación del individuo al ambiente, a esta adaptación se le denomina “operar en forma eficaz”, lo cual significa aprender a realizar los comportamientos que producen consecuencias atractivas o placenteras, y evitar comportamientos que produzcan consecuencias aversivas.

2.12.3. Consecuencias

Una consecuencia es resultado de un comportamiento, en cuanto al logro o el fracaso en una meta o una tarea, por tanto puede ser un reforzamiento o un castigo. De acuerdo a Hellriegel y Slown (2005), dicho reforzamiento puede ser positivo o negativo, siendo la diferencia entre el castigo y un reforzamiento negativo que el castigo se da después de determinada conducta para sancionarla, mientras que el reforzamiento negativo se da antes de la emisión de la conducta; por ejemplo, un llamado de atención o una serie de indicaciones específicas del jefe antes de la realización de determinada tarea.

La respuesta del gerente al empleado depende del comportamiento del empleado, esto debido a que generalmente para los empleados los refuerzos o castigos se relacionan con el desempeño adecuado de sus funciones y tareas, esto genera en el empleado un proceso de acondicionamiento que lo lleva a asociar las recompensas deseadas con el comportamiento esperado por la gerencia. Este tipo de mecanismos funcionan como reguladores ambientales del comportamiento del empleado en relación a sus funciones en el trabajo.

2.12.4. Reforzadores

Ferster y Perrott (1985) plantean que un reforzador es cualquier factor extrínseco que aumente la conducta, o sea, es todo estímulo que sucede a la ejecución he incrementa la frecuencia de determinada conducta.

Un reforzador debe definirse de una manera que sea independiente de sus efectos sobre el comportamiento. Un *reforzador positivo* es “cualquier estímulo ambiental que, cuando se presenta, aumenta la probabilidad futura de la conducta deseada”. (Revee, 2010, p. 85)

Se podrían clasificar para su análisis de acuerdo a la esfera a la cual afectan. Si estos afecta condiciones biológicas básicas, como la sed, el hambre o el sueño, o si se refieren a procesos psicosociales como un premio, reconocimiento, aprobación, etc. Un *reforzador negativo* es cualquier estímulo que, cuando se elimina, aumenta la probabilidad futura de la conducta deseada.

2.12.5. Incentivos

La investigación indica que un reforzador negativo es más eficaz si se presenta inmediatamente después de la ejecución de determinada conducta. Según Aamont (2010), todo incentivo dentro del ambiente laboral constituye un refuerzo positivo pues antecede a una conducta que le indica a la persona el curso a seguir. Aquí es recomendable dejar claro el incentivo para definir en la persona una expectativa.

Si no es posible recompensar o castigar de inmediato una conducta. Desde este punto de vista, el empleado debe entender los comportamientos que dieron lugar a la recompensa o al castigo.

2.12.6. Castigos

El castigo es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta cierta conducta. Aunque en ocasiones el castigo es necesario para desalentar una conducta indeseable, debe emplearse con cautela porque tiene ciertas limitaciones. Según Newstrom (2011), no se debe estimular directamente ninguna clase de conducta indeseable, a menos que la persona que lo recibe tenga una conciencia clara de sus opciones.

Un castigo es entonces un estímulo ambiental que, al presentarse, reduce la probabilidad futura de una conducta indeseable.

2.12.7. Recompensas

En los estudios de laboratorio realizados por Bandura y Walters (1974) se investigaron los efectos de los programas de razón variable y de intervalo variable, con excepción de los que se relacionaban con las costumbres diarias, una cantidad inmensurable de refuerzos que se reciben cada día son intermitentes y variables. Sin duda alguna estos sistemas en la vida diaria se presentan combinados.

En el caso de los refuerzos intermitentes suelen tener tasas muy estables de respuesta, y un aumento significativo de la extinción de la conducta. Parece ser que la recompensa planificada o prevista incrementa la posibilidad de la extinción en lugar de decrecerla. Según Bandura y Walters (1974), es característico en la interacción social que ambas formas de refuerzo se presenten combinadas, esto debido a que hay conductas estables y conductas variables.

Según Ravee (2010), la distinción es que todos los reforzadores positivos y las recompensas es que sólo algunas recompensas funcionan como reforzadores positivos ya que no todas las recompensas incrementan el comportamiento. Mientras que todos los reforzadores positivos son recompensas.

2.12.8. Implicaciones laborales

Los estímulos externos no siempre facilitan la repetición de la conducta. La motivación extrínseca a veces ocasiona un tono emocional negativo y menos orientación a la emoción positiva. Además de ello, la motivación extrínseca afecta como procesan información, la flexibilidad del sujeto en cuanto a su modo de pensamiento y la flexibilidad en la solución de problemas. Esa es la razón por la

cual muchos psicólogos creen que los motivadores extrínsecos conllevan un costo psicológico elevado.

Son típicos los casos en los ambientes laborales que ante el castigo la conducta de algunos empleados en vez de mejorar empeora. Por eso Reeve en el 2010 argumentaba que “las preocupaciones de la sociedad por promover la conducta deseable en sus ciudadanos destacan por encima de las preocupaciones de preservar o proteger la autonomía, motivación intrínseca, calidad del aprendizaje y autorregulación autónoma de los individuos”. (p. 94)

2.13. Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores se plantea a sí misma como una integración tanto de los factores internos como externos de la motivación en el trabajo, o sea, tanto por el clima organizacional como por las características inherentes al trabajador como individuo. Esto es en la presente investigación, un intento de integrar la motivación extrínseca e intrínseca en un mismo sistema teórico.

Herzberg (2003) planteó que los factores implicados en los individuos cuando se sentían satisfechos en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían insatisfechos. Esto quiere decir que, si un sentimiento de logro los hacía sentirse bien, su carencia rara vez se interpretaba como causa de un sentimiento desagradable.

Tal como lo plantea Herzberg en el 2003,

Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino más bien, la no-satisfacción laboral; y de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción laboral. (p. 7)

Esto resulta importante porque antes los investigadores creían que la motivación y la falta de ella eran tan sólo extremos opuestos de un mismo factor a lo largo de un continuo. Esto implica que se puede estar o satisfecho o insatisfecho laboralmente, pero no se acepta la existencia de puntos medios entre la satisfacción y la insatisfacción. Según Newstrom (2011), la idea de separar los factores motivacionales y de mantenimiento como diferente ayudó a responder la pregunta de ¿por qué muchas de las medidas para “motivar” al personal resultaban ser poco eficientes?

Dicha pregunta llevó a Herzberg (2003) a dividir la satisfacción laboral en dos grupos. Al primer grupo lo llamó factores higiénicos o de mantenimiento y al segundo factores motivacionales.

2.13.1. Factores higiénicos o de mantenimiento

Dentro de estos factores Herzbergs, Mauser, & Snyderman (1993) incluyen:

La política y la administración de la empresa (Company policy and administration)

Son todos aquellos eventos que involucran aspectos generales de la empresa. Entre ellos se incluyen los canales de comunicación, la autoridad adecuada para la

finalización de las tareas, y la adecuada organización en la realización de las funciones. El tipo de administración afecta directamente como el empleado se siente en el trabajo, esto es como el percibe el clima organizacional y que tan satisfecho se siente con dicho clima.

Supervisión (Supervision)

Aquí se involucra la competencia o la incompetencia, y la justa o injusta supervisión en de los cargos de parte de las gerencias. Además, incluye la buena o mala voluntad en la supervisión y la delegación de tareas; y de los procesos de enseñanza propios de cada cargo, involucrando con ello a los empleados con poca experiencia y conocimiento de los procesos y funciones.

Salario (Salary)

Este aspecto es uno de los pocos que es importante inclusive antes de la contratación del empleado, ya que el nuevo empleado lleva consigo una expectativa salarial. Constituye además un proceso dinámico con los cambios y aumentos salariales designados tanto por la organización como por actores externos como el gobierno. Aunque el salario no constituye un aspecto importante para el clima organizacional, se encuentra relacionado con la satisfacción el empleado, dicha satisfacción orienta la conducta de los empleados, y en el entramado de relaciones ellos construyen un tipo específico de clima organizacional.

Relaciones interpersonales (Interpersonal relations)

Las relaciones interpersonales generalmente en la literatura han sido descritas bajo categorías como formales e informales. Más que atender a su naturaleza resulta relevante establecer los grupos que se establecen en dichas interacciones. Así, hay vínculos entre empleados y supervisores, entre empleados entre sí, y en la gerencia misma.

Condiciones laborales (Working conditions)

Las condiciones físicas son fundamentales para el desarrollo de las labores. Las herramientas, ventilación, iluminación, espacio, condiciones ergonómicas. Además de ello, se incluye aquí la carga de trabajo.

2.13.2. Factores motivacionales

Dentro de estos factores Herzbergs, et al., (1993) incluyen:

Logro (Achievement)

El logro involucra tres variables: la capacidad de completar con éxito las tareas, el poder solventar problemas inesperados y la capacidad de comprender indicaciones y darle seguimiento a las tareas. Esto implica que se involucra en este indicador tanto al trabajador como a la gerencia.

Reconocimiento (Recognition)

Cualquier acto de reconocimiento del supervisor, cualquier otro individuo en la organización, los clientes, compañeros de trabajo, espacios profesionales profesional, o el público en general. El reconocimiento funciona como un reforzador

variable, que aumenta la posibilidad de repetición de una conducta que se considera exitosa o deseable.

Trabajo en sí (Work-itself)

Hace referencia al trabajo real o a las tareas del trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos al respecto. La satisfacción personal del trabajador con las tareas o funciones que realizan resultan ser el camino más corto hacia la satisfacción personal y porque no, a la autorrealización.

Responsabilidad (Responsibility)

Esto incluye la responsabilidad personal por el propio trabajo, y la responsabilidad por el producto o servicio que se ofrece como empresa o institución.

Avance (Advancement)

Cambio de estatus o de la posición de la persona en la empresa. Esto incluye también la posibilidad de avance o ascensos dentro de la empresa. Desde el punto de vista de Herzberg, la motivación y la satisfacción laboral son procesos indisolubles. Esto implica que la organización puede dirigir conscientemente procesos para ayudar en la “motivación” del empleado; esto ayudara a que se sienta satisfecho y por lo tanto sea más productivo.

2.13.3. Enriquecimiento laboral

Al momento de realizar cambios importantes en las organizaciones se pueden seguir las recomendaciones que da Herzberg (2003) y que él denomina “enriquecimiento laboral”, las cuales son: (1) seleccione aquellos trabajos en los

cuales los cambios sean económicos y necesarios, (2) aborde estos trabajos con la convicción de que pueden ser cambiados, (3) haga una reunión para crear una lista de cambios posible, (4) revise la lista y elimine las ideas irrelevantes, (5) generalidades o ideas vagas, y (6) sugerencias de cargo horizontal, (7) evite la participación directa del empleado cuyos trabajos van a ser enriquecidos, (8) en los intentos iniciales haga experimentos controlados, (9) prepárese para una baja en el desempeño del grupo experimental; finalmente, (10) debe de estar preparado para que sus superiores muestren ansiedad y hostilidad hacia los cambios.

2.14. Hacia la integración de las teorías de satisfacción laboral

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante diversos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos aquí presentados.

Por ello, Atalaya en 1999, hace una lista de sugerencias acerca de cómo se debería aplicar dichas teorías a la motivación de los empleados entre las cuales se encuentran: (1) debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal, (2) correlacione a la gente con los puestos, (3) se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre, (4) hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo, (5) personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores, (6)

vincule las recompensas y el desempeño, (7) es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente.

Capítulo III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación

Tipo de investigación: cuanti-cualitativa.

La presente investigación es de tipo cuanti-cualitativa o de enfoque mixto; por cuanto busca describir a través de la aplicación de dos instrumentos estandarizados el estado del clima organizacional y la satisfacción laboral, y con ello caracterizar a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

El aspecto del paradigma cualitativo está expresado en los instrumentos que se seccionaron, ya que, al ser instrumentos estandarizados los resultados se expresan en resultados directos y porcentajes. El porcentaje numérico permite una inferencia acerca de la condición del clima organizacional y la satisfacción laboral, lo cual es la labor del investigador cualitativo.

Cuando se habla tanto de investigación cualitativa o cuantitativa se está haciendo referencia a un paradigma de investigación. Kuhn (2004) definió un paradigma como “un modelo o patrón aceptado”. (p. 51)

Kuhn (2004) agregó además que un paradigma tiene dos características fundamentales: sus logros carecen de precedentes por lo cual atraen a un grupo duradero de partidarios y son lo bastante incompletos para dejar muchos problemas para ser resueltos.

En este orden de ideas, para Corbetta (2007), los paradigmas proporcionan a los científicos no solo un modelo, sino también ciertas indicaciones necesarias para construirlo. Para la presente investigación, el cuestionario de Koys y Decottis (1991) para evaluar clima organizacional y el cuestionario de satisfacción laboral de Chiang, Salazar, Nuñez (2007) cumplen una función paradigmática, pues brindan insumos teóricos, definiendo cada una de las variables a la vez que sirven de modelo para la actividad práctica ya que los instrumentos se expresan en una serie de reactivos que evalúan las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

Los instrumentos utilizados se enmarcan en una investigación que se adhiere a un modelo de investigación, o sea, a un paradigma de investigación de las ciencias sociales, el paradigma cuantitativo.

En otro orden de ideas, Niño Rojas (2011) propone dentro de las características de la investigación cualitativa las siguientes: busca la comprensión integral de los fenómenos, interpretativa y flexible, a veces usa la estadística, implica un proceso interactivo entre investigador y sujetos investigados, entre otras características.

Para hacer coincidir instrumentos y paradigma de investigación conviene recordar que una de las características típicas de la investigación cualitativa es su flexibilidad. Según Sampieri, Collado y Baptista (2010), la investigación cualitativa “puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos”. (p. 7)

El momento en el cual se utilicen las preguntas y las hipótesis dependerán de las necesidades y fines de los investigadores. En investigaciones que utilizan instrumentos estandarizados no puede haber modificación de los reactivos o preguntas pues estas ya están validadas, y por lo tanto, si no hay modificación en los reactivos, lo lógico sería no realizar modificaciones en las hipótesis.

También, la investigación es de carácter trasversal por cuanto el diagnóstico brinda una imagen del estado del clima organizacional y la satisfacción laboral en el momento en el cual se evaluó.

3.1.1. Aspecto descriptivo

La presente investigación se considera de carácter descriptivo, por cuanto busca caracterizar el estado actual del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana. Esto se hace a través de dos escalas de Likert que evalúan el estado de ambas variables. Luego, se describen las características asociadas a cada subescala que evalúa cada instrumento.

