

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL CENTRO DE
ESPARCIMIENTO JOCKEY CLUB – CHICLAYO
2015

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Bachiller GIOVANNA KARLA VINAZZA AVALOS

12 de Febrero del 2016

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL CENTRO DE
ESPARCIMIENTO JOCKEY CLUB – CHICLAYO**

2015

POR:

GIOVANNA KARLA VINAZZA AVALOS

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Presidente de Jurado

Mgtr. Eduardo Zárate Castañeda
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

Dedicado de todo corazón a mi abuelita que desde el cielo veló porque termine mi carrera profesional.

A mi madre, que se sacrificó mucho laboralmente para poder tener una carrera universitaria; a mis tíos y mi familia que siempre me han apoyado moralmente y de muchas formas para cumplir con mis metas.

A mis hijos que son mi motor y esfuerzo en la vida para seguir luchando por mis objetivos profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme puesto muchas pruebas en el camino no dejándome derrotar y cumplir con mis objetivos trazados.

A mi profesor Eduardo Amorós que siempre me ayudó e inculcó conocimientos y valores tanto en el ámbito personal como profesional.

A todos mis amigos y personas que incentivaron a concluir con este proceso, motivándome día a día seguir adelante.

RESUMEN

Para comprender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad, por ello el objetivo principal de esta investigación es la Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Centro de Esparcimiento Jockey Club de Chiclayo - 2015. Nuestro espacio Laboral tiene fuerte relación con los resultados en nuestro trabajo, por ende en la empresa Jockey Club de Chiclayo brindo oportunidad de evaluar estas variables. Medir la Satisfacción Laboral ha representado un sistema de diagnóstico de la salud de una empresa identificando los factores intrínsecos que son los que miden la satisfacción laboral.

El método utilizado en esta investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, y correlacional. Los autores referenciales fueron Sonia Palma Carrillo, citando a Likert y su Teoría del Clima Laboral y los conceptos principales de Chiavenato, y Litwain y Stirnger. La población muestral fueron 52 trabajadores del Jockey Club de Chiclayo, caracterizados por los criterios de inclusión. Para recolectar los datos se aplicó dos encuestas validadas: una sobre Clima Organizacional y la otra sobre Satisfacción laboral, se interpretó con la “Escala Clima Laboral – CL – SPC” elaborada por Sonia Palma Carrillo y el Estadístico Gamma para la correlación.

Se concluyó que **No** existe relación entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral. Si existe relación y son influyentes la realización personal y el involucramiento laboral. Los factores Supervisión, Condiciones laborales, Condiciones de Trabajo, y Beneficios Económicos tienen una percepción media, en el nivel desfavorable se encuentra la comunicación y la autorrealización. Se aplicaron los principios éticos de la Declaración de Belmont. En conclusión denotamos claramente que del Clima Laboral es importante en la satisfacción Laboral de los colaboradores de este centro de esparcimiento.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, Clima organizacional, involucramiento laboral, Supervisión.

ABSTRACT

To understand organizational behavior has never before been so important as today, so the main goal of this research is the "Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction of employees Recreation Center Jockey Club Chiclayo - 2015. Our work space has strong relationship with the results of our work, therefore the company Jockey Club Chiclayo I provide an opportunity to assess these variables. Measuring job satisfaction has been a diagnostic system health of a company by identifying the intrinsic factors are those that measure job satisfaction. The method used in this research is quantitative, descriptive, and correlational. Benchmark authors were Sonia Carrillo Palma, citing Likert and Labor Theory of Climate and the main concepts of Chiavenato and Litwain and Stirnger. The sample population were 52 workers in the Jockey Club Chiclayo, characterized by the inclusion criteria. To collect the data two validated surveys were applied: one on organizational climate and the other on job satisfaction she will be played with the "Scale Employee Satisfaction - CL - SPC" developed by Sonia Carrillo Palma and 1 Statistical Gamma for correlation. It was concluded that there is no relationship between Employee Satisfaction and Job Satisfaction. If there are influential relationship and personal fulfillment and job involvement. The Supervisory factors, working conditions, working conditions and Economic Benefits have an average perception in unfavorable level communication and self .It applied the ethical principles of the Declaration of Belmont is. In conclusion clearly we denote that the working environment is important in job satisfaction of employees of the recreation center.

Keywords: Job satisfaction, organizational climate, job involvement, Supervision.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	16
III. MATERIALES Y MÉTODOS	35
3.1 Diseño de investigación	35
3.2 Área y línea de investigación	36
3.3 Población, muestra y muestreo	36
3.4 Operacionalización de variables	36
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.6 Técnicas de procesamiento de datos	39
IV. RESULTADOS	43
4.1 Resultados estadísticos	54
V.- DISCUSION	62
VI. PROPUESTA	75
VII. CONCLUSIONES	77
VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
IX. ÍNDICE	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clima Laboral percibido por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	42
Tabla 2. Nivel de autorrealización percibida por los Trabajadores de la Empresa Jockey Club de Chiclayo.....	43
Tabla 3. Nivel de Involucramiento Laboral percibido por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	44
Tabla 4. Nivel de la Percepción Laboral en la empresa Jockey club de Chiclayo.....	45
Tabla 5. Nivel de comunicación percibida por los Trabajadores de la Empresa Jockey Club de Chiclayo.....	46
Tabla 6. Nivel de la Condiciones Laborales percibida por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	47
Tabla 7. Satisfacción Laboral percibida por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	48
Tabla 8. Satisfacción en el área de significación de tareas por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	49
Tabla 9. Satisfacción de área de las condiciones de trabajo.....	50
Tabla 10. Satisfacción Laboral en el área de reconocimiento personal y/o social.....	51
Tabla 11. Satisfacción en el área de beneficios económicos.....	53
Tabla 12. Relación entre Clima Laboral y satisfacción laboral.....	54
Tabla13. Relación entre Realización personal y satisfacción.....	55
Tabla 14. Relación entre realización personal y satisfacción laboral (medidas direccionales).....	56
Tabla 15. Relación entre involucramiento laboral y satisfacción laboral	57
Tabla 16. Relación entre involucramiento laboral y satisfacción laboral (medidas direccionales).....	58
Tabla 17. Relación entre supervisión y satisfacción laboral... ..	58
Tabla 18. Relación entre Comunicación y satisfacción laboral... ..	59
Tabla 19. Relación entre condiciones laborales y satisfacción laboral	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.....	27
Figura 1. Clima Laboral percibido por los Trabajadores de la Empresa Jockey Club de Chiclayo.....	42
Figura 2. Nivel de autorrealización percibida por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	43
Figura 3. Nivel de Involucramiento Laboral percibido por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	44
Figura 4. Nivel de la Percepción Laboral en la empresa Jockey club de Chiclayo.....	45
Figura 5. Nivel de comunicación percibida por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	46
Figura 6. Nivel de la Condiciones Laborales percibida por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	47
Figura 7. Satisfacción Laboral percibida por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	48
Figura 8. Satisfacción en el área de significación de tareas por los Trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.....	49
Figura 9. Satisfacción de área de las condiciones de trabajo.....	50
Figura 10. Satisfacción Laboral en el área de reconocimiento personal y/o social.....	51
Figura 11. Satisfacción en el área de beneficios económicos.....	52

I.-INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se estudia la *“Influencia del clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Jockey Club Chiclayo 2015”* como factor importante para aumentar la productividad sin dejar de lado al capital humano. El ambiente donde se desempeña diariamente, la relación con los subordinados, la relación entre el personal de la empresa pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de este centro de esparcimiento. Medir el nivel de Satisfacción Laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite establecer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar problemas prioritarios, las causas de descontento y los factores que afectan a la satisfacción del personal en general.

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido, entre otros factores, al rápido desarrollo de la tecnología y la información, al cambio continuo del conocimiento, a la aparición de nuevos modelos de administración y gestión, por lo general donde se prioriza los objetivos, los resultados y su medición correspondiente, la expansión, que debe implicar auge y desarrollo (fortalecimiento y desarrollo de capacidades); se debe también a los rápidos cambios sociales económicos y políticos. Por otro lado el destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos; recurso motor que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando sinergia entre lo económico y lo social después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto requiere buenas condiciones de trabajo o requiere un buen clima organizacional para enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y materiales de que se dispone, entonces la organización podrá lograr sus planes y objetivos.

Es importante señalar que en la presente década, se ha reconocido la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones.

El Jockey Club de Chiclayo, es un Club Social es además una empresa de servicios recreativos, con una cobertura de 1300 socios activos, algunos de los cuales remiten quejas por el bajo nivel de servicio que reciben, percibiendo además cierta indiferencia en los trabajadores, por otra parte es frecuente escuchar a los trabajadores manifestaciones de pesimismo en relación al futuro de su trabajo, otros evidencian indiferencia, apatía, desmotivación , así como un marcado deterioro de las relaciones interpersonales, que no permiten mantener un ambiente laboral óptimo con agravio en el nivel de calidad de los servicios que se presta en la institución y en consecuencia una grave afectación al prestigio ganado y reconocido por muchos años.

Conociendo la importancia que tiene el Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en los que su comportamiento y actividades están ligadas a las interacciones de los directivos y trabajadores y dependiendo en gran medida de esta correlación la eficacia de los servicios que se presta, se hace necesario conocer cuál es el tipo de clima organizacional que tienen una institución y cómo influye en la satisfacción laboral de sus colaboradores. A raíz de esto se presenta la problemática: *Influencia del clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Centro de Esparcimiento Jockey Club de Chiclayo 2015*.

Para responder esta problemática se planteó como objetivo principal : Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los Colaboradores del Jockey Club de Chiclayo y como objetivos específicos los siguientes: Identificar el Clima Organizacional y Determinar el Nivel de Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Jockey Club de Chiclayo, estableciendo la hipótesis de que : El Clima Organizacional influye significativamente en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Jockey Club de Chiclayo. Desde el punto de vista teórico los resultados de esta investigación abren posibilidades para realizar investigaciones futuras a partir de los resultados de la misma. Desde el punto de vista práctico la investigación servirá para identificar las características del Clima Organizacional y su

relación con el nivel de Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Jockey Club de Chiclayo, de tal manera que los gestores puedan implementar un Plan de Mejoramiento Continuo (PMC) y fortalecimiento interno, los cuales repercutirán positivamente en el nivel de Calidad de los servicios que se presta haciendo de ella una organización productiva y exitosa. Así mismo el estudio permitirá identificar los factores más importantes que influyen en los trabajadores dentro de su centro laboral para percibir su entorno físico y social, determinando así el tipo de Clima laboral en que se desenvuelven, priorizando la motivación para que tenga trabajadores que se sientan satisfechos dentro de su institución.

II.- MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Alquizar (2007). Perú. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de La Libertad sociedad anónima – SEDALIB S.A”. Teniendo como universo de estudio a todos los trabajadores de SEDALIB, su objetivo general fue determinar la relación entre el Ámbito Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa en estudio. El estudio muestra en sus resultados que los trabajadores de la empresa según su sexo, Condición Laboral, Jerarquía, y Edad, cuentan con percepciones similares de Clima Organizacional y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel Medio de Clima Organizacional. Ellos además muestran actitudes semejantes de Satisfacción Laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel Regular de Satisfacción Laboral. Los trabajadores de SEDALIB muestran una correlación positiva significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Narvaez, (2008). Perú. “Relación entre el clima organizacional y la involucración en el trabajo en los empleados de BHP Billiton Tintaya S.A en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo ". Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Nivel de Involucración en el trabajo en los empleados de la empresa minera, del cual se desprenden objetivos específicos como obtener los aspectos característicos (Niveles) del Clima Organizacional, determinar el nivel de Involucración en el trabajo en los empleados, utilizando como instrumentos las escalas de Lodahl y Kejner para esta investigación.

Los resultados fueron: El Clima Organizacional en BHPB está calificado de manera general como BUENO sin llegar a ser motivador o excelente. En referencia a la Involucración en el trabajo, existe una coincidente igualdad de porcentajes en los niveles Alto y Bajo. Pudiendo afirmar que los niveles están porcentual y cualitativamente similares. Existe relación significativa entre las

variables investigadas, Clima Organizacional y la Involucración en el trabajo. Ambas variables (Clima Organizacional e Involucración en el trabajo) evidencian un funcionamiento promedio, lográndose identificar una relación estadísticamente significativa entre sí; lo que permite aseverar la relación entre empresa - trabajador.

Carril Rosales (2007). “Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad Esvicsac S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo”. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre cada uno de los factores de satisfacción laboral (tareas en sí, autonomía, desarrollo personal, paga, condiciones físicos y supervisión) y clima laboral en los agentes de seguridad de la empresa. Fue un estudio de naturaleza cuantitativa, correlacional y transversal, su muestra estuvo conformada por todos los agentes de seguridad de la empresa y las conclusiones más resaltantes fueron: Los agentes de seguridad de la empresa, se caracterizan por tener un nivel medio en cada uno de los factores de Satisfacción Laboral además de tener un nivel bueno en Clima Laboral

Los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac S.A. Ltda., en su mayoría se caracterizan por tener niveles altos en los factores de Autonomía y Paga y niveles medios en los factores de Tarea en sí, Desarrollo personal, Condiciones físicas y Supervisión, de la escala de satisfacción laboral. Existe correlación significativa entre cada uno de los factores de satisfacción laboral, (tarea en sí, autonomía, desarrollo personal, paga, condiciones físicas y supervisión) y el clima laboral, en los agentes de seguridad de la empresa Esvicsac S.A. Ltda..

Hernández, (2004). Perú. “Diagnóstico de Satisfacción en Textil Peruana”. Este estudio contó tipo de estudio con una muestra de 234 trabajadores de la empresa textil, de los cuales 156 corresponden a la categoría ocupacional de Obrero y 77 al de Empleados, siendo las conclusiones:

Los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel regular de satisfacción laboral. Los factores que favorecen la satisfacción laboral son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo las que menos la favorecen los factores de condiciones físicas y remuneración. Los obreros tienen un mayor nivel de insatisfacción laboral en aspectos tales como relación con la autoridad, políticas administrativas y relaciones sociales a diferencia de los empleados quienes si muestran satisfacción hacia estos factores. Con respecto al factor de beneficios laborales y/o remunerativos tanto obreros como empleados se muestran insatisfechos con respecto al incentivo económico, pero en mayor proporción son los empleados los que experimentan una mayor insatisfacción laboral.

Palma, (2007). Lima .Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. Tuvo por objetivo determinar La Motivación y el Clima Laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima; fue de tipo Cuantitativo, Los instrumentos empleados fueron dos escalas de Motivación y Clima Laboral, bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS.

Los resultados evidencian niveles medios de Motivación y Clima Laboral y diferencias sólo en cuanto a la Motivación Organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a Clima Laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Franco, (2000). Piura. Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura. Tuvo por objetivo determinar la Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura, La investigación fue de tipo Cuantitativo, correlacional. Se utilizó una población conformada por 210 docentes, de los cuales 99 fueron hombres y 111 mujeres, encontrándose que existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura.

2.2. BASE TEÓRICA

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990)

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente

estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990)

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y

productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Al parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins S, 1993,1998)

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad,

él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Son tres razones las que nos deben llevar a analizar y diagnosticar el clima en una organización: Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe intervenir. Seguir del desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para *Likert* el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo está determinada por la percepción que tiene de esta.

Existen cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que pudieran explicar la naturaleza de posibles microclimas dentro de una organización:

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización

De manera más específica *Likert* señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

Las variables causales, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre

ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, o dependientes las cuales resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

Según Likert (Citado por Robbins, 2004) existen 4 sistemas los cuales son:

Sistema I: Autoritarismo explotador, se caracteriza porque la dirección no le tiene confianza a sus empleados. Los empleados tienen que trabajar en una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe, más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

Sistema II: Autoritarismo paternalista, es aquel en el que existe confianza entre la dirección y sus subordinados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Se utiliza como método la recompensa y algunas veces el castigo para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo la impresión es que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones

específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas parte existe la delegación.