3.1.2. Aspecto correlacional

La presente investigación es correlacional, ya que se busca a través de los instrumentos aplicados verificar si existe relación entre ambas variables investigadas, además de tratar de explicar cómo es esa relación. La correlación de variables se maneja a nivel de los reactivos, o sea, las preguntas. Esto se hizo repitiendo ciertas preguntas en ambos instrumentos, si las respuestas coincidían se

toma como válido los reactivos, de lo contrario se toman como un resultado negativo.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental, ya que no se manipularon las variables en estudio, es decir, no se realizó ninguna actividad que alterara intencionalmente el clima organizacional o la satisfacción laboral; esto sin tomar en cuenta la presencia de los investigadores. Además, las variables se evaluaron en el ambiente laboral de los empleados, sin ningún tipo de intervención o modificación por los investigadores o la gerencia.

El paso siguiente para este apartado es de acuerdo con lo establecido por Sampieri, Valencia y Soto (2012), partiendo del objetivo fundamental diagnosticar del clima organizacional para comprender su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la presente investigación se establecieron las siguientes hipótesis.

3.3. Hipótesis

Hipótesis 1: Las características del clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio, filial Santa Ana.

Hipótesis 2: Existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio, filial Santa Ana.

Hipótesis 3: Las características del clima organizacional no influye en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio, filial Santa Ana.

3.3.1. Operacionalización de hipótesis

Para la operacionalización de hipótesis las dos variables a tratar han de ser clima organizacional y satisfacción laboral. Dichas variables serán definidas de acuerdo a los instrumentos a aplicar; dichos instrumentos ya están estandarizados y las bases teóricas que sustentan dichos instrumentos ya se trataron con anterioridad en el marco teórico.

Cuadro 1. Operacionalización de hipótesis: clima organizacional

Variable	Concepto	Aspecto a evaluar	Escala	Indicador
Clima organizacional	Clima Organizacional en general se refiere a una serie de rasgos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos estado temporal, que se traduce como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Chiang, et al., 2010)	Adaptación del cuestionario Koys y Decottis de 1991, por Santos (2010). 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión 5. Apoyo 6. Equidad 7. Reconocimiento 8. Innovación	Likert	Sumatoria de los valores de los cinco elementos para cada escala. Rango de 200 a 40 puntos para clima organizacional.

Fuente: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Cuadro 2. Operacionalización de hipótesis: satisfacción laboral

Variable	Concepto	Aspecto a evaluar	Escala	Indicador
Satisfacción laboral	Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.	Adaptación del cuestionario de satisfacción laboral de Chiang, Salazar, y Núñez. 1. Satisfacción con el trabajo en general. 2. Satisfacción con el ambiente del trabajo. 3. Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo. 4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo. 5. Satisfacción con la relación subordinado – supervisor.	Likert	Sumatoria de los valores todos los elementos para la escala. Rango de 185 a 37 puntos para clima organizacional.

Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

3.4. Sujetos de investigación

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que se trabajó con toda la población, lo cual implica que no hubo necesidad de usar ninguna clase de muestreo. A continuación, se presentan las características generales de la población-muestra.

Tabla N° 1

Sujetos de investigación

	Puesto	Sexo	Tiempo de trabajo
1.	Gerente	Hombre	7 años
2.	Encargado de mantenimiento	Hombre	1 año
3.	Ordenanza	Hombre	10 años
4.	Asistencia técnica	Mujer	2 años
5.	Secretaria	Mujer	5 años
6.	Responsable de logística	Mujer	4 años
7.	Representante	Mujer	5 años
8.	Encargada de comunicaciones	Mujer	6 años
9.	Secretaria	Mujer	3 años

Fuente: Gerente de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa. Julio 2016. Ana, comunicación personal, julio de 2016.

3.5. Métodos y técnicas

Los métodos y técnicas para la evaluación y diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral se pueden dividir de acuerdo al instrumento que se trate, esto debido a que cada instrumento posee sus propias características, sin embargo, ciertos reactivos en ambos instrumentos son similares, esto sirve como una medida de consistencia interna de los instrumentos.

3.5.1. Instrumentos de investigación

3.5.1.1. Cuestionario del clima organizacional

Adaptación del cuestionario de Koys y Decottis (1991) para evaluar el clima organizacional en el trabajo.

Objetivo del instrumento

El instrumento evalúa el estado del clima organizacional a través de 40 reactivos en los cuales los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos.

Descripción de instrumento

Este consiste en 40 elementos. Procedimentalmente, los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). La valoración de las escalas se obtiene mediante la suma total de los valores de cada escala de los cinco elementos de cada escala.

Escalas del clima organizacional

El clima organizacional se evaluará en las siguientes escalas a través de sus respectivos reactivos.

Autonomía

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Cohesión

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Confianza

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Presión

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Apoyo

La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Reconocimiento

La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.

Equidad

La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Innovación

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

3.5.1.2. Cuestionario de satisfacción laboral

Adaptación del cuestionario de satisfacción laboral de Chiang, Salazar, y Núñez (2007) para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas y privadas.

Objetivo del instrumento

El presente instrumento evalúa la satisfacción laboral de los empleados a través de 39 reactivos en los cuales los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos.

Descripción

Para medir la satisfacción laboral se partió del instrumento construido por Chiang, et al. (2007). Así, se identificó un total de 39 reactivos, de los cuales se eliminaron dos reactivos por poseer un valor Alfa de Cronbach muy deficiente. Las respuestas se obtienen en una escala de Likert de seis puntos. Muy de acuerdo = 6, Bastante de acuerdo = 5, Más bien de acuerdo = 4, Más bien en desacuerdo = 3, Bastante

en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1. La valoración de las escalas se obtiene mediante la suma total de los valores de área que se evalúa.

Tabla N° 2

Escalas de Satisfacción Laboral

Descripción de las seis escalas de Satisfacción laboral		
Escala		Cantidad de reactivos
1.	Satisfacción por el trabajo en general	10
2.	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	7
3.	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	6
4.	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	7
5.	Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	4
6.	Satisfacción con la remuneración	3

Fuente. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

3.6. Aplicación de instrumentos

Para una correcta explicación del procedimiento de obtención de información es conveniente explicar primero el desarrollo de la investigación en general, para luego puntualizar en el procedimiento de obtención de la información.

La investigación se dividió en las siguientes etapas:

Primera etapa: presentación y aprobación del tema de investigación. En la cual se realizó y aprobó el anteproyecto de investigación, este contenía a su vez las líneas del trabajo de investigación que se seguirían en el trayecto investigativo.

Segunda etapa: fundamentación teórica y diseño de instrumentos. En esta etapa se eligieron los referentes teóricos que servirían para explicar los fenómenos a investigar; esto a su vez llevo inexorablemente elegir dos instrumentos ya diseñados y validados, que se utilizarían en la aproximación práctica.

Tercera etapa: entrega de documento final. Esta etapa ha conllevado a la revisión tanto de la estructura como de la forma de presentar el trabajo final; por ejemplo en la revisión y refundación de algunos aspectos teóricos que no habían sido desarrollados de forma adecuada. Se cierra esta sección con la defensa de la investigación ante un jurado lector y calificador.

Regresando a la segunda etapa, la cual es de interés en esta sección, para la aplicación de los instrumentos se siguieron los siguientes pasos. Se entregó el anteproyecto previamente diseñado a la gerencia de la Cámara de Comercio, filial Santa Ana, junto a ello fue necesario entregar una copia de los instrumentos para su aprobación. Luego, se acordaron las fechas de aplicación de los instrumentos a los empleados, siendo la aplicación de ambos instrumentos de manera individual y con presencia de un directivo de la empresa y un investigador del grupo. Finalmente, se evaluó al gerente y se inició el procesamiento y análisis de la información. Los resultados una vez obtenidos, presentados y aprobados se utilizaran para retroalimentar a los trabajadores y gerencia de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

3.7. Procedimiento de diagnóstico de la satisfacción laboral y el clima organizacional

El procesamiento de la información constituye la tercera etapa de la investigación y se inició una vez aplicados ambos instrumentos. Primero se hizo la calificación de cada uno de los instrumentos por separado; luego se vaciaron los datos obtenidos en dichos instrumentos, de acuerdo al instrumento específico y a las sub-áreas de cada uno. El siguiente paso fue asignarle porcentajes y las medidas aritméticas que fuesen necesarios de acuerdo al área específica; luego se hizo la validación de consistencia interna de cada instrumento y la evaluación de concordancia y valides de los instrumentos entre sí; esto para conocer la incidencia o no incidencia de las variables investigadas. Finalmente se graficaron los resultados a la vez que se le dio una explicación descriptiva a cada reactivo.

Capítulo IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo está estructurado por tres apartados, los cuales se presentan de la siguiente manera:

- Análisis cualitativo
- Interpretación de resultados
- Integración de variables

Para obtener los siguientes resultados se aplicaron la adaptación del cuestionario de Koys y Decottis (1991) para evaluar el clima organizacional en el trabajo y la adaptación del cuestionario de satisfacción laboral de Chiang, Salazar, y Núñez (2007) para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas y privadas.

4.1. Análisis cualitativo

4.1.1. Evaluación del Clima Organizacional

Para el instrumento de medida del clima organizacional de Koys & Decottis (1991) los resultados se presentan primero de acuerdo al puntaje directo de cada uno de los sujetos evaluados y luego de acuerdo a su resultado porcentual.

4.1.1.1. Autonomía

Es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo,

metas y prioridades. Los resultados hacen referencia a niveles mayores de respuesta “en desacuerdo” con el 35.29 % resultados que son consistentes con los valores estándares asignados (48), por lo tanto esta subescala se considera deficiente. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

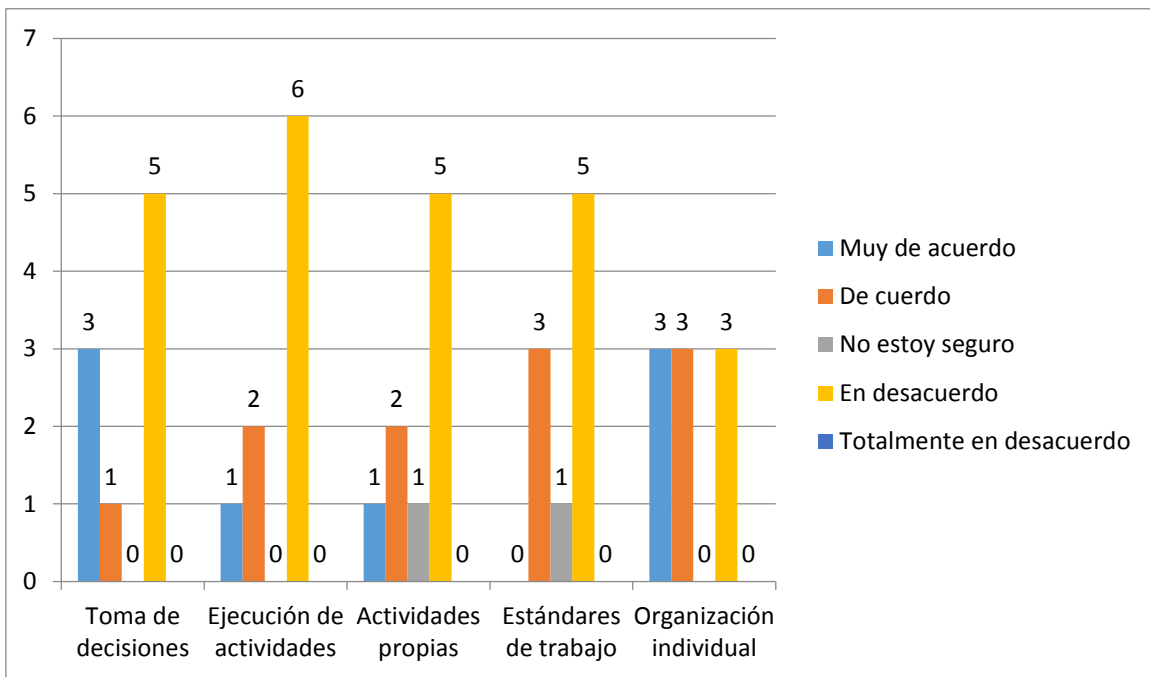
Tabla N° 3

Autonomía percibida por los empleados

Sub-escala		Autonomía				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Toma de decisiones	3	1	0	5	0	0
Ejecución de actividades	1	2	0	6	0	0
Actividades propias	1	2	1	5	0	0
Estándares de trabajo	0	3	1	5	0	0
Organización individual	3	3	0	3	0	0
Sumatoria	8	11	2	24	0	0
Asignación de valores						
Toma de decisiones	+15	+4	0	+10	0	—
Ejecución de actividades	+5	+8	0	+12	0	—
Actividades propias	+5	+8	+3	+10	0	—
Estándares de trabajo	0	+12	+3	+10	0	—
Organización individual	+15	+12	0	+6	0	—
Sumatoria	40	44	6	48	0	136
Porcentajes						
	29.41 %	32.35 %	4.41 %	35.29 %	0 %	—

Fuente. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 1. Autonomía percibida por los empleados



Fuente. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.2. Cohesión

La cohesión es la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, esto implica la existencia de una atmósfera amigable y de confianza, o sea, hace referencia a la cantidad y calidad de las relaciones sociales. En el presente estudio se obtuvo un mayor porcentaje para los indicadores “trabajo en equipo” y “buenas relaciones”, le sigue muy de cerca “cosas en común”. En esta categoría las respuestas favorables alcanzaron 67.75 %, siendo consistente con los puntajes directos 3 – 22. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

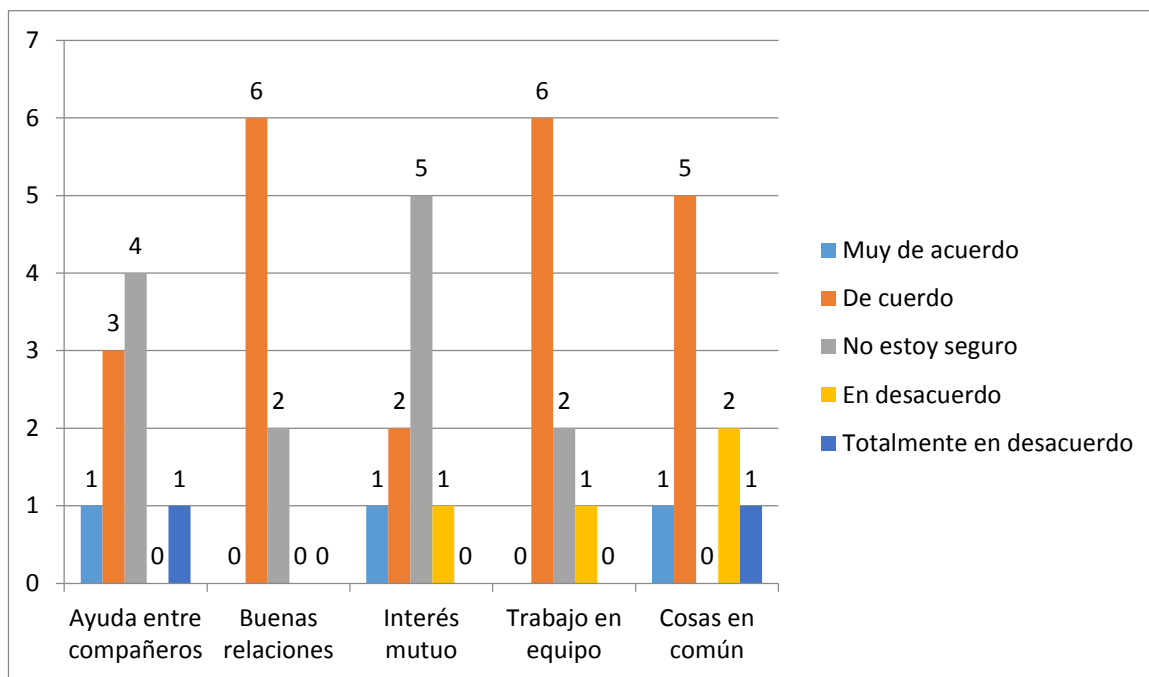
Tabla N° 4

Cohesión percibida por los empleados

Sub-escala		Cohesión				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Ayuda entre compañeros	1	3	4	0	1	0
Buenas relaciones	0	6	2	0	0	0
Interés mutuo	1	2	5	1	0	0
Trabajo en equipo	0	6	2	1	0	0
Cosas en común	1	5	0	2	1	0
Sumatoria	3	22	13	4	2	0
Asignación de valores						
Ayuda entre compañeros	+5	+12	+12	0	+1	—
Buenas relaciones	0	+24	+6	0	0	—
Interés mutuo	+5	+8	+15	+2	0	—
Trabajo en equipo	0	+24	+6	+2	0	—
Cosas en común	+5	+20	0	+4	+1	—
Sumatoria	15	88	39	8	2	152
Porcentajes						
	9.86 %	57.89 %	25.65 %	5.26 %	1.31 %	

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 2. Cohesión percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.3. Confianza

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, y poder tratar temas personales en confianza. Sobre todo es de importancia capital la confianza en las decisiones de los jerárquicamente superiores. En esta subescala es considerada como favorable ya que el 45.85 % se encuentra “de acuerdo” y el 22.29 % “muy de acuerdo”. El área mejor evaluada son los consejos del jefe, mientras que la más deficiente es la confianza. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

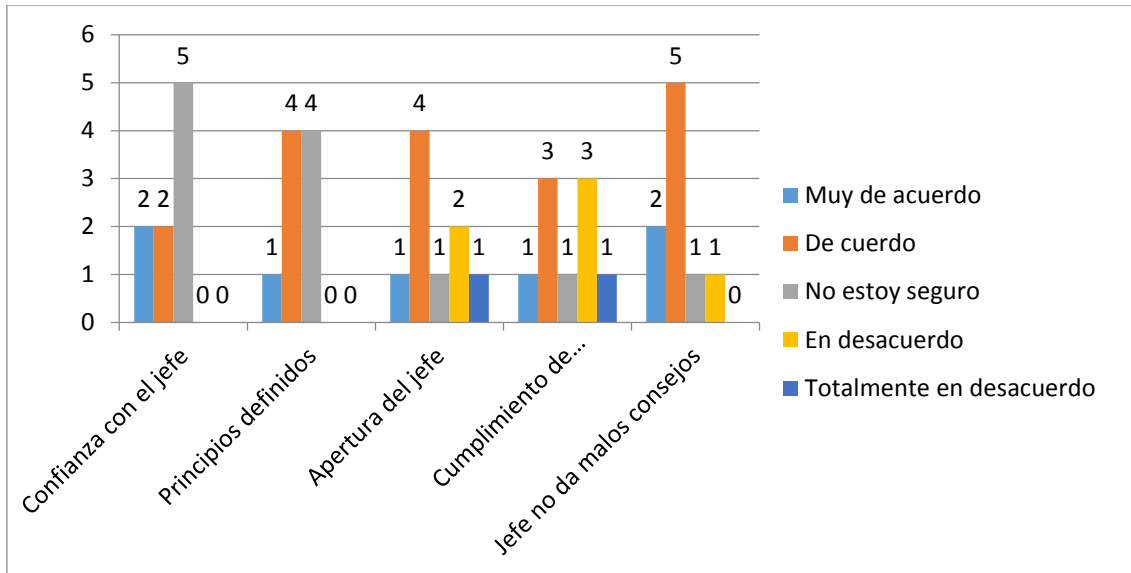
Tabla N° 5

Confianza percibida por los empleados.

Sub-escala		Confianza				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Confianza con el jefe	2	2	5	0	0	0
Principios definidos	1	4	4	0	0	0
Apertura del jefe	1	4	1	2	1	0
Cumplimiento de compromisos	1	3	1	3	1	0
Jefe no da malos consejos	2	5	1	1	0	0
Sumatoria	7	18	12	6	2	0
Asignación de valores						
Confianza con el jefe	+10	+8	+15	0	0	—
Principios definidos	+5	+16	+12	0	0	—
Apertura del jefe	+5	+16	+3	+4	+1	—
Cumplimiento de compromisos	+5	+12	+3	+6	+1	—
Jefe no da malos consejos	+10	+20	+3	+2	0	—
Sumatoria	35	72	36	12	2	157
Porcentajes						
	22.29 %	45.85 %	22.92 %	7.64 %	1.27 %	

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 3. Confianza percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.
 Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.4. Presión

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. Los indicadores mejor evaluados resultaron ser: mucho trabajo y poco tiempo y la relajación institucional, se muestra a sí mismo un temor al regaño y una notoria ausencia de días libres. Para “de acuerdo” se corresponde al 47.05 % de las respuestas, mientras que “Muy de acuerdo” representa el 29.41 %; esto significa un 76.46 % de aprobación. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

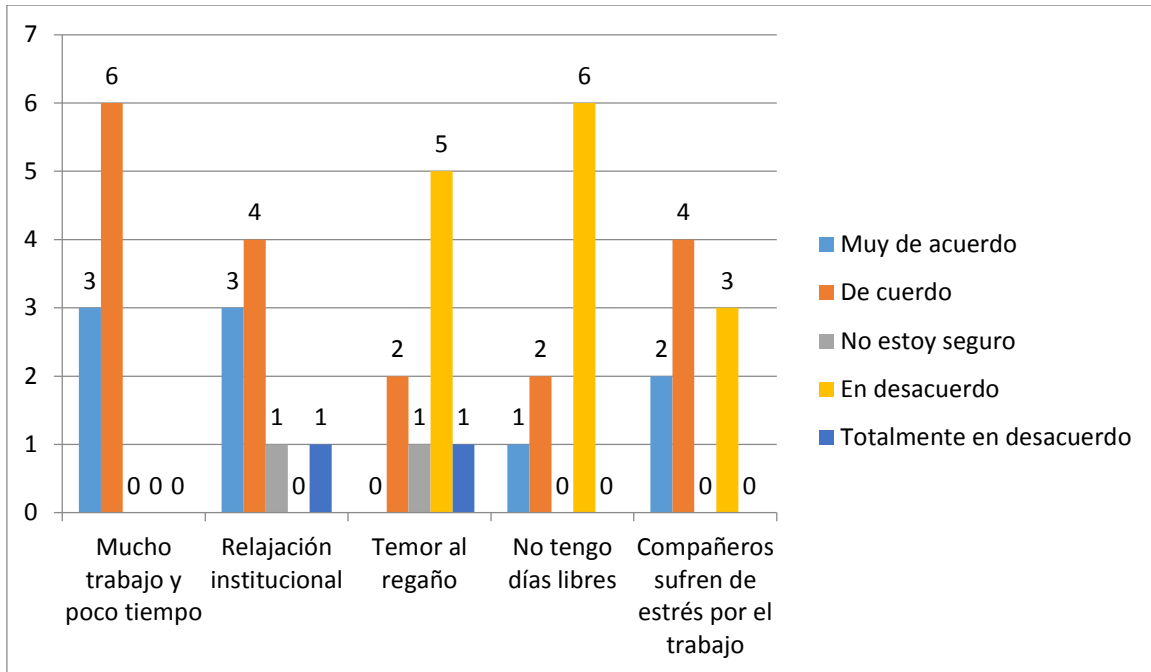
Tabla N° 6

Presión percibida por los empleados

Sub-escala		Presión				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Mucho trabajo y poco tiempo	3	6	0	0	0	0
Relajación institucional	3	4	1	0	1	0
Temor al regaño	0	2	1	5	1	0
No tengo días libres	1	2	0	6	0	0
Compañeros sufren de estrés por el trabajo	2	4	0	3	0	0
Sumatoria	9	18	2	14	2	0
Asignación de valores						
Mucho trabajo y poco tiempo	+15	+24	0	0	0	—
Relajación institucional	+15	+16	+3	0	+1	—
Temor al regaño	0	+8	+3	+10	+1	—
No tengo días libres	+5	+8	0	+12	0	—
Compañeros sufren de estrés por el trabajo	+10	+16	0	+6	0	—
Sumatoria	45	72	6	28	2	153
Porcentajes						
	29.41 %	47.05 %	3.92 %	18.30 %	1.30 %	

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 4. Presión percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.5. Apoyo

El apoyo es la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o de compañeros trabajo. Esta subescala no alcanzó la mínima validez requerida ya que “no estoy seguro” que representa el 20.66 %. Mientras que muy de acuerdo” posee el 22.95 % y “de acuerdo” representa el 28.57 %. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

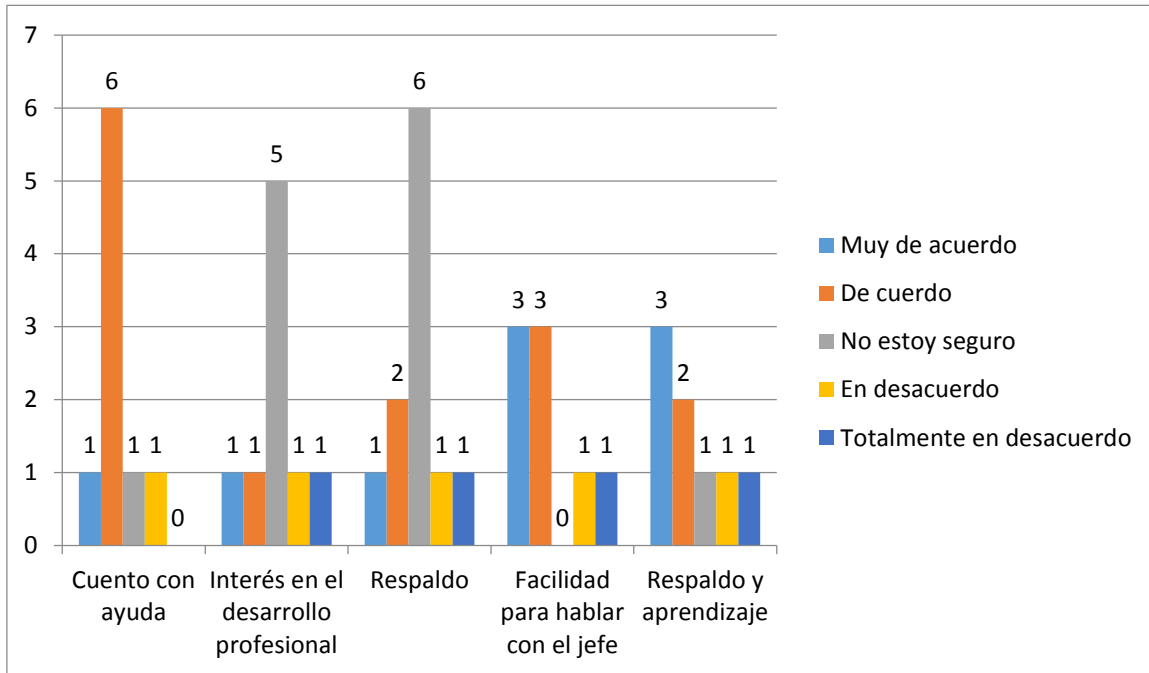
Tabla N° 7

Apoyo percibida por los empleados

Sub-escala		Apoyo				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Cuento con ayuda	1	6	1	1	0	0
Interés en el desarrollo profesional	1	1	5	1	1	0
Respaldo	1	2	6	1	1	0
Facilidad para hablar con el jefe	3	3	0	1	1	1
Respaldo y aprendizaje	3	2	1	1	1	1
Sumatoria	9	14	13	5	4	2
Asignación de valores						
Cuento con ayuda	+5	+24	+45	+2	0	—
Interés en el desarrollo profesional	+5	+4	+15	+2	+1	—
Respaldo	+5	+8	+18	+2	+1	—
Facilidad para hablar con el jefe	+15	+12	0	+2	+1	—
Respaldo y aprendizaje	+15	+8	+3	+2	+1	—
Sumatoria	45	56	81	10	4	196
Porcentajes						
	22.95 %	28.57 %	41.32 %	5.10 %	2.04 %	

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 5. Apoyo percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.6. Reconocimiento

A la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa se le llama reconocimiento. Esto incluye las recompensas económicas o no económicas. Esta subescala no alcanza la mínima requerida para ser aprobada, ya que “de acuerdo” representa el 31.88 % y “muy de acuerdo” solo 21.73 %. Siendo la más representativa “en desacuerdo” con el 18.84 %. En esta subescala no se tomó en cuenta las abstenciones.