Sistema IV Participación en grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo supervisor – supervisado se basa en la amistad, las responsabilidades son compartidas.

El clima organizacional está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante para proceder a la evaluación del clima organizacional, empleando así Likert ocho dimensiones:

Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Entre las funciones principales del Clima organizacional tenemos:

Vinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos que hay.

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que realiza, resultante final de la interacción dinámica de los conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o

una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre clima y satisfacción. Así se demuestra que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de las investigaciones científicas tiene un efecto sobre su satisfacción y su productividad. Estos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos. En consecuencia la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional; las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; la cohesión del grupo de trabajo; el grado de implicancia en la tarea y el apoyo dado al trabajo y parte de la dirección.

Así pues es determinante la satisfacción laboral, que es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, los valores y Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: Las comparaciones sociales con otros empleados, Las características de empleos anteriores, Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: Retribución, Condiciones de trabajo, Supervisión, Compañeros, Contenido del puesto, Seguridad en el empleo, Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- *Satisfacción General*, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

- *Satisfacción por facetas*, grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la Empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral

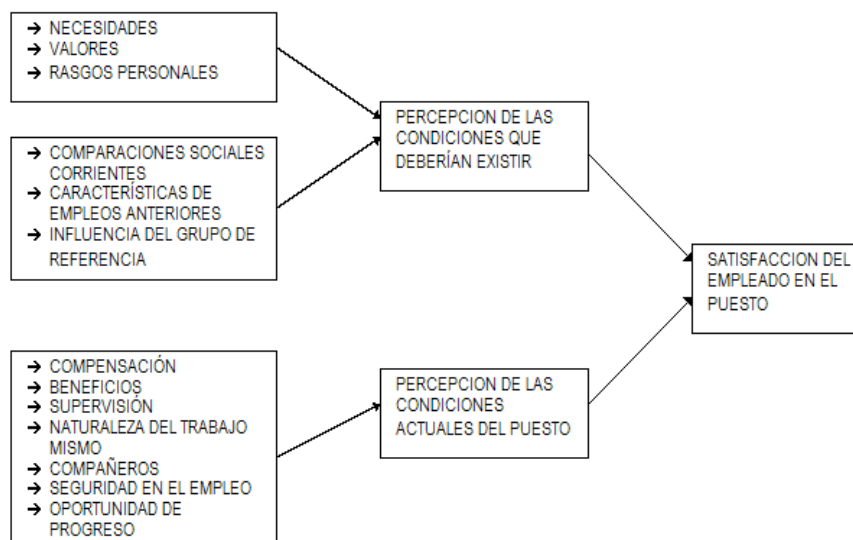


Figura 1.- Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables

de trabajo, Colegas que brinden apoyo. Satisfacción con el trabajo en Si – Reto del trabajo.

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sistemas de recompensas justas.

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

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como:

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia

los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House . Mitchell)

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, insatisfacción y producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no .La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a

través de las conductas de retiro o agresión. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

- Condiciones Físicas y/o materiales: Se refieren a los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- Beneficios Laborales y/o remunerativos: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- Políticas Administrativas: Se refiere al grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades cotidianas.
- Desarrollo Personal: Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- Desempeño de la tarea: La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora.
- Relación con la Autoridad: La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Se considera que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las

habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud.¹⁰

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Ardouin, sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

El trabajo del empleado se mide contra estándares y en sentido es muy parecido al proceso de evaluación de la calidad. Los estándares explícitos o no se aplican a lo superior, excelente promedio a un desempeño inaceptable.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: ¹

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

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Likert en su Teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo

III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño de investigación

El tipo de investigación fue cuantitativo, siendo por ello un estudio sistemático, controlado, empírico, reflexivo, crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales ³ que nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos.

Así mismo nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares, estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas lo que a su vez ayudará en la interpretación de los resultados, tratando de determinar la fuerza de asociación o relación entre ellas así como la generalización de los resultados a través de una muestra.

Además es Descriptivo, por que resume y describe los datos mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de describirlos o de realizar interpretaciones y generalizaciones válidas y Correlacional, pues asocia las variables mediante un patrón predecible, midiendo el grado de asociación entre dos variables de investigación, en el caso del presente estudio la variable Clima Organizacional (variable independiente) y Satisfacción Laboral (variable dependiente) y transversal ubicándola dentro de las investigaciones en donde se obtiene información del objeto de estudio en una única vez y en un momento dado, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2 Área y línea de investigación

La presente investigación se enmarca en un área específica siendo esta el Centro de Esparcimiento del Jockey Club de Chiclayo, situada en Av. Los Incas # 379 - La Victoria / Telf. 074 – 232451.

3.3 Población, muestra y muestreo.

Población

Para el presente estudio, la población estuvo constituida por todo el personal que trabaja dentro de las instalaciones del Jockey Club de Chiclayo.

Muestra

La muestra poblacional estuvo constituida por todos los 57 trabajadores que laboran en el Jockey Club de Chiclayo.

Se consideró como criterio de inclusión ser trabajador permanente con más de un año en la institución y como criterio de exclusión a trabajadores temporales, trabajadores permanentes con menos de un año de trabajo, y los que no desean participar.

3.4 Operacionalidad de variable

Para la presente investigación denotamos 2 variables muy importantes en la obtención de resultados, el clima organizacional y la satisfacción laboral que resumen nuestro trabajo de investigación.

Ambas variables debidamente enfocadas darán como resultado si existe relación entre ambas variables para desarrollar nuestro problema.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la realización de esta investigación se ha tomado como método de recolección de datos una encuesta mediante dos cuestionarios validados, el

primero para determinar las características del Clima organizacional del Jockey Club de Chiclayo y el segundo para determinar el Nivel de Satisfacción Laboral de sus trabajadores.

El primer cuestionario titulado: Cuestionario para identificar el Clima Organizacional, está conformado por 50 ítems., el objetivo es determinar el Tipo Clima Organizacional que caracteriza a la organización considerando como intervalos el siempre, casi siempre, pocas veces, a veces, nunca.

Para obtener las puntuaciones de la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada frase. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto del puntaje total (PT); este último está dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5.

El segundo cuestionario titulado: Nivel de Satisfacción laboral, fue elaborado y validado por Carrillo, S; quien lo aplicó a empleados dependientes en entidades de Lima Metropolitana. Consta de 27 ítems, los que se han sistematizado de acuerdo a los factores que determinan la satisfacción laboral. Los ítems se ubican en desorden con relación a los factores a los que pertenecen con el fin de disminuir el sesgo.

Así pues en el primer Factor I se encuentran las Condiciones Físicas y/o Materiales, que consta de 54 ítems siendo estos el 1, 13, 21, 28, 32. Factor II Beneficios Laborales y/o Remunerativos (2, 7, 14,22).Factor III Políticas Administrativas, contenidas en 5 ítems (8, 15, 17, 23, 33); Factor IV Relaciones Sociales contenida en 4 ítems (3, 9, 16, 24); Factor V Desarrollo Personal, constando de 6 ítems (4, 10, 18, 25, 29, 34); Factor VI Desempeño de Tareas, que consta de 6 ítems (5, 11, 19, 26, 30, 35); Factor VII: Relaciones con la Autoridad, consta de 6 ítems (6, 12, 20, 27, 31, 36).

Los criterios que se tomarán en cuenta serán Muy de acuerdo (MA); De acuerdo (A); Indeciso (I); Desacuerdo (D); Muy en desacuerdo (MD). La

modalidad de calificación se realizara con la obtención del puntaje total que resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem, pudiendo ser desde 36 hasta 180 puntos, ubicándose en los siguientes niveles de satisfacción laboral de acuerdo al puntaje obtenido:

- Alta satisfacción laboral si obtenía de 149 a 167 puntos.
- Parcial satisfacción laboral si obtenía de 149 a 167 puntos.
- Nivel de satisfacción laboral Regular si obtenía de 112 a 148 puntos.
- Parcial Insatisfacción laboral si obtenía de 92 puntos a menos.