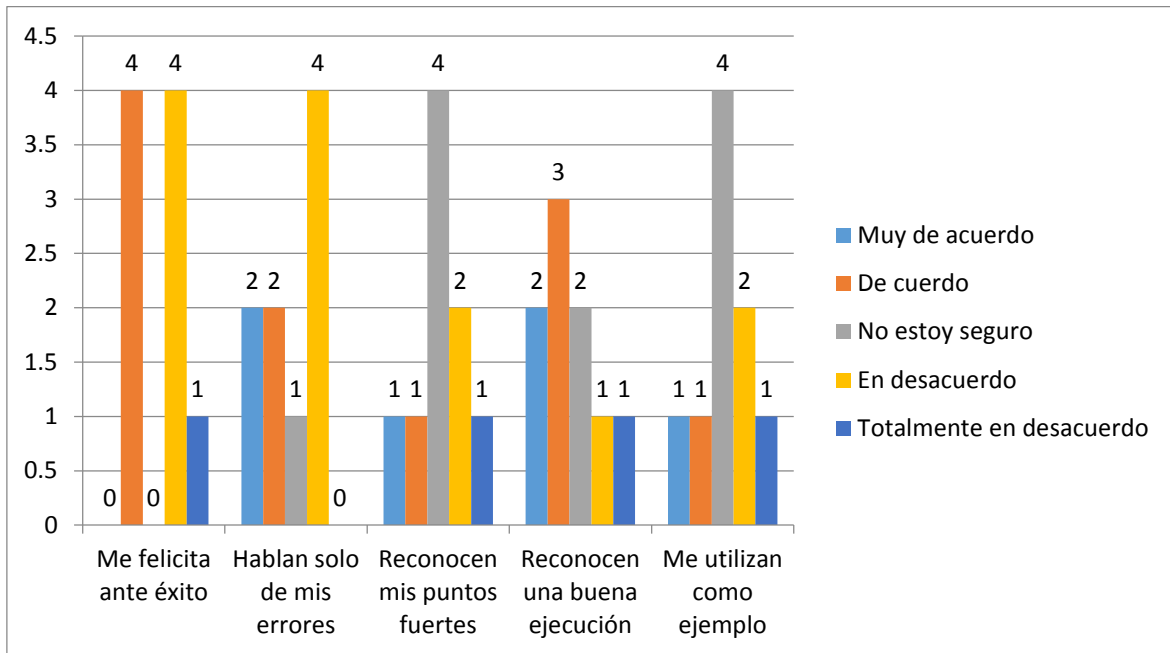
Tabla N° 8

Reconocimiento percibida por los empleados

Sub-escala		Reconocimiento				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Me felicita ante éxito	0	4	0	4	1	0
Hablan solo de mis errores	2	2	1	4	0	0
Reconocen mis puntos fuertes	1	1	4	2	1	0
Reconocen una buena ejecución	2	3	2	1	1	0
Me utilizan como ejemplo	1	1	4	2	1	0
Sumatoria	6	13	11	13	4	0
Asignación de valores						
Me felicita ante el éxito	0	+16	0	+8	+1	—
Hablan solo de mis errores	+10	+8	+3	+8	0	—
Reconocen mis puntos fuertes	+5	+4	+12	+4	+1	—
Reconocen una buena ejecución	+10	+12	+6	+2	+1	—
Me utilizan como ejemplo	+5	+4	+13	+4	+1	—
Sumatoria	30	44	34	26	4	138
Porcentajes						
	21.73 %	31.88 %	24.63 %	18.84 %	2.89 %	0

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 6. Reconocimiento percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.7. Imparcialidad – Equidad

La imparcialidad o equidad es la claridad que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos en la objetiva y justa gestión de las recompensas o sistemas de promoción dentro de la institución. En cuanto a esta subescala, se considera aprobada, ya que “de acuerdo” representa el 47.68 % y “muy de acuerdo” el 19.86 %. Mientras que el trato justo y poco probable el halago de mi jefe fueron los reactivos más representativos. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

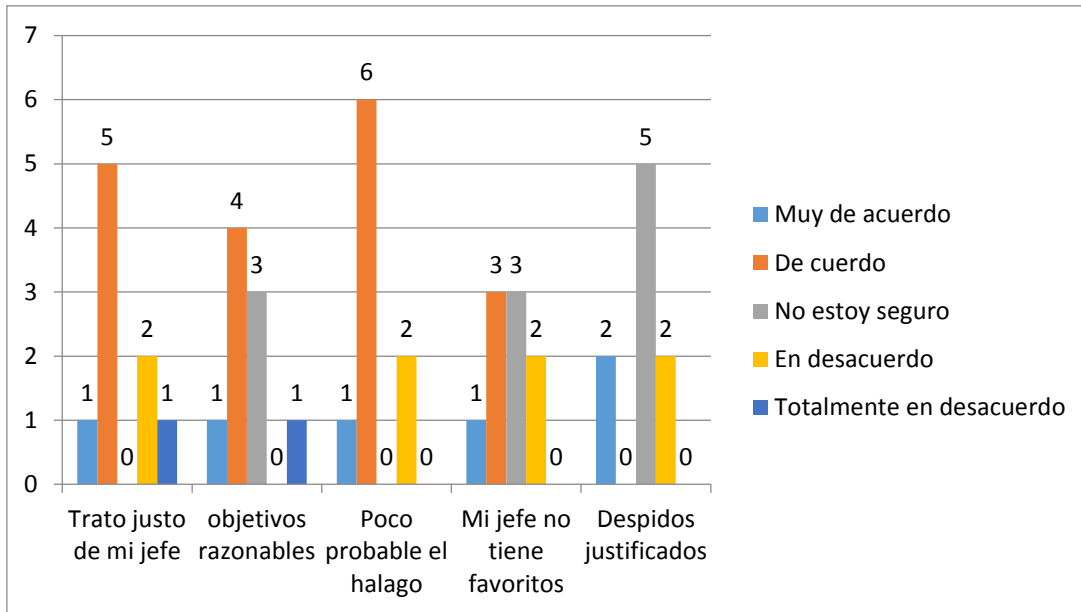
Tabla N° 9

Imparcialidad-Equidad percibida por los empleados

Sub-escala		Equidad				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Trato justo de mi jefe	1	5	0	2	1	0
objetivos razonables	1	4	3	0	1	0
Poco probable el halago	1	6	0	2	0	0
Mi jefe no tiene favoritos	1	3	3	2	0	0
Despidos justificados	2	0	5	2	0	0
Sumatoria	6	18	11	8	2	0
Asignación de valores						
Trato justo de mi jefe	+5	+20	0	+4	+1	—
objetivos razonables	+5	+16	+9	0	+1	—
Poco probable el halago	+5	+24	0	+4	0	—
Mi jefe no tiene favoritos	+5	+12	+9	+4	0	—
Despidos justificados	+10	0	+15	+4	0	—
Sumatoria	30	72	31	16	2	151
Porcentajes						
	19.86 %	47.68 %	20.52 %	10.59 %	1.36 %	

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 7. Imparcialidad percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.1.8. Innovación

Innovación, para Chiavenato (2009), es “la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones”. (p. 15)

Los empleados respondieron a la opción “no estoy seguro” en el 34.83 % de las respuestas, esto implica que es la respuesta mayormente representativa. Mientras que “de acuerdo” (18.06 %) y “muy de acuerdo” (35.48 %), no alcanzado con ello el porcentaje mínimo para su validación. La área mejor evaluada resulta ser lo referido al desarrollo de las tareas propias mientras que la peor evaluada es el ánimo que el jefe ejerce para hacer mejor el trabajo. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

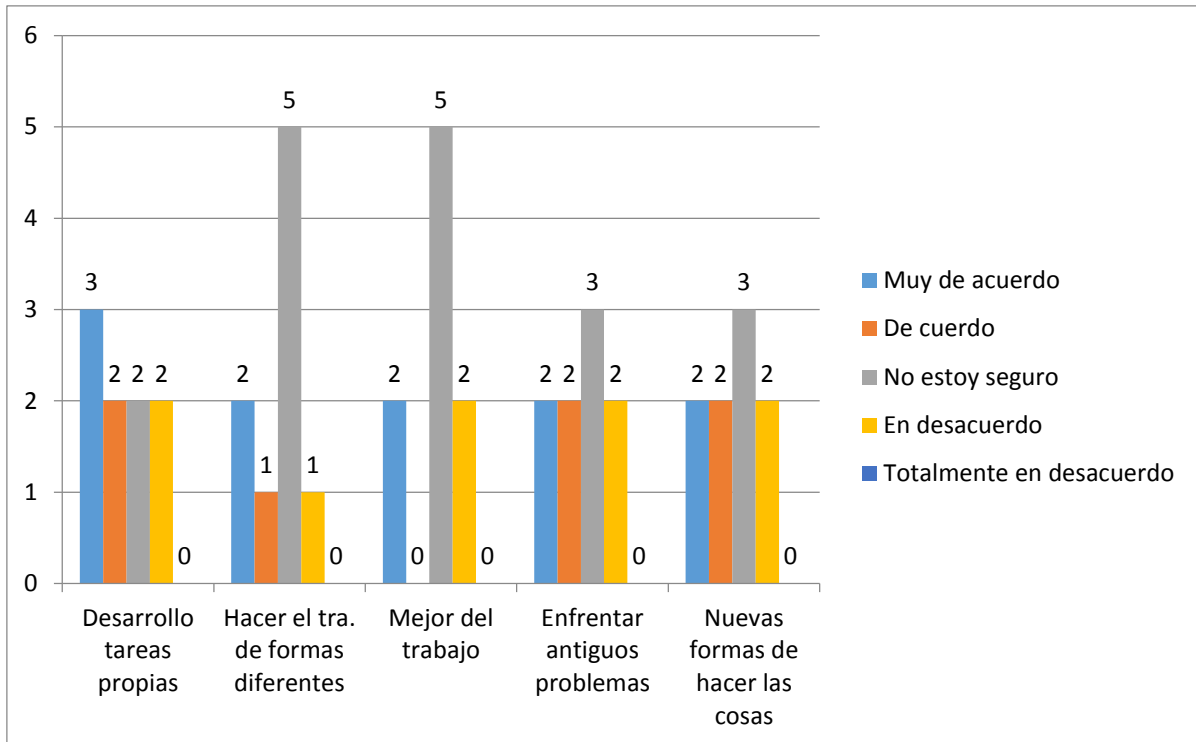
Tabla N° 10

Innovación percibida por los empleados

Sub-escala		Innovación				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De cuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Desarrollo tareas propias	3	2	2	2	0	0
Hacer el tra. de formas diferentes	2	1	5	1	0	0
Mejor del trabajo	2	0	5	2	0	0
Enfrentar antiguos problemas	2	2	3	2	0	0
Nuevas formas de hacer las cosas	2	2	3	2	0	0
Sumatoria	11	7	18	9	0	0
Asignación de valores						
Desarrollo tareas propias	+15	+8	+6	+4	0	—
Hacer el tra. de formas diferentes	+10	+4	+15	+2	0	—
Mejor del trabajo	+10	0	+15	+4	0	—
Enfrentar antiguos problemas	+10	+8	+9	+4	0	—
Nuevas formas de hacer las cosas	+10	+8	+9	+4	0	—
Sumatoria	55	28	54	18	0	155
Porcentajes						
	35.48 %	18.06 %	34.83 %	11.61 %	0 %	

Nota. Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Figura 8. Innovación percibida por los empleados.



Fuente: Adaptado de: Koys, J. & DeCotiis, A. (1991). Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.2. Cuestionario de satisfacción laboral

Para el instrumento de medida la satisfacción laboral de Chiang, et al. (2007), los resultados se presentan primero de acuerdo al puntaje directo de cada uno de los sujetos evaluados y luego de acuerdo a su resultado porcentual. Para la asignación de valores ya que el presente instrumento no cuenta con sus propias medidas asignadas, se usaron los valores de Koys & Decottis; por ser ambas escalas Likert.

4.1.2.1. Satisfacción por el trabajo en general

Para la satisfacción por el trabajo en general se incluyeron reactivos relacionados con todas las áreas antes evaluadas en el clima organizacional. Esto con motivo de darle consistencia mutua en ambos instrumentos. De la presente subescala los reactivos mejor evaluados resultaron ser relación entre compañeros, espíritu de cooperación y atención a las sugerencias. Más deficientes se mostraron el reconocimiento y colegas del grupo. En cuanto a representación estadística, “muy de acuerdo” se corresponde al 36.62 %, mientras que “de acuerdo” se corresponde al 54.14 %; por tanto la subescala se considera aprobada. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

Tabla N° 11

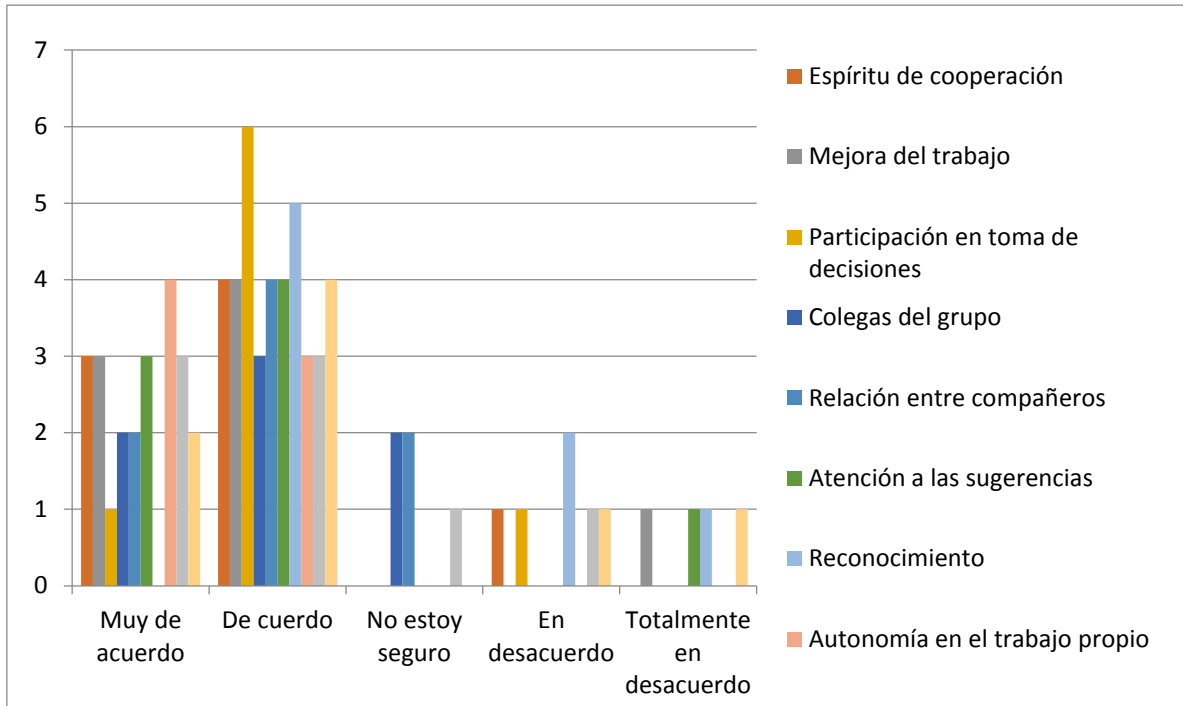
Satisfacción por el trabajo en general percibida por los empleados

Sub-escala		Satisfacción por el trabajo en general				
Puntajes directos						
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Relación entre compañeros	2	4	2	0	0	1
Espíritu de cooperación	3	4	0	1	0	1
Mejora del trabajo	3	4	0	0	1	1
Participación en toma de decisiones	1	6	0	1	0	1
Colegas del grupo	2	3	2	0	0	2
Atención a las sugerencias	3	4	0	0	1	1
Reconocimiento	0	5	0	2	1	1
Autonomía en el trabajo propio	4	3	0	0	0	2
Libertad en el método de trabajo	3	3	1	1	0	1
Apoyo administrativo	2	4	0	1	1	1
Sumatoria	41	44	5	6	4	12
Asignación de valores						
Relación entre compañeros	+10	+16	+6	0	0	
Espíritu de cooperación	+15	+16	0	+2	0	
Mejora del trabajo	+15	+16	0	0	+1	
Participación en toma de decisiones	+5	+24	0	+2	0	
Colegas del grupo	+10	+12	+6	0	0	
Atención a las sugerencias	+15	+16	0	0	+1	

Reconocimiento	0	+20	0	+4	+1	
Autonomía en el trabajo propio	+20	+15	0	0	0	
Libertad en el método de trabajo	+15	+15	+3	+1	0	
Apoyo administrativo	+10	+20	0	+1	+1	
Sumatoria	115	170	15	10	4	314
Porcentajes						
	36.62 %	54.14 %	4.77 %	3.18 %	1.27 %	

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Figura 9. Satisfacción por el trabajo en general percibida por los empleados.



Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.2.2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

La satisfacción con el ambiente físico incluye aspectos físicos y estructurales de la organización, así como el equipamiento electrónico e inmuebles requeridos para que el trabajador cumpla sus funciones. Esta subescala es la mejor evaluada; los indicadores que destacaron son: entorno físico, iluminación y condiciones físicas; mostrándose deficientes a temperatura y la disponibilidad de tecnologías. Un 42.45 % se corresponde a “muy de acuerdo” y el 41.50 % a “de acuerdo”. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

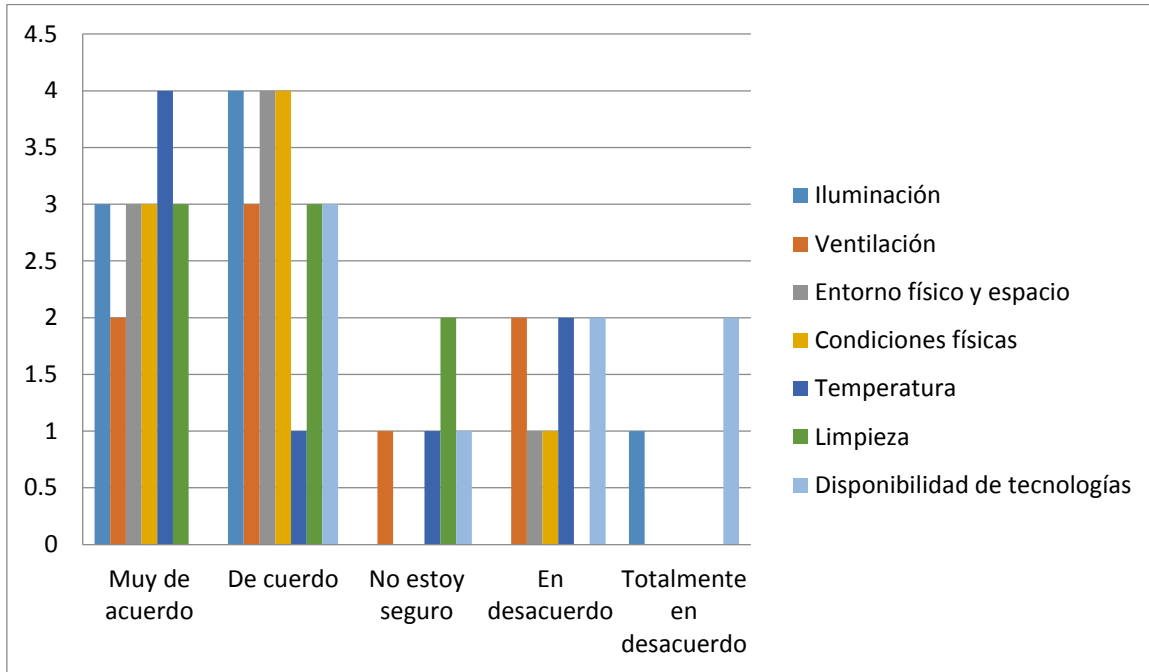
Tabla N° 12

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo percibido por los empleados

Sub-escala Satisfacción con el ambiente físico del trabajo						
Puntajes directos						
Reactivos	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Iluminación	3	4	0	0	1	1
Ventilación	2	3	1	2	0	1
Entorno físico y espacio	3	4	0	1	0	1
Condiciones físicas	3	4	0	1	0	1
Temperatura	4	1	1	2	0	1
Limpieza	3	3	2	0	0	1
Disponibilidad de tecnologías	0	3	1	2	2	1
Sumatoria	18	22	5	8	3	7
Asignación de valores						
Iluminación	+15	+16	0	0	+1	
Ventilación	+10	+12	+3	+4	0	
Entorno físico y espacio	+15	+16	0	+2	0	
Condiciones físicas	+15	+16	0	+2	0	
Temperatura	+20	+4	+3	+4	0	
Limpieza	15	+12	+6	0	0	
Disponibilidad de tecnologías	0	+12	+3	+4	+2	
Sumatoria	90	88	15	16	3	212
Porcentajes						
	42.45 %	41.50 %	7.07 %	7.54 %	1.41 %	

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Figura 10. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo percibida por los empleados.



Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.2.3. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo

La correcta realización de las tareas en el trabajo no se reduce al logro de determinada meta o dar un producto específico, se hace necesario tomar en cuenta el tiempo que se invierte en relación al producto (eficacia) y la inversión que se hace frente a la ganancia (eficiencia). Para esta subescala los reactivos mejor evaluados resultaron ser satisfacción con el trabajo, oportunidades de destacar en el trabajo, y relación con autoridades; siendo las peor evaluadas los objetivos y/o metas de producción y el apoyo de los superiores. Un 56.70 % se manifestó estar “muy de acuerdo” a los indicadores y un 32.98 % dijo estar “de acuerdo”. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

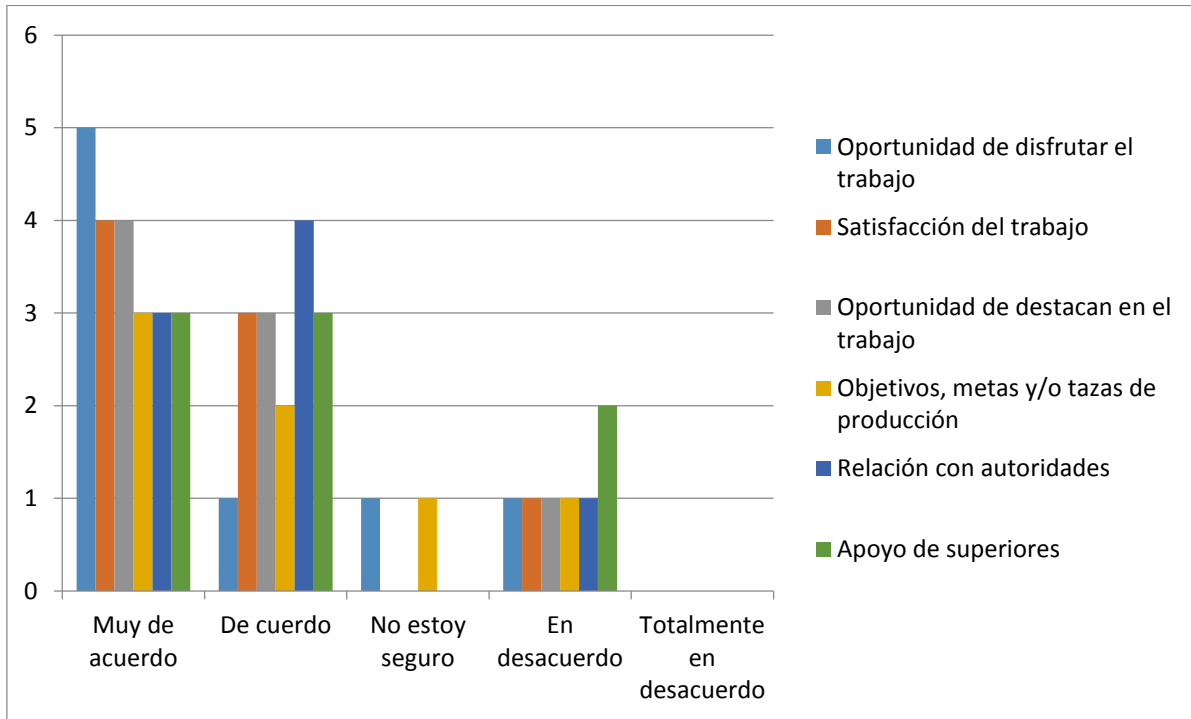
Tabla N° 13

Satisfacción con la forma en que realiza el trabajo los empleados

Sub-escala		Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Oportunidad de disfrutar el trabajo	5	1	1	1	0	1
Satisfacción del trabajo	4	3	0	1	0	1
Oportunidad de destacan en el trabajo	4	3	0	1	0	1
Objetivos, metas y/o tazas de producción	3	2	1	1	0	1
Relación con autoridades	3	4	0	1	0	1
Apoyo de superiores	3	3	0	2	0	1
Sumatoria	22	16	2	7	0	6
Asignación de valores						
Oportunidad de disfrutar el trabajo	+25	+4	+3	+2	0	
Satisfacción del trabajo	+20	+12	0	+2	0	
Oportunidad de destacan en el trabajo	+20	+12	0	+2	0	
Objetivos, metas y/o tazas de producción	+15	+8	+3	+2	0	
Relación con autoridades	+15	+16	0	+2	0	
Apoyo de superiores	+15	+12	0	+4	0	
Sumatoria	110	64	6	14	0	194
Porcentajes						
	56.70 %	32.98 %	3.09 %	7.21 %	0 %	

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Figura 11. Satisfacción con la forma en que realizan el trabajo los empleados.



Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.2.4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

Tomando como base la teoría de la motivación humana, es necesario tener presente que para que el trabajador se sienta satisfecho no solo se deben poseer los factores higiénicos tal como lo plantea Herzberg; además de ello es necesario tomar en cuenta aspectos como el desarrollo personal y profesional, las oportunidades de desarrollo, etc. Para esta subescala el reactivo mejor evaluado

resultado ser la satisfacción en general, mientras que los más deficientes son estabilidad en las funciones e igualdad y justicia en el trato. Porcentualmente hablando, “muy de acuerdo” puntuó un 12.66 %, “de acuerdo” un 30.66 % y “no estoy seguro” un 34 %, en función de lo anterior esta subescala se considera deficiente. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

Tabla N° 14

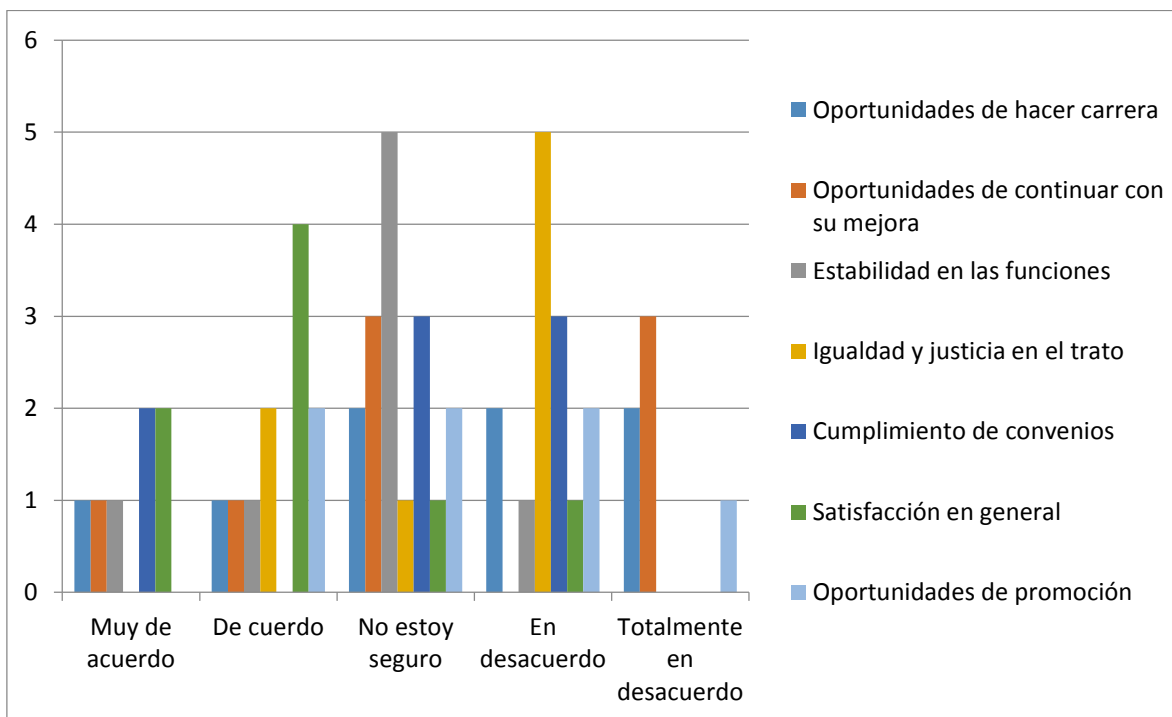
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo percibidas por los empleados

Sub-escala Satisfacción con las oportunidades de desarrollo						
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Oportunidades de hacer carrera	1	1	2	2	2	1
Oportunidades de continuar con su mejora	1	1	3	0	3	1
Estabilidad en las funciones	1	1	5	1	0	1
Igualdad y justicia en el trato	0	2	1	5	0	1
Cumplimiento de convenios	2	0	3	3	0	1
Satisfacción en general	2	4	1	1	0	1
Oportunidades de promoción	0	2	2	2	1	1
Sumatoria	7	11	17	14	6	7
Asignación de valores						
Oportunidades de hacer carrera	+5	+4	+6	+4	+2	
Oportunidades de continuar con su mejora	+5	+4	+9	0	+3	

Estabilidad en las funciones	+5	+4	+15	+2	0	
Igualdad y justicia en el trato	0	+8	+3	+10	0	
Cumplimiento de convenios	2	0	+9	+6	0	
Satisfacción en general	2	+16	+3	+2	0	
Oportunidades de promoción	0	+10	+6	+4	+1	
Sumatoria	19	46	51	28	6	150
Porcentajes						
	12.66 %	30.66 %	34 %	16 %	4 %	

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Figura 12. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo percibida por los empleados.



Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al

futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>
Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.2.5. Satisfacción con la relación subordinado – supervisor

Sin duda alguna las relaciones interpersonales influyen directamente a la comodidad o a la insatisfacción del trabajador. Esto es tanto la relación con sus superiores y subalternos como con sus coetáneos. Para esta subescala resultaron ser bien evaluadas proximidad y frecuencia con el supervisor, y supervisión sobre el empleado; mostrándose deficientes forma de juzgar las tareas, y forma de dirección. Porcentualmente hablando, “muy de acuerdo” se corresponde al 19.41 %, “de acuerdo” al 19.41 %, y “no estoy seguro” al 45.63 %; en función de lo anterior esta subescala se considera deficiente. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

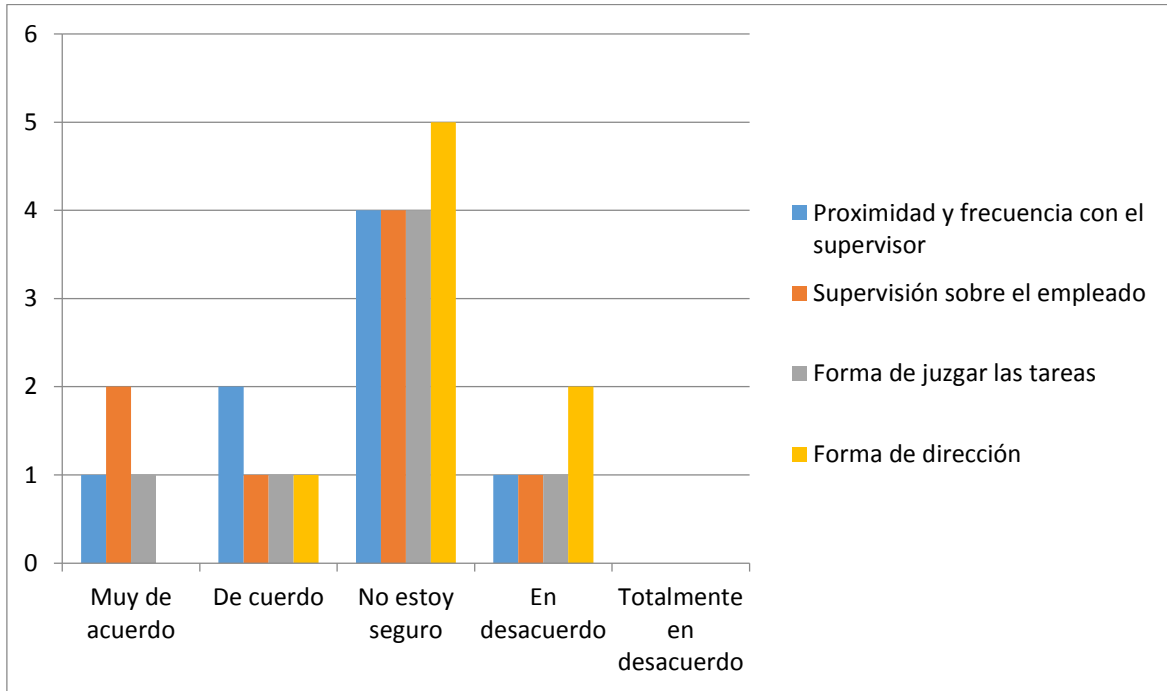
Tabla N° 15

Satisfacción con la relación subordinado-supervisor en los empleados

Sub-escala		Satisfacción con la relación subordinado - supervisor				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Proximidad y frecuencia con el supervisor	1	2	4	1	0	1
Supervisión sobre el empleado	2	1	4	1	0	1
Forma de juzgar las tareas	1	1	4	1	0	1
Forma de dirección	0	1	5	2	0	1
Sumatoria	4	5	17	5	0	4
Asignación de valores						
Proximidad y frecuencia con el supervisor	+5	+8	+12	+4	0	
Supervisión sobre el empleado	+10	+4	+12	+4	0	
Forma de juzgar las tareas	+5	+4	+12	+4	0	
Forma de dirección	0	+4	+15	+4	0	
Sumatoria	20	20	47	16	0	103
Porcentajes						
	19.41 %	19.41 %	45.63 %	15.53 %	0 %	

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Figura 13. Satisfacción con la relación subordinado-supervisor en los empleados.



Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.1.2.6. Satisfacción con la remuneración

Respecto a la relación entre la satisfacción y la remuneración, se puede entender que las compensaciones en su concepción integral, correctamente diseñadas e implementadas, pueden influir tanto en el desempeño del trabajador como en su satisfacción con el trabajo que realiza (Espinoza, 2006). Para esta subescala el reactivo mejor evaluado resultó ser las condiciones laborales, mientras que el peor evaluado sería negociación en la institución. Estadísticamente hablando, a “de acuerdo” le corresponde un 52.94 % de las respuestas de los empleados, por tanto

se considera esta subescala como positiva. En esta subescala no se tomaron en cuenta las abstenciones.

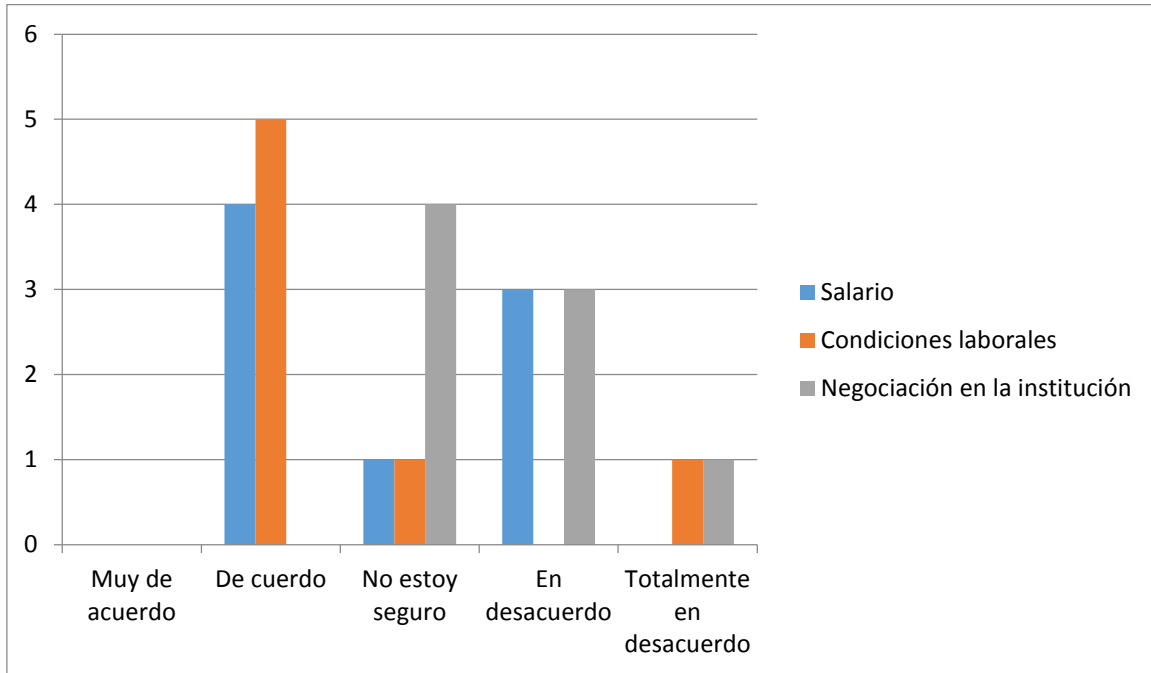
Tabla N° 16

Satisfacción con la remuneración percibida por los empleados

Sub-escala		Satisfacción con la remuneración				
Puntajes directos						
Reactivo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Abstenciones
Salario	0	4	1	3	0	1
Condiciones laborales	0	5	1	0	1	1
Negociación en la institución	0	0	4	3	1	1
Sumatoria	0	9	6	6	2	3
Asignación de valores						
Salario	0	+16	+3	+6	0	
Condiciones laborales	0	+20	+3	0	+1	
Negociación en la institución	0	0	+12	+6	+1	
Sumatoria	0	36	18	12	2	68
Porcentajes						
	0 %	52.94 %	26.47 %	17.64 %	2.94 %	

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Figura 14. Satisfacción con la remuneración percibida por los empleados.



Fuente: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007). Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

Nota de la figura: la adaptación se refiere a los reactivos que se evaluaron, los resultados son de la presente investigación.

4.2. Interpretación de los resultados

Las variables del clima organizacional se pueden catalogar como “deficientes” o “favorables” para la organización; esto de acuerdo al porcentaje de aprobación obtenidos por ellas. Como deficientes se encuentran la *autonomía* (35.29 % de aprobación), el *apoyo* (51.22 % de aprobación), el *reconocimiento* (53.61 % de aprobación) y la *innovación* (53.54 % de aprobación). Mientras que como favorables se encuentran la *cohesión* (67.75 % de aprobación), la *confianza* (68.14 % de aprobación), la *presión* (76.46 % de aprobación), y la *imparcialidad – equidad* (67.51 % de aprobación).

Mientras que para la satisfacción laboral se tienen como deficientes la *satisfacción con las oportunidades de desarrollo* (43.32 % de aprobación), y la *satisfacción con la relación subordinado – supervisor* (38.82 % de aprobación). Mientras que como favorable se encuentran la *satisfacción con el trabajo en general* (90.76 % de aprobación), la *satisfacción con el ambiente físico* (83.95 % de aprobación), la *satisfacción con la forma de realizar el trabajo* (89.68 % de aprobación), y la *satisfacción con la remuneración* (60 % de aprobación).

El análisis de los resultados obtenidos indica que dentro de las fortalezas del clima organizacional se encuentra la cohesión, confianza, presión y la imparcialidad. Desarrollando las subescalas, la cohesión indica que los empleados de la Cámara de Comercio e Industria han cubierto sus necesidades de pertenecía a un grupo social de trabajo, dicho marco referencial se refuerza por la aparición del concepto de confianza dentro de las subescalas evaluadas como favorables; además de ello

los empleados tienen como factor motivacional un motivo de afiliación que orienta su conducta y nos indica que esta conducta constituye un factor de protección que asegura la satisfacción con la empresa. Mientras que la subescala de presión nos indica un motivo de logro evidente, este revela que el empleado se siente seguro (necesidad de seguridad) en su trabajo y no teme ser despedido de la noche a la mañana de forma injustificada.

Si se sigue con las fortalezas de la satisfacción laboral, estas son la satisfacción con el trabajo en general, con la forma en que se realiza el trabajo, y con la remuneración. La primera de ellas indica que es un factor de mantenimiento ya que permite la satisfacción de las necesidades básicas del empleado, dicha conclusión se refuerza por el hecho de estar la satisfacción con la remuneración, y la satisfacción con las oportunidades de desarrollo ubicadas dentro de las subescalas evaluadas como favorables. Se puede concluir entonces que existen las condiciones motivacionales adecuadas para la búsqueda de la autorrealización del empleado de la Cámara de Comercio e industria en su trabajo, sin embargo esto no sucede así, se deben analizar entonces las debilidades encontradas ya que estas darán la respuesta que se busca.

Curiosa situación es que el salario aquí no se presenta en ningún momento como una debilidad de la empresa; sin embargo, no hay una satisfacción plena con el trabajo; esto es porque el salario por sí solo no basta para que una persona se sienta satisfecha en su trabajo.

Ahora bien, dentro de las deficiencias que se encontraron para el clima organizacional están: autonomía, reconocimiento, apoyo e innovación. La autonomía se puede contrastar con los factores motivacionales, es decir; sin autonomía no hay responsabilidad y reconocimiento de la capacidad del empleado, y por tanto se bloquea el máximo estado de satisfacción laboral, esto es la autorrealización en el trabajo. Esto se refuerza por el hecho que la innovación también está en un estado deficiente. Además de ello, sino se le da gradualmente más responsabilidad al empleado, ¿cómo se le puede reconocer sus aciertos y retroalimentar en sus errores? Esto como parte del proceso de desarrollo profesional y personal que debería ser inherente a todo trabajo; más si el trabajo se ubica en el rubro de los servicios profesional, como es el caso de la Cámara de Comercio e Industria.

Para la satisfacción laboral, sus deficiencias se ubican en la satisfacción con las oportunidades de desarrollo, y con la relación subordinado-supervisor. La primera de ellas indica que las necesidades de autoestima y el motivo de logro asociada a ella, se encuentran deficientes, esto se puede relacionar con la deficiencia en la relación subordinado-supervisor. A la falta de libertad encontrada en el clima organizacional (autonomía) le corresponde, como consecuencia, un factor motivacional bajo, o sea, solo confiando en la capacidad y responsabilidad del empleado y procurando su desarrollo y avance profesional se fortalecerá y mejorara la empresa.

Tabla N° 17

Interpretación de resultados

Subescala	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Índices de aprobación
Adaptación del cuestionario Koys y Decottis de 1991						
Autonomía	29.41 %	32.35 %	4.41 %	35.29 %	0 %	61.76 %
Cohesión	9.86 %	57.89 %	25.65 %	5.26 %	1.31 %	67.75 %
Confianza	22.29 %	45.85 %	22.92 %	7.64 %	1.27 %	68.14 %
Presión	29.41 %	47.05 %	3.92 %	18.30 %	1.30 %	76.47 %
Apoyo	22.95 %	28.57 %	41.32 %	5.10 %	2.04 %	51.52 %
Reconocimiento	21.73 %	31.88 %	24.63 %	18.84 %	2.89 %	53.61 %
Equidad	19.86 %	47.68 %	20.52 %	10.59 %	1.36 %	67.53 %
Innovación	35.48 %	18.06 %	34.83 %	11.61 %	0 %	53.54 %
Adaptación del cuestionario de satisfacción laboral de Chiang, Salazar, y Núñez (2007)						
Trabajo en general	36.62 %	54.14 %	4.77 %	3.18 %	1.27 %	90.76 %
Ambiente del trabajo.	42.45 %	41.50 %	7.07 %	7.54 %	1.41 %	83.95 %
Forma de realiza el trabajo	56.70 %	32.98 %	3.09 %	7.21 %	0 %	75.43 %
Oportunidades de desarrollo.	12.66 %	30.66 %	34 %	16 %	4 %	43.32 %
Relación subordinado – supervisor	19.41 %	19.41 %	45.63 %	15.53 %	0 %	38.82 %
Remuneración	0 %	52.94 %	26.47 %	17.64 %	2.94 %	52.94 %

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007) y Koysm J. & DeCotiis, A. (1991)^a.
 Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*.
 Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

^a Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

4.3. Integración de variables

Al categorizar los resultados para el clima organizacional dan como positivas las dimensiones de cohesión, confianza, presión y equidad; frente a autonomía, apoyo, reconocimiento, e innovación como negativas. Mientras que para la satisfacción laboral tenemos como positivas trabajo en general, ambiente del trabajo, y forma de realiza el trabajo; frente a oportunidades de desarrollo, relación subordinado –

supervisor, remuneración como negativas. Esta división es solo por fines pedagógicos y diagnósticos solo para plantear los aspectos mejor evaluados frente a los peor evaluada.