Así mismo Para medir el Clima Laboral se ha tomado como instrumento de recolección de información la “Escala Clima Laboral – CL – SPC” elaborada por Carrillo, S (Anexo 1); el cual se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert (1 al 5), comprendido en su versión final por un total de 50 ítems que en su conjunto hacen un puntaje total de 250 puntos, que exploran la variable Clima Laboral definida como la “percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada a su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea”.

Consta además de 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales; todos ellos con iguales características de evaluación, logrando obtener un puntaje máximo en cada una de 50 puntos.

La Escala de Clima Laboral, fue validada en el Perú, por la autora, logrando obtener una alta consistencia interna de los datos y por tanto afirmando que el instrumento es confiable (Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman; 0.97 y 0.90 respectivamente). Además se determinó su validez a través de la medida de adecuación de Kaiser Meyer, obteniendo un coeficiente de 0.98; lo que indicaría que el instrumento es válido.

Para proceder a la recolección de datos, se solicitó permiso a la Junta directiva del Club, así como se hizo firmar el consentimiento informado de todos los trabajadores que participaron voluntariamente en la investigación.

3.6 Técnica de procesamiento de datos

Para medir el la Satisfacción laboral, se ha tomado como instrumento de recolección de datos a la “Escala Satisfacción Laboral – SL – SPC” elaborada por Sonia Palma Carrillo (Anexo 2); la misma que presenta una confiabilidad interna de 0.84 (altamente confiable) y una validez determinada por la medida de adecuación de Kaise – Meyer de 0.852. Esta escala se centra en la variable Satisfacción Laboral, entendida como la actitud hacia el trabajo. La escala SL-SPC permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuan agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. De modo específico permite determinar cuan satisfecho se encuentra con respecto a factores como la significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

La escala se desarrolló con una técnica Likert (De 1 a 5 puntos, según la orientación del enunciado), y está conformada por 27 ítems tanto positivos como negativos, agrupados por análisis factorial en cuatro factores Significación Tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y/o social, Beneficios económicos. La puntuación general del Test oscila de 27 a 135 puntos. La prueba también arroja el número de inconsistencias en las respuestas brindadas, el cual al ser mayor o igual a 4 puntos hacen que los resultados puedan considerarse poco confiables. Por esta razón fue necesario eliminar 6 aplicaciones en el análisis de la satisfacción laboral, para no sesgar la información; por lo que se trabajó con un total de 47 trabajadores de la empresa en mención.

Para la realización del procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPS sus resultados se presentan en tablas estadísticas de doble y triple entrada, realizándose el análisis de datos obtenidos. La Prueba

estadística que se utilizó para la contratación de las hipótesis de influencia fue el del estadístico D de Somers, propia para variables en escala ordinal; esto tras la imposibilidad de aplicar el estadístico Chi – Cuadrado, debido al incumplimiento de los supuestos para su correcta aplicación.

Para la contratación de las hipótesis de relación, la cual fue necesaria como análisis inicial de la dependencia de las variables, se usó el estadístico Gamma , finalmente estos resultados fueron analizados y confrontando con el marco teórico de los autores: Sonia Palma y Carrillo, quien cita a Likert y su Teoría del Clima Laboral, los aportes teóricos de Litwain y Stringer y a Idalberto Chiavenato como teórico fundamental, así mismo se transfirieron los conocimientos de la autora y su asesor.

Para el desarrollo de la presente Investigación se han tomado en cuenta los Principio Éticos del reporte Belmont:

Principio de Beneficencia: En el encontramos “La garantía de que no sufrirán daños”, por lo que en esta investigación no se expondrán a los participantes a experiencias de las que resulten daños graves o permanentes, “Garantía de no explotación”, Se asegurará que su participación o la información que proporcionan no será utilizada contra ellos, sino todo lo contrario, se buscara el beneficio de cada uno de ello y de todos en su conjunto.

Principio de respeto de la Dignidad Humana: Incluye el derecho a la autodeterminación, libertad para decidir y respeto a su autonomía, basado en ello los participantes deben ser tratados como entidades autónomas, siendo autodeterminación la decisión voluntaria que tiene los participantes de aceptar y dar por terminado su participación en cualquier momento, sin ser meritorio de ningún tipo de castigo o coerción

Principio de Justicia: Por este principio la persona interviniente en la investigación es sujeto a un trato justo y respeto por su privacidad, desde el

momento de la selección en la que no debe de existir discriminación, las intervenciones solo serán las que respondan a los objetivos de la investigación hasta la culminación de la misma garantizando no invadir más de lo estrictamente necesario.

Consentimiento Informado: Éste supone que todos los participantes cuenten con la información pormenorizada respecto de la investigación, siendo capaces de comprenderla y de ejercer su libre albedrío, en base al cual optaran por aceptar o declinar voluntariamente la invitación , este informe incluyo las condiciones del participante, objetivo de estudio, tipo de datos, naturaleza del compromiso, patrocinio, selección de participantes, procedimientos, riesgos, beneficios potenciales, confidencialidad, consentimiento voluntario, derecho a retirarse de acuerdo a decisión personal.

IV.- RESULTADOS

Tabla N° 1:

Clima Laboral percibido por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Clima Laboral	Trabajadores	%
Muy favorable	1	1.90
Favorable	9	17.40
Media	22	42.30
Desfavorable	19	36.50
Muy Desfavorable	1	1.90
Total	52	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

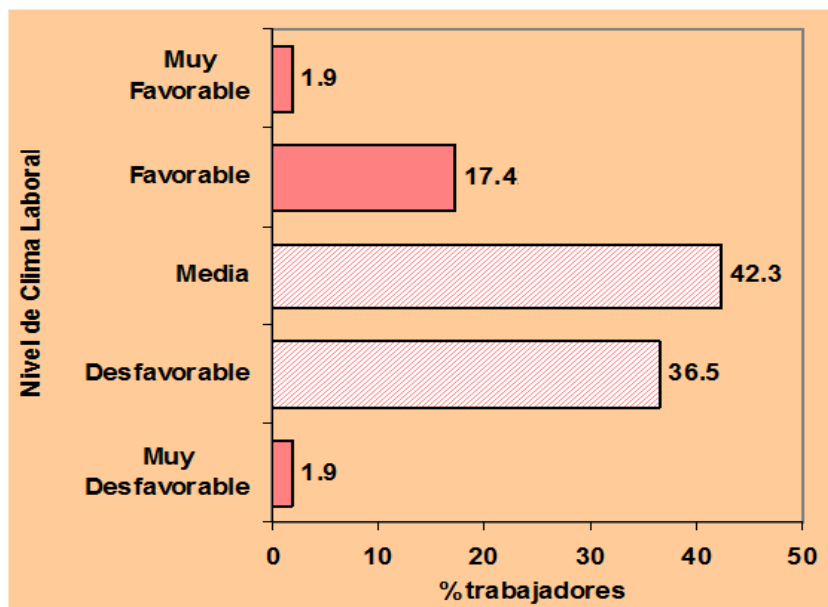


Figura 2.- Clima Laboral percibido por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Existe una percepción desfavorable del clima laboral para un 36.5% de los empleados; esto indica que el ambiente laboral se percibe medianamente favorable (42.3%) como elemento de apoyo y soporte institucional.

Tabla N° 2:

Nivel de autorrealización percibida por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Autorealización	Trabajadores	%
Muy Desfavorable	9	17.31
Desfavorable	21	40.38
Media	18	34.62
Favorable	4	7.69
Total	52	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

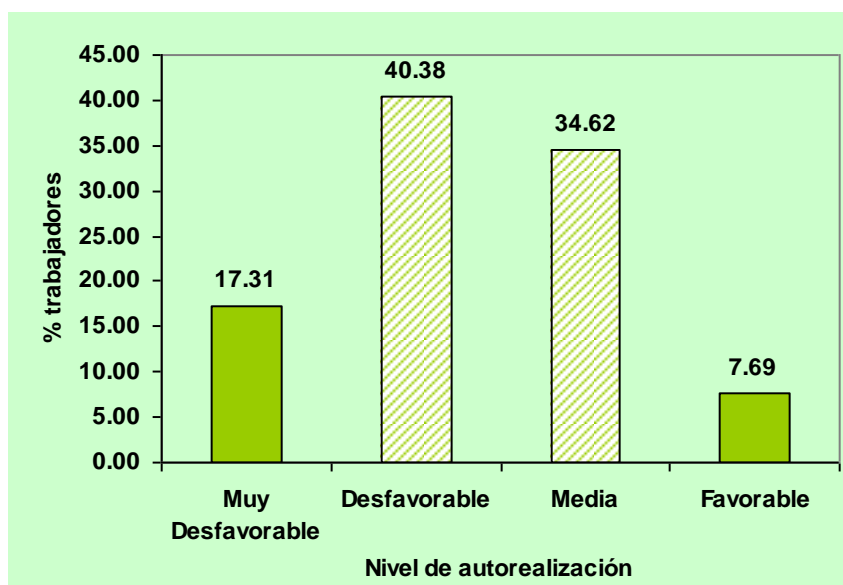


Figura 3: Nivel de autorrealización percibida por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Resalta la percepción del Nivel de Autorrealización como desfavorable (40.38%), que en sumatoria con Muy desfavorable (17.31%) son el 57.68% de los trabajadores (más de la mitad) no se sienten realizados en su centro de trabajo

Tabla N° 3:

Nivel de Involucramiento laboral percibido por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Involucramiento laboral	Trabajadores	%
Desfavorable	1	1.92
Media	37	71.15
Favorable	10	19.23
Muy Favorable	4	7.69
Total	52	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

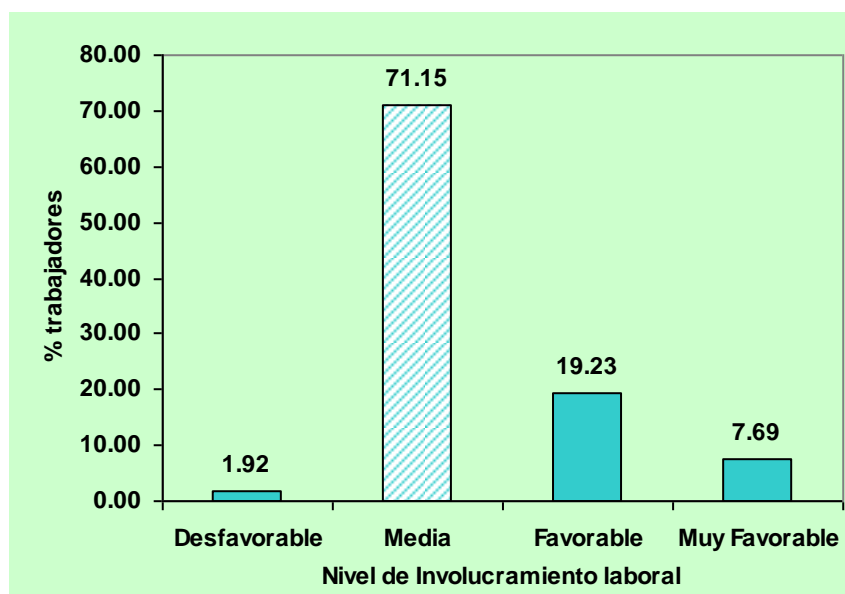


Figura 4.- Nivel de involucramiento laboral percibido por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Referente al Factor involucramiento, las respuestas de los trabajadores se sienten en el nivel Media con un altísimo porcentaje 71.15%, solo el 19.23% se sienten involucrados laboralmente con su institución.

Tabla N° 4:

Nivel de supervisión percibida por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Supervisión	Trabajadores	%
Muy Desfavorable	1	1.92
Desfavorable	20	38.46
Media	21	40.38
Favorable	8	15.38
Muy Favorable	2	3.85
Total	52	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

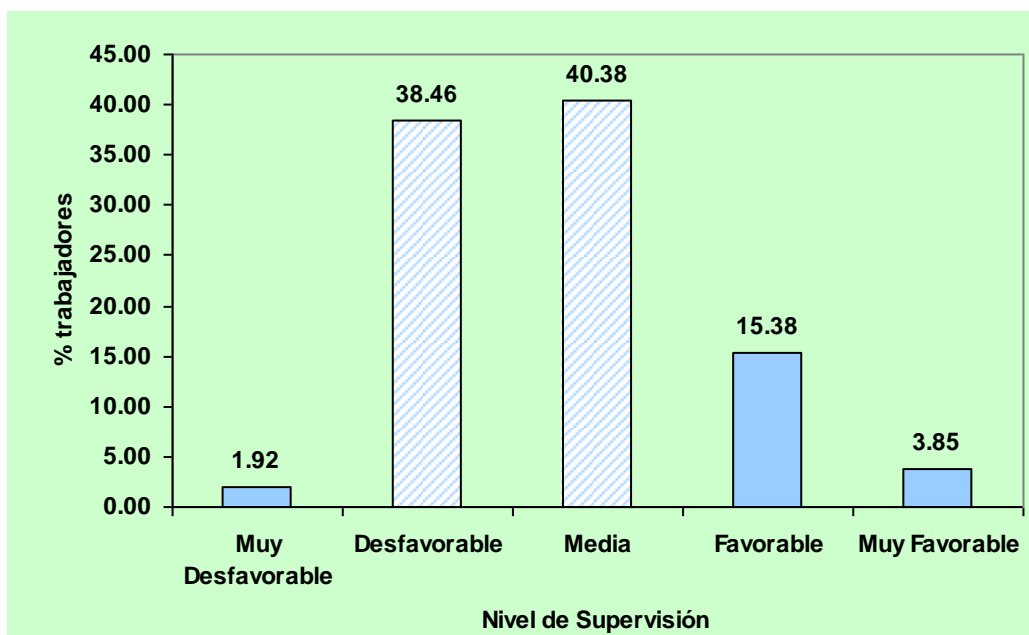


Figura 5.- Nivel de percepción de la supervisión laboral en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Las puntuaciones de los trabajadores encuestados en relación al factor Nivel de Supervisión percibida está determinado por un 40.38% en el rubro Media y un 38.46% en el rubro desfavorable, solo un 15.38% percibe la Supervisión como una acción favorable.

Tabla N° 5:

Nivel de Comunicación percibida por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Comunicación	Trabajadores	%
Muy Desfavorable	3	5.77
Desfavorable	20	38.46
Media	17	32.69
Favorable	10	19.23
Muy Favorable	2	3.85
Total	52	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

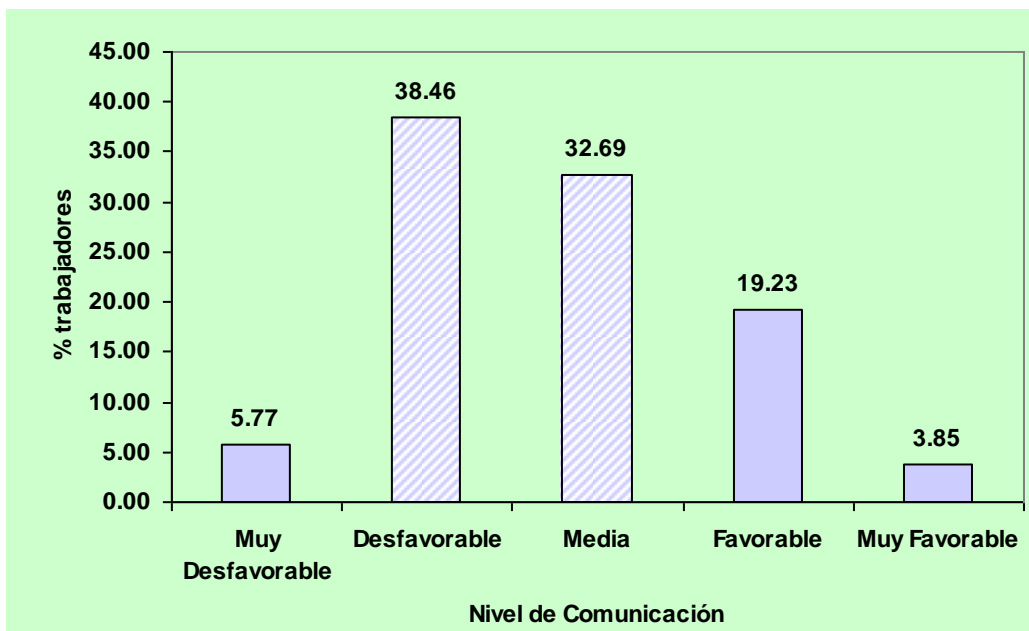


Figura 6.- Nivel de la comunicación en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