Como medida de análisis de la consistencia interna de la investigación, se buscó la correlación de variables, a través de los reactivos utilizados para ambos instrumentos. Esto se realizó mediante la confrontación de reactivos en la escala de clima organizacional con la escala que evaluó la satisfacción laboral.

Así, por ejemplo, para la evaluación del clima organizacional, en la subescala Autonomía/Cohesión se tomó el reactivo *“las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí”*, y se contrasto para la escala de satisfacción laboral, en la subescala Satisfacción por el Trabajo en General se tomó el reactivo: *“Hay buena relación entre los miembros de la unidad”*; presentando ambos reactivos índices de aprobación que sobre pasan el 50 %. En la misma subescala se contrastaron los reactivos *“mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución”* con *“reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo”*; presentado un índice de aprobación del 52.17 %.

Para la subescala apoyo y satisfacción con la forma en que realiza su trabajo se tomaron en cuenta los reactivos *“puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito”* con *“el apoyo que recibe de sus superiores”*; presentando un índice de aprobación de 70.58 %. Mientras para la subescala equidad y satisfacción con las oportunidades de desarrollo se tomaron en cuenta los reactivos, *“mi jefe no tiene*

favoritos” con “la ‘igualdad’ y ‘justicia’ de trato que recibe de su institución”; presentando un índice de aprobación de 50 %.

Tabla N° 18

Integración de variables

Evaluación del Clima Organizacional	Índices de aprobación	Escalas de Satisfacción Laboral	Índices de aprobación
Autonomía/Cohesión		Satisfacción por el trabajo en general	
Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	66.66 %	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	50%
Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	52.17 %	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	80 %
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	48 %	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	62.5 %
Organizo mi trabajo como mejor me parece.	45.45 %		
Apoyo		Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	70.58 %	El apoyo que recibe de sus superiores.	48.38 %
Equidad		Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	
Mi jefe no tiene favoritos	40 %	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	50 %

Nota. Adaptado de: Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007) y Koysm J. & DeCotiis, A. (1991)^a. Publicado en: *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 3490-3503). España: Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

^a Publicado en: Inductive measures of psychological climate (p. 265-285). Human Relations.

Capítulo V

5. CONCLUSIONES

- I. Se puede concluir con referencia a los datos obtenidos que el clima organizacional *influye positivamente en la satisfacción laboral* en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana. Dicho *clima organizacional o social es percibido en general como bueno* por los empleados destacando dentro de estos aspectos positivos una elevada cohesión, confianza, presión, reconocimiento y equidad; esto indica que la satisfacción laboral se puede integrar a su vez como un indicador del buen clima organizacional. Sin embargo, la modificación a ciertos aspectos de la estructura y funcionamiento traería mejoras en cuanto al clima y la satisfacción laboral incrementando con ello la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones, o sea, el clima organizacional es bueno pero la eficacia y la eficiencia son deficientes.

- II. Partiendo de las fortalezas encontradas se puede afirmar que los empleados perciben que hay una atmósfera amigable y de confianza entre compañeros y la libertad de comunicar abiertamente los problemas con los superiores; en este sentido, se podría utilizar esa “libertad manifiesta” para que los trabajadores busquen mayor autonomía en cuanto a las toma de decisiones, o sea, darles la libertad de innovar los procesos y las formas de proceder tradicionalmente. Para que esto suceda será necesario tomar como base reglamentos y políticas adecuadas y equitativas,

- III. Dentro de los aspectos que se necesitan intervenir en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana, se encuentra la percepción por parte de los empleados de la falta de autonomía en cuanto a los procedimientos del trabajo, las metas y objetivos; esto en contraste a la falta de apoyo por parte de la gerencia, que genera un sentimiento de incertidumbre respecto a las funciones y tareas de los empleados. Esto provoca un aislamiento del trabajador como ente productivo que no se relaciona ni se apoya mutuamente en un sistema rígido y paternalista-autoritario. Como es de esperar este tipo de sistema es cerrado a nuevos cambios e innovaciones en los procesos de trabajo y formas de organizarse.
- IV. El clima organizacional siendo una variable interna de la organización se ve influida por este ambiente externo que está en constante cambio. A su vez el clima organizacional influye en muchas variables de la organización; como la satisfacción laboral. Esto debido a que la satisfacción laboral no se puede reducir al salario, incluye además la comodidad, confort, satisfacción del empleado y la gerencia en la organización.
- V. Es necesario salir de la estructura demasiado rígida que presenta la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana, para permitir que el empleado se sienta más cómodo en la relación jefe – subordinado, y con ello aumentar la satisfacción laboral. Este tipo de relación implica trabajar las necesidades de afiliación, y de poder que se establece entre los patronos y

trabajadores; para transitar de un modelo autoritario a uno que conciba el poder como una relación entre dos o más sujetos.

- VI. Uno de los limitantes encontrados en la presente investigación son las “oportunidades de desarrollo” que se relacionan directamente con la innovación en los procesos organizacionales (también deficiente). En este momento la organización en cuestión no cuenta ni con condiciones, ni mecanismos para intervenir esta variable; se esperaría que con la mejora de las áreas anteriormente mencionadas por efecto sistémico mejore esta subescala o la empresa desarrolle mecanismos para afrontar la falta de actualización y oportunidades de desarrollo para sus empleados.
- VII. Las características propias de la Cámara de Comercio e Industria hace necesario poner atención a los cambios internos y externos a la organización que trabaja con o para otras organizaciones o empresas. La Cámara de Comercio e Industria vende sus servicios a otras empresas u organizaciones, los cambios en dicha organización son más dinámicos y fáciles de percibir. Lo anterior expuesto lleva a repensar acerca del papel de la psicología organizacional y del psicólogo organizacional insertado en este campo de trabajo, ya no como mero agente estático responsable de mantener el funcionamiento “óptimo” tanto del trabajador como de la organización. El psicólogo organizacional debe ser un sujeto activo en las mejoras constantes y ajustes de la organización a los tiempos actuales.

6. Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana:

- Asignar gradualmente más responsabilidad al empleado. Esto se puede hacer mediante dos mecanismos: la rotación de responsabilidades y la asignación de nuevas responsabilidades, pudiendo ser estas nuevas asignaciones permanentes o temporales, según las condiciones y la respuesta que den los empleados a los nuevos cambios.
- Deben buscarse mecanismos que aumenten la participación conjunta de los trabajadores en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. Estas pueden ser la creación de grupos de trabajo, o comités que dividan las funciones a la vez que integren a los trabajadores según sus funciones.

A los empleados de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana:

- Se sugiere a los empleados la creación de grupos de trabajo o comité, que puede incentivar la participación y el apoyo mutuo entre los empleados; esto con la finalidad de cubrir de las deficiencias en los procesos operacionales como en la organización de trabajo, permitiéndoles crear nuevos mecanismos más adecuados a sus demandas y necesidades.
- Se sugiere el establecimiento de un buzón de sugerencias para los clientes y visitantes, esto para dar más responsabilidad al empleados y poder abrir

canales de comunicación eficientes con el medio (los clientes) a los que prestan servicios de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana.

A los futuros y posibles investigadores interesados en continuar o iniciar nuevas líneas de investigación y trabajo en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial Santa Ana,

- Se sugiere además que se realicen evaluaciones periódicas tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral, así como entrevistas personalizadas dirigidas a evaluar tanto el estado del empleado como para permitirle a este participar en los aspectos de la conducción de la empresa.

Referencias

- ✓ Aamodt, Michael G. (2010) *Psicología industrial/organizacional* (6ª ed.) México D. F.: Cengage Learning Editores.
- ✓ Arnold, J., y Randall, R. (2012) *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral* (5ª Ed.) México D.F.: Pearson Educación.
- ✓ Bandura, A. y Walters, R. (1974) *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Palo Alto, California: Alianza Editorial. Pp. 7-15.
- ✓ Calderón, R. (mayo-agosto, 2007) *El Salvador y las transformaciones a escala mundial. Realidad y Reflexión* (Revista Cuatrimestral), 20 (7). San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- ✓ Chiang, M., Martí, C., y Núñez, A. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia. Madrid: R. B. Servicios Editoriales.
- ✓ Chiang, M., Núñez, A., Huerta P. (2005) *Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior*. Horizontes Empresariales, 4 (1), 61-65.
- ✓ Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración* (7º Ed.) México D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- ✓ Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª Ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- ✓ Corbetta, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social* (Trad. Díaz, M. y Díaz, S.) Madrid: McGraw-Hill – Interamericana de España, S. A.

- ✓ Cosacov, E. (2007) *Diccionario de términos técnicos de la psicología*. (3ª Ed.) Córdoba: Editorial Brujas.
- ✓ Dennerly, L. (junio-agosto, 1994) *Base de las relaciones laborales: perspectivas para El Salvador*. Realidad, 40, 571-577. San Salvador, El Salvador: UCA EDITORES.
- ✓ Díaz, A., Hernández, W., Marroquín, G. (2006) *Diagnóstico y propuesta para un modelo de clima organizacional para la mediana empresa comercializadora de calzado en el municipio de Santa Tecla, Departamento de la libertad*. Tesis para optar por el grado de licenciada en administración de empresa. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- ✓ Dicaprio, N. (1996) *Teorías de la personalidad* (Trad. Velázquez, J.) México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- ✓ Dunnette, M., y Kirchner, W. (1989) *Psicología industrial*. (2ª Edición). México D.F.: Editorial Trillas.
- ✓ Engler B. (2006) *Introducción a Las Teorías De Personalidad* (4ª Ed.) México D.F.: Mc Graw Hill.
- ✓ Enríquez, A., Castañeda Z., Delio, I. (mayo, 2006). *Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia*. Acta Colombiana de Psicología. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. 3(1), 77-85.
- ✓ Espinoza, V. (2006) *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Trabajo de graduación para optar por el título de Psicólogo. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

- ✓ Estrada, S., García, T., Díaz, R. (enero-abril, 2013) *Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones*. *Psicología desde el Caribe*, 1(30), 146-176.
- ✓ Ferster, C. y Perrott, M. (1985) *Principios de la conducta*. (Trad. Helier, R.) Mexico D. F.: Editorial Trillas.
- ✓ Fundación Nacional Para El Desarrollo [FUNDE] (julio, 2009) *Empleo y pobreza: estado de los indicadores*. San Salvador, El Salvador.
- ✓ Gareth, R. (2008) *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. (5ª Ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- ✓ Goffee R. y Gareth, J. (2001) *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Buenos Aires: Editores Granica S. A. de C. V.
- ✓ Gómez, M. (enero-junio, 2016) Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- ✓ González, M. y Olivares, O. (2014) *Psicología del trabajo*. México D. F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- ✓ Hellriegel, D., y Slocum, J. (2005) *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.) México D. F.: Ediciones Paraninfo.
- ✓ Herzberg, F. (enero, 2003) *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Harvard Business School Publishing Corporation: América Latina.
- ✓ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993) *The motivation to work*. New York: John Wiley & Son. ISBN: 1-56000-634-X

- ✓ Hill, A., Black, J. y Porter L. (2006) *Administración* (Trad. Pérez, I. y Brito, J.). México D. F.: Pearson Educación.
- ✓ Juárez, S. (2012) *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Revista Médica: Instituto Mexicano del Seguro Social; 50 (3), 307-314.
- ✓ Koppes, I. (2007) *Historical perspectives in industrial and organization psychology*. New York: Lawrence Elbow Associates, Inc.
- ✓ Koys, J. & DeCotiis, A. (1991) *Inductive measures of psychological climate*. Human Relations, 44 (3), 265-285.
- ✓ Kuhn, T. (2004) *La estructura de las revoluciones científicas* (Trad. Contin A.) Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Leóntiev A. (1978) *Actividad, consciencia y personalidad*. Argentina, Buenos aires: Ediciones Ciencias del Hombre.
- ✓ López y Salmerón (2011) *Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, de la Universidad de El Salvador*. Tesis para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas. Universidad de El Salvador: San Salvador, El Salvador.
- ✓ Martínez, Ramírez y Rivas (2010) *Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador*. Tesis para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas. Universidad de El Salvador: San Salvador, El Salvador.
- ✓ Maslow, A. (1983) *La personalidad creadora* (Trad. Rosa Rourich) Barcelona, España: Editorial Kairós S. A.

- ✓ McClelland, D. (1989) Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea.
- ✓ Mead G. y Blumer H. (1997). *Interaccionismo simbólico: perspectivas empresariales*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 6-11.
- ✓ Miles, R. (1980) *Macro conducta Organizacional*. Santa Mónica, California: Goodyear.
- ✓ Newstrom J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª Ed.) México D. F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A. de S. V.
- ✓ Niño Rojas, V. (2011) *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ✓ Petrovsky, A. (1981) *Psicología general*. México D. F.: Editorial Progreso.
- ✓ Ramírez, M., Urbina, N., Zepeda, S. (2014) *Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de La Libertad*. Trabajo para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas. Universidad de El Salvador: San Salvador, El Salvador.
- ✓ Reveal, J. (2010) *Motivación y emoción*. (5ª Ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana S. A. de S. V.
- ✓ Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. (13ª Ed.) México D. F.: Pearson Educación.
- ✓ Rubinstein J. (1978) *Principios de psicología general*. México D. F.: Grijalbo S. A.

- ✓ Saavedra, A., y Rivera, W. (2008) *El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad*. Trabajo de graduación para optar por el grado de Orientadoras Vocacionales y Laborales. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ✓ Sampieri, R., Collado, C., Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación*. (14va Edición). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ✓ Sampieri, R., Valencia, S., Soto, R. (2012) *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. Contaduría y Administración: enero-marzo 2014, 1 (59), 229-257.
- ✓ Skinner, B. (1994) *Sobre el conductismo*. Barcelona, España: Editorial Planeta-De Agostini, S.A.
- ✓ Soto, E. (2001) *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. México D.F.: Thomson Learning.
- ✓ Uría, D. (2011) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas CÍA. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Trabajo de Graduación. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- ✓ Valle, E. (2017) *Clima organizacional asociado al rendimiento laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat*. Tesis para optar por el grado de licenciatura en psicología. Universidad Tecnológica de El Salvador: San Salvador, El Salvador.
- ✓ Vidaurre, R. (2009) *Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones en El Salvador*. Trabajo de Graduación para Magisterado

en Psicología Organizacional. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.