El Factor Comunicación se percibe como Desfavorable por un 38.46% de los trabajadores, un 32.69% considera a la comunicación como un factor de percepción de nivel Medio y solo el 3.85% de los trabajadores la percibe como Muy Favorable. ,

Tabla N° 6:

Nivel de las Condiciones Laborales percibida por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Condiciones laborales	Trabajadores	%
Muy Desfavorable	1	1.92
Desfavorable	14	26.92
Media	27	51.92
Favorable	9	17.31
Muy Favorable	1	1.92
Total	52	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador

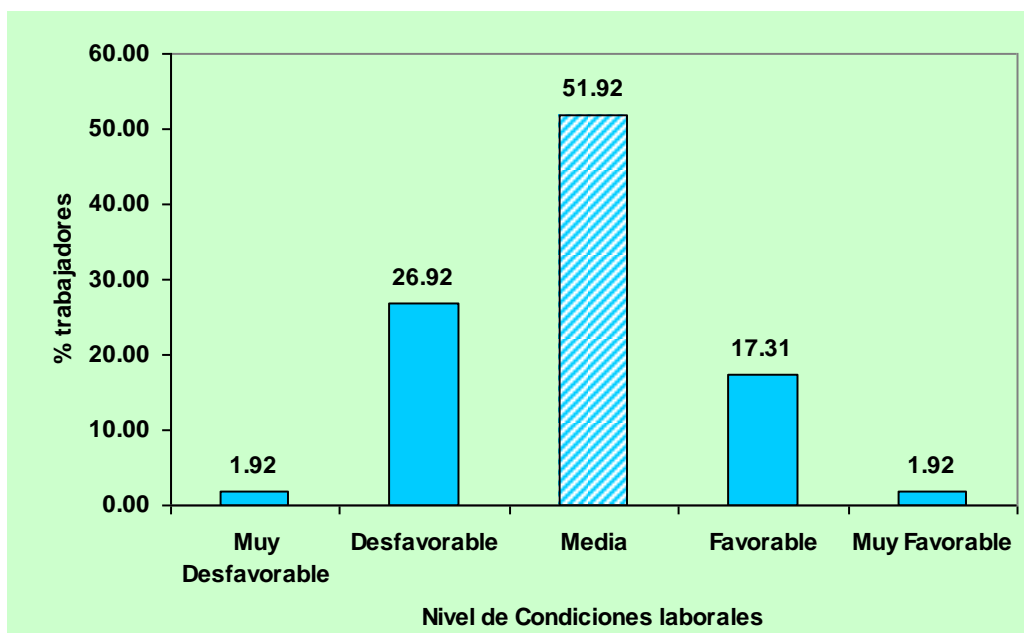


Figura 7.- Nivel de percepción de condiciones laborales en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Las condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores es percibida por estos como Media en un 51.92%, lo cual representa más de la mitad de los trabajadores, sin embargo hay un 26.92 y 1.92%, que la perciben desfavorable y muy desfavorable.

Tabla N° 7:

Satisfacción laboral percibida por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Satisfacción Laboral	Trabajadores	%
Muy insatisfecho	1	2.17
Insatisfecho	11	23.91
Promedio	28	60.87
Satisfecho	4	8.70
Muy satisfecho	2	4.35
Total	46	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

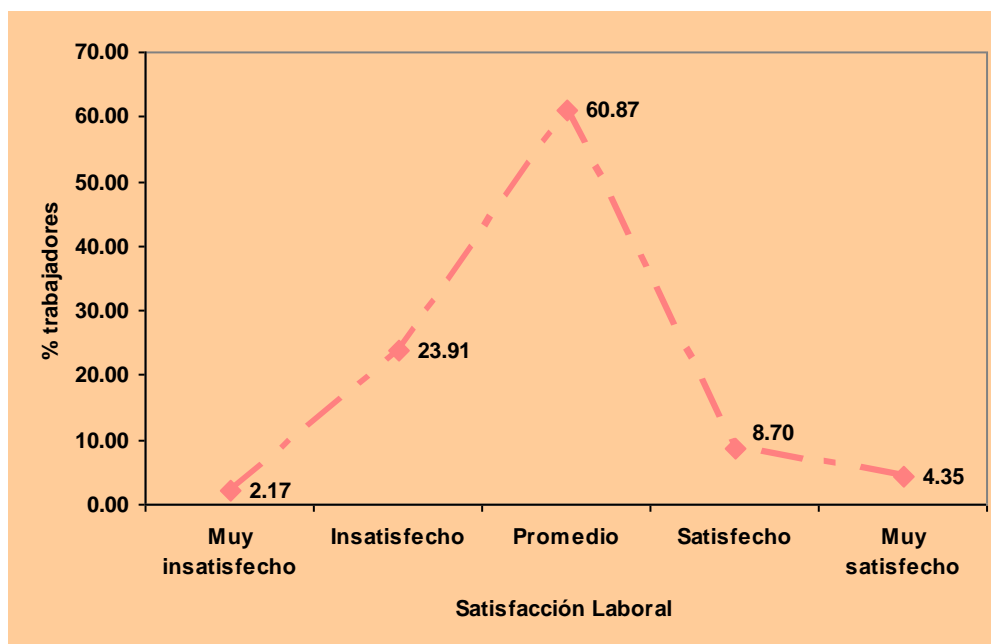


Figura 8.- Satisfacción laboral percibida por los trabajadores en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

La Satisfacción Laboral se percibe en un término Promedio (60.87%) de los trabajadores, vale destacar que hay un 23.91% de trabajadores que se sienten insatisfechos laboralmente en el Jockey Club de Chiclayo.

Tabla N° 8:

Satisfacción en el área de Significación de Tarea por los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Significación de tarea	Trabajadores	%
Muy satisfecho	6	13.04
Insatisfecho	3	6.52
Promedio	23	50.00
Satisfecho	14	30.43
Total	46	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

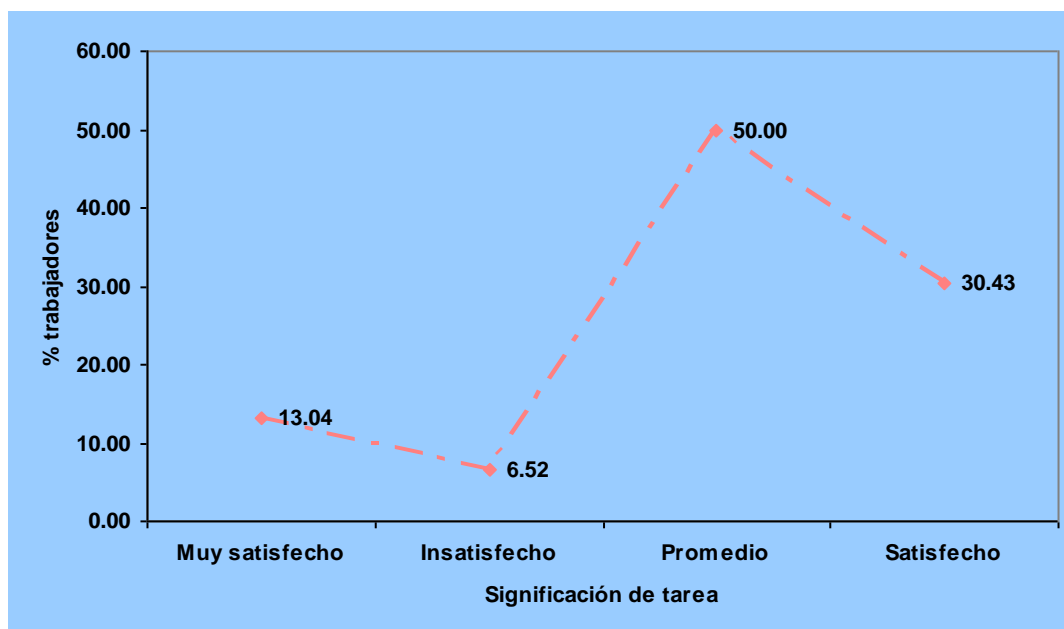


Figura 9.- Satisfacción laboral en el área de significación de tareas, percibida por los trabajadores en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

En el Factor de satisfacción en el área de Significación de la Tarea los trabajadores perciben este ítem con la valoración Promedio en un 50%, hay un 30.43% que refiere estar Satisfecho y ninguno se siente muy insatisfecho.

Tabla N° 9:

Satisfacción en el área de Condiciones de trabajo.

Condiciones de Trabajo	Trabajadores	%
Muy insatisfecho	2	4.35
Insatisfecho	8	17.39
Promedio	28	60.87
Satisfecho	7	15.22
Muy satisfecho	1	2.17
Total	46	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

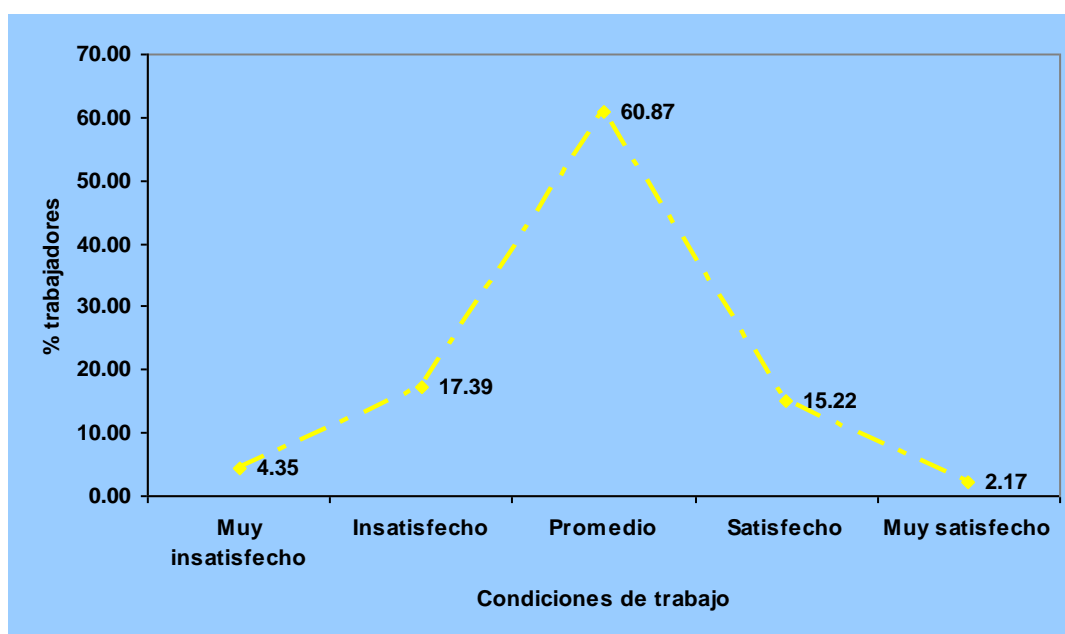


Figura 10.- Satisfacción laboral en el área de condiciones de trabajo, percibida por los trabajadores en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

El Factor Satisfacción en el área de Condiciones de Trabajo se ubica en el calificativo de Promedio con un 60.87%, cabe referirse al 17.39% de trabajadores que se encuentran Insatisfechos con las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven.

Tabla N° 10.-

Satisfacción laboral en el área de Reconocimiento personal y/o social.

Reconocimiento personal y/o social	Trabajadores	%
Muy insatisfecho	3	6.52
Insatisfecho	21	45.65
Promedio	2	4.35
Satisfecho	19	41.30
Muy satisfecho	1	2.17
Total	46	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

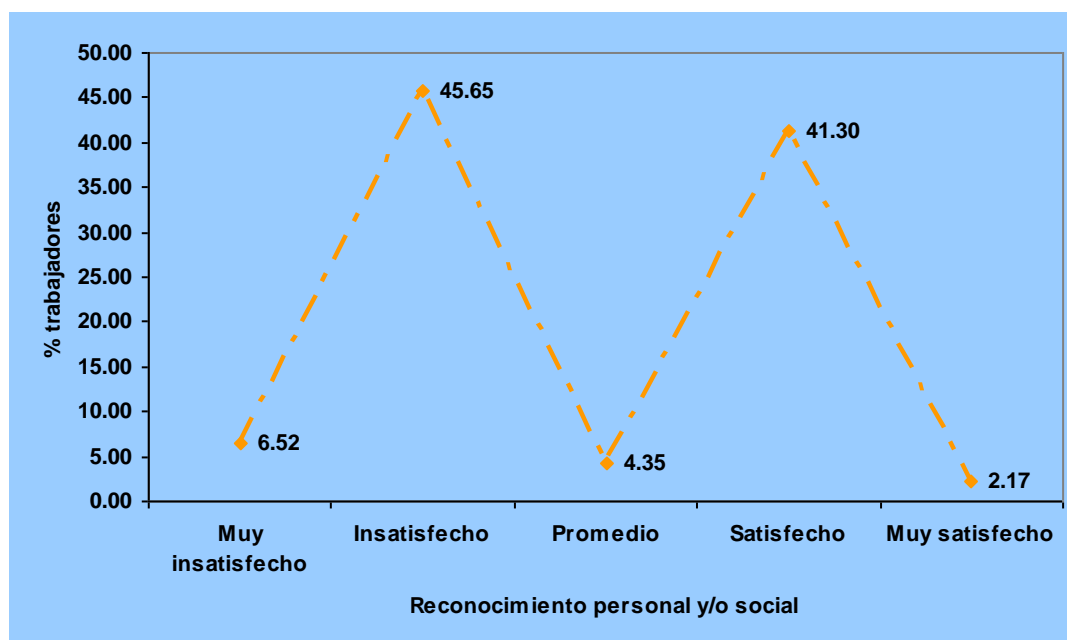


Figura 11.- Satisfacción laboral en el área de reconocimiento personal y/o social, percibida por los trabajadores en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

Al medir la satisfacción laboral en el área de Reconocimiento Personal y / o Social, se encuentran dos grupos de trabajadores totalmente polarizados; el primero grupo, 45.65% se encuentran Insatisfechos y el segundo grupo conformado por un 41.30% se encuentra Satisfecho con el reconocimiento personal y/o social en su trabajo.

Tabla N° 11:

Satisfacción en el área de Beneficios económicos.