- ✓ Vygotski, L. (1997) *Obras escogidas: Investigaciones sobre la inteligencia de los monos antropomorfos* (Vol. 1) Madrid, España: Visor Vis., S. A.
- ✓ Warren, B. (1973) *Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, su Orígenes y perspectivas*. México D. F.: Fondo Educativo Interamericano, S. A.

Referencias electrónicas

- ✓ Ar, Juan (2012, octubre 23). *Ambiente general y específico que afecta la organización empresarial*. Recuperado el 21 de julio de: <http://www.gestiopolis.com/ambiente-general-especifico-afecta-organizacion-empresarial/>
- ✓ Atalaya, C. (Sept-1999) *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de Psicología: Perú. 5 (3), Recuperado el 12 de junio de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- ✓ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (2017) *Principios de la sociedad libre*. San Salvador. Recuperado el día 4 de noviembre de 2017 de: http://www.camarasal.com/sobre-camarasal/centro-de-documentacion?view_doc=folder&cat=27&name_cat=Principios%20de%20la%20sociedad%20libre
- ✓ Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008) *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones*

públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum, 2 (23), 66-85. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-3762008000200004&script=sci_arttext.

- ✓ Chiang, M., Salazar, M., Núñez, A. (2007) *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. España: Universidad de la Rioja. Recuperado el 3 de mayo de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>
- ✓ Gonçalves, A. (Diciembre, 1997) *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Recuperado el día 12 de julio de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- ✓ Patterson, M., West, M., Shackleton, J., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. & Wallace, A. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of Organizational Behavior, 4 (26), 379-498. Recuperado el día 6 de agosto de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.312/full>.
- ✓ Santos, F. (2010) *Relações públicas em uma nova perspectiva de atuação: empresas start-up. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Comunicação Social - Relações Públicas)*. Trabajo de graduación. Sao Paulo, Brasil: Universidade Estadual Paulista. Recuperado el día 11 de septiembre de: <http://hdl.handle.net/11449/120668>.

ANEXOS

KOYS & DECOTTIS

Nombre del Instrumento.

Koys & Decottis, (1991), para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo.

Breve descripción del instrumento.

Este instrumento consiste en 40 elementos. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

Adaptación del cuestionario.

Se inició con su traducción del inglés al castellano. En el proceso de traducción y adaptación se han seguido las recomendaciones propuestas para esta finalidad (Morales et al., 2003). Luego se procedió a la aplicación de esta versión española del instrumento.

Desarrollo del cuestionario de satisfacción laboral.

Basado en cuestionarios de Meliá *et al.*, (1986-1990) para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas.

Breve descripción del cuestionario de Satisfacción laboral.

Para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento, basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Meliá *et al.*, Así, se identificó un total de 39 ítems.

Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos (Muy de acuerdo = 6, Bastante de acuerdo = 5, Más bien de acuerdo = 4, Más bien en desacuerdo = 3, Bastante en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1

Escala	Descripción Escala	Nº de Ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5

Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia	5
-------------------	--	---

Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys & Decottis (1991)

Evaluación del Clima Organizacional

Indicación. A continuación encontrará una serie de afirmaciones que tiene por finalidad evaluar el estado del Clima Organizacional de la institución o empresa que usted labora. Se requiere que usted seleccione una de las cinco respuestas disponibles bajo la afirmación; puede usar la forma de marcación que estime conveniente, siempre y cuando deje clara su respuesta.

Autonomía					
1.	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3.	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.	Organizo mi trabajo como mejor me parece.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cohesión					
6.	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9.	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10.	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Confianza					
1.	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.	Mi jefe es una persona de principios definidos				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3.	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Presión					
6.	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9.	Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10.	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Apoyo					
11.	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12.	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.	Mi jefe me respalda 100%				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15.	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Reconocimiento					
16.	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17.	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18.	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19.	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20.	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Equidad					
21.	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22.	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

23.	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24.	Mi jefe no tiene favoritos				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25.	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Innovación					
26.	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27.	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28.	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29.	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30.	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Indicación. A continuación, encontrara una serie de afirmaciones que tiene por finalidad evaluar su Satisfacción Laboral en cuanto la institución o empresa que usted labora. Se requiere que usted seleccione una de las cinco respuestas disponibles bajo la afirmación; puede usar la forma de marcación que estime conveniente, siempre y cuando deje clara su respuesta.

Satisfacción por el trabajo en general					
1.	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3.	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.	Sus colegas de su grupo de trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6.	Atención que se presta a sus sugerencias				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7.	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9.	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10.	El apoyo administrativo que usted recibe.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo					
11.	La iluminación de su lugar de trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12.	La ventilación de su lugar de trabajo.				

	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15.	La temperatura de su local de trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16.	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17.	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo					
18.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19.	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21.	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22.	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23.	El apoyo que recibe de sus superiores.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo					
24.	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.				

25.	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26.	La estabilidad en sus funciones de su trabajo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27.	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28.	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29.	Su grado de satisfacción general con esta Institución.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30.	Las oportunidades de promoción con que se cuenta				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Satisfacción con la relación subordinado - supervisor					
31.	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32.	La supervisión que ejercen sobre usted				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
33.	La forma en que sus superiores juzgan su tarea				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34.	La forma en que usted es dirigido				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Satisfacción con la remuneración					
35.	El salario que usted recibe				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
36.	Sus condiciones laborales				

	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
37.	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Antecedentes de trabajos realizados

A continuación se muestra una serie de investigaciones realizadas por diferentes alumnos de diferentes niveles y universidades, en nuestro país.

- ✓ Díaz, A., Hernández, W., Marroquín, G. (2006) *Diagnóstico y propuesta para un modelo de clima organizacional para la mediana empresa comercializadora de calzado en el municipio de Santa Tecla, Departamento de la libertad*. Tesis para optar por el grado de licenciada en administración de empresa. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- ✓ López y Salmerón (2011) *Diseño de un modelo de clima organizacional que coadyuve a la disminución del estrés laboral de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, de la Universidad de El Salvador*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en administración de empresas. Universidad de El Salvador: San Salvador, El Salvador.
- ✓ Mancía, U., Portillo, A., Viera, D. (2001) *Propuesta de un modelo para realizar diagnóstico de clima organizacional en la facultad de ciencias económicas Lic. Benjamín Cañas de la Universidad Tecnológica de El Salvador*. San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- ✓ Martínez, Ramírez y Rivas (2010) *Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador*. Tesis para optar por el grado de licenciado en administración de empresas. Universidad de El Salvador: San Salvador, El Salvador.
- ✓ Ramírez, M., Urbina, N., Zepeda, S. (2014) *Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de La Libertad*. Trabajo para optar por el

grado de licenciatura en administración de empresas. Universidad de El Salvador: San Salvador, El Salvador.

- ✓ Valle, E. (2017) *Clima organizacional asociado al rendimiento laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat*. Tesis para optar por el grado de licenciatura en psicología. Universidad Tecnológica de El Salvador: San Salvador, El Salvador.

Vidaurre, R. (2009) *Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones en El Salvador*. Trabajo de Graduación para Magistrado en Psicología Organizacional. Antiguo Cuscatlán, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado

Definiciones teóricas como índice conceptual¹

Referencia bibliográfica	Concepto	Definición
Leóntiev (1978)	El trabajo	Representa una actividad específicamente humana que está condicionada culturalmente e históricamente y que da por resultado un producto socialmente útil (material o espiritual) que permite la satisfacción de las necesidades humanas
Schneider (1975) citado en Chiang, Martí y Núñez (2010)	Clima Organizacional	Clima Organizacional en general se refiere una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que

¹ Para consultar los autores citados véase: "Referencias"

		denominamos estado tempo-ral de un lugar o región. El clima organizacional, se traduce como un conjunto particular de prácti-cas y procedimientos organiza-cionales.
Pérez (1974) citado en Gareth (2008)	Ambiente general	Según el ambiente general consiste en “las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos”
Ar Juan (2008)	El ambiente general	Incluye todo lo que está fuera de la organización, por ejemplo, factores económicos, condiciones políticas, influencias socioculturales, cuestiones de globalización y factores tecnológicos. Abarca condiciones que pueden afectar a la organización, pero cuya importancia no se aprecia con claridad.
Miles (1980).	El ambiente específico	Consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capa-cidad de una organización de asegurar los recursos, distribui-dores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno son partes interesadas externas im-portantes que pueden influir y

		presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera.
Gareth (2008)	Clima Organizacional	El conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas...”
Patterson et al. (2005)	Clima Organizacional	“Climate has been consistently described as employees’ perceptions of their organizations, the construct has suffered over the years from conflicting definitions and inconsistencies in operationalization”.(p. 380)
Warren (1973)	Clima organizacional	Es “un constructo sistemático, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización”.
Gonçalves (1997)	Clima organizacional	Es “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene

		consecuencias sobre la organización”.
Koys & DeCotiis (1991)	Clima Psicológico (organizacional)	“Psychological climate as an experimental based multidimensional, and enduring perceptual phenomenon, which is widely shared by the members of a given organizational unit”.
Chiavenato (2003)	Satisfacción laboral	“la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización”.
Locke (1976) citado por Chiang et al. (2008)	Satisfacción laboral	"un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".
Cosacov (2007)	Motivación	“es una variable de naturaleza teórica y que fundamenta toda conducta intencional”.
McClelland (1989)	Motivación	Se refiere: “por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos... por otro lado, observando las conductas desde afuera, la motivación se refiere a las diferencias, relativas a propósitos conscientes que

		hacemos a partir de la observación de conductas”
Robbison y Judge (2009)	Motivación extrínseca	Las personas hacen un proceso de selección de estos estímulos ya que deseamos ganar consecuencias atractivas al mismo tiempo que evitamos consecuencias poco atractivas.
Reeve (2010)	Motivación intrínseca	Las necesidades, cogniciones y emociones constituyen las motivaciones internas principales. Esto implica que toda teoría que se sienta sobre la base de explicar alguno de estos procesos psíquicos subjetivos se encuentra dentro del paradigma de la motivación intrínseca.
Skinner (1994)	Condicionamiento operante	Es: “un proceso muy diferente, a través del cual la persona maneja de manera eficiente el ambiente nuevo”.
Hellriegel y Slowm (2005)	Consecuencia	Es resultado de un comportamiento, en cuanto al logro de la meta o la tarea; por tanto puede haber un reforzamiento o un castigo. Dicho reforzamiento puede ser positivo o negativo
Ferster y Perrott (1985)	Reforzador	Es cualquier factor extrínseco que aumente la conducta. O sea es todo estímulo que sucede a la ejecución

		he incrementa la frecuencia de determinada conducta.
Reeve (2010)	Reforzador positivo	Es: "cualquier estímulo ambiental que, cuando se presenta, aumenta la probabilidad futura de la conducta deseada"
Aamont (2010)	Incentivo	Dentro del ambiente laboral constituye un refuerzo positivo pues antecede a una conducta que le indica a la persona el curso a seguir.
Newstrom (2011)	El castigo	Es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta cierta conducta. Aunque en ocasiones el castigo es necesario para desalentar una conducta indeseable, debe emplearse con cautela porque tiene ciertas limitaciones.
Soto (2001)	Las emociones	Son "fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración que nos preparan a reaccionar en forma adaptativa a los sucesos importantes en nuestras vidas".
Petrovsky (1981)	Las necesidades	Expresan la dependencia del sujeto de sus condiciones de existencia, es decir los estímulos externos vas

		modificando la conducta del hombre.
Engler (2006)	Necesidades fisiológicas	Son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Incluyen la necesidad de alimento, bebida, sueño, oxígeno, abrigo y sexo.
Hellriegel y Slowm (2005)	Necesidades de seguridad	Estas necesidades se refieren a los requerimientos del organismo de poseer un mundo ordenado, estable y predecible.
Aamon (2010)	Necesidades de pertenencia y amor	El individuo busca entonces establecer relaciones afectuosas y de calidad con sus pares; en su trabajo estas necesidades sociales implican trabajar con otros, desarrollar amistades y sentirse necesarios, formar parte de un grupos de referencia, etc.
Engler (2006)	Necesidades de autoestima	La autoestima implica competencia, seguridad, dominio, logro, independencia y libertad. El respeto de los demás incluye reconocimiento, aceptación, estatus y aprecio.
Maslow (1983)	Necesidades de autorrealización	“Todos tenemos un impulso hacia el propio perfeccionamiento, un impulso hacia nuestra mayor actualización de nuestras potencialidades, hacia la

		autorrealización, la plena humanidad, o como se le quiera llamar”
Newstrom (2011)	Motivo de logro	Es: “un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan”.
McClelland (1989)	Motivo de poder	Es: “el ejercicio de influencia... actividad instrumental orientada como objetivo de poder o como obstáculos que entorpecen su consecución”.
McClelland (1989)	Motivo de afiliación	Es cuando: “las personas poseen al parecer una necesidad o deseo básico de encontrarse con otras personas... parte de esta necesidad es sexual por su origen y biológicamente adaptativa”

Tema: “El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana.”

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de investigación
General	General	General
¿Cómo índice el Clima Organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana?	Diagnosticar del Clima Organizacional para comprender su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana.	El clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de comercio, filial Santa Ana.
Específicas	Específicas	Específicas
¿Cuál es el estado de Clima Organizacional de los empleados de la Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana? ¿Cómo se encuentra la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de Comercio e	Describir la situación actual del Clima Organizacional de los empleados de la Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana Explorar la incidencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la	Existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Cámara de comercio, filial Santa Ana. El clima organizacional no influye en la satisfacción laboral de

<p>Industrial de El Salvador, filial Santa Ana?</p>	<p>Cámara de Comercio e Industrial de El Salvador, filial Santa Ana.</p> <p>Brindar insumos teóricos sobre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral que sirvan para el análisis e interpretación de situaciones reales.</p>	<p>los empleados de la Cámara de comercio, filial Santa Ana.</p>
---	--	--

Anexo: Delimitación temporal: Cronograma de actividades

Etapas o actividades	Años												
	2015											2016	
	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
Presentación del tema y nombramiento del asesor	■	■	■	■									
Aprobación del anteproyecto (Cap. I)					■	■							
Capítulo II & Capítulo III							■	■					
Investigación de campo y análisis de resultados (Cap. IV)									■	■			
Capítulo V											■	■	
Entrega de documento final													■