Beneficios económicos	Trabajadores	%
Muy insatisfecho	1	2.17
Insatisfecho	6	13.04
Promedio	26	56.52
Satisfecho	12	26.09
Muy satisfecho	1	2.17
Total	46	100.00

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

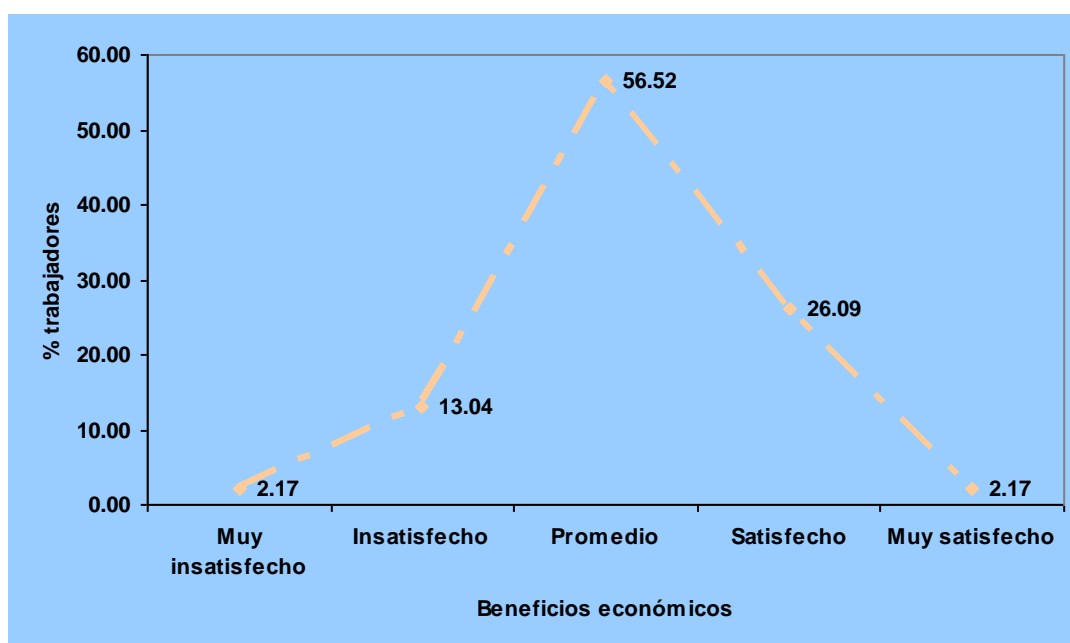


Figura 12.- Satisfacción laboral en el área de Beneficios económicos, percibida por los trabajadores en la empresa Jockey Club de Chiclayo.

En el Factor Beneficios Económicos la mayoría de los trabajadores 56.52% ubican su satisfacción en el rubro Promedio y un significativo porcentaje 26.09% en Satisfecho. El 15.21% de los trabajadores en conjunto evidencian su insatisfacción por los beneficios económicos que le brinda su institución.

Resultados Estadísticos:

A nivel general; para medir influencia, fue necesario primero conocer si existía relación entre las variables; para ello nos planteamos las siguientes hipótesis estadísticas.

Relación entre variables: Planteamiento de las hipótesis:

H_0 : No existe relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : Existe relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 12:

Relación entre clima laboral y satisfacción Laboral

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	-,072	0,2	-0,37	,713
	N de casos válidos	46			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p > 0.05$, entonces no se rechaza la hipótesis nula, con lo que se concluye que **NO EXISTE** relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores del Jockey Club.

Dado que no se encontró relación entre las variables, entonces es innecesario establecer si existe influencia del clima laboral en la satisfacción laboral. Sin embargo debida la complejidad de la medición de ambas variables, se consideró el análisis de relación e influencia de cada una de los factores que se

involucran en el Clima Laboral, y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, la cual mostramos a continuación.

Influencia de cada uno de los factores del clima laboral en la Satisfacción Laboral de los trabajadores.

El primer factor del Clima laboral que analizamos es la Realización Personal”

Relación entre Realización Personal y la satisfacción laboral:

H_0 : No existe relación entre la realización personal y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : Existe relación entre la realización personal y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 13:

Relación entre Realización personal y satisfacción laboral

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	-,371	0,17	,040
	N de casos válidos	46		

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula, se concluye que **SI EXISTE** relación entre La realización personal y la satisfacción laboral de los trabajadores del Jockey Club.

Una vez establecida la existencia de relación, es que analizamos estadísticamente la influencia de la Realización Personal en la Satisfacción Laboral de los trabajadores.

Influencia de la Realización Personal en la satisfacción laboral:

H_0 : La realización personal de los trabajadores no influye en la satisfacción laboral de los mismos.

$$\tau = 0$$

H_1 : La realización personal de los trabajadores influye en la satisfacción laboral de los mismos.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 14:

Relación entre Realización Personal y satisfacción laboral (Medidas Direccionales)

Medidas direccionales				
	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal d de Somers Nivel de Satisfacción Laboral: dependiente	-,230	0,11	-2,05	,040

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p < 0.05$, se decide rechazar la hipótesis nula, se concluye que la “realización personal” de los trabajadores **SÍ INFLUYE** en la satisfacción laboral de los mismos.

El Segundo factor del clima laboral corresponde al “Involucramiento Laboral”, con el cual se hizo primero la medición de la relación y dependencia con la Satisfacción laboral.

Relación e entre Involucramiento Laboral y la satisfacción laboral:

H_0 : No existe relación entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : Existe relación entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 15:

Relación entre involucramiento Laboral y satisfacción laboral

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	-,586	0,15	-2,94	,003
N de casos válidos	46			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p < 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula, se concluye que **SI EXISTE** relación entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores del Jockey Club.

Definida la relación, es que medimos la influencia del involucramiento laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Influencia del Involucramiento Laboral en la satisfacción laboral:

H_0 : El involucramiento laboral no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : El involucramiento laboral influye en la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 16:

Relación entre Involucramiento laboral y satisfacción laboral (medidas direccionales)

Medidas direccionales						
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada	
Ordinal por ordinal	d de Somers	Nivel de Satisfacción Laboral: dependiente	-,355	0,11	-2,94	,003

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p < 0.05$, decidimos rechazar la hipótesis nula, se concluye que el “involucramiento laboral” de los trabajadores **SÍ INFLUYE** en la satisfacción laboral de los mismos.

Como Tercer factor del clima laboral tenemos a la “supervisión”. Recordemos que ésta se entiende como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral. .

Relación e entre la Supervisión y la satisfacción laboral:

H_0 : No existe relación entre la supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : Existe relación entre la supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 17:

Relación entre supervisión y satisfacción laboral

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	,007	0,2	0,04	,971
	N de casos válidos	46			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p > 0.05$, entonces no se rechaza la hipótesis nula, con lo que se concluye que **NO EXISTE** relación entre la supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores del Jockey Club. Al no haber relación entre las variables, no fue necesario determinar la influencia de la supervisión en la satisfacción laboral.

El Cuarto factor del clima laboral corresponde a la “Comunicación”, la que se refiere a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.

Relación e entre la Comunicación y la satisfacción laboral:

H_0 : No existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : Existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 18:

Relación entre Comunicación y satisfacción laboral

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	-,165	0,16	-1,01	,313
	N de casos válidos	46			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p > 0.05$, entonces no se rechaza la hipótesis nula, se concluye que **NO EXISTE** relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los

trabajadores del Jockey Club. Al no haber relación entre las variables, no fue necesario determinar la influencia de la comunicación en la satisfacción laboral.

El último y quinto factor del clima laboral corresponde a las “Condiciones Laborales”, la cual está referida al reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicas y / o psicosociales necesarias para el cumplimiento de las tareas recomendadas.

Relación e entre las Condiciones Laborales y la satisfacción laboral:

H_0 : No existe relación entre las Condiciones Laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau = 0$$

H_1 : Existe relación entre las Condiciones Laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores.

$$\tau > 0 \quad \text{ó} \quad \tau < 0$$

Tabla 19:

Relación entre las condiciones laborales y satisfacción laboral

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,058	0,22	0,26	,796
N de casos válidos	46			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Dado que $p > 0.05$, entonces no se rechaza la hipótesis nula, con lo que se concluye que **NO EXISTE** relación entre las Condiciones Laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores del Jockey Club. Al no haber relación entre las variables, no fue necesario determinar la influencia de las condiciones laborales en la satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral percibida en la empresa.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar si existe influencia del Clima laboral percibido por los trabajadores, en la satisfacción laboral de los mismos; esto se ve reflejado en nuestra hipótesis, en la que se estableció que esta influencia sí era posible.

Por esta razón es que se decide aplicar pruebas de hipótesis, en la que se prueba la influencia del clima laboral percibido en la satisfacción laboral, primero a nivel general, y luego considerando cada uno de los factores que son contenidos en el clima laboral.

Para la contratación de las hipótesis de la influencia se hizo uso del estadístico D de Somers, propia para variables en escala ordinal; esto tras la imposibilidad de aplicar el estadístico Chi – Cuadrado, debido al incumplimiento de los supuestos para su correcta aplicación.

Para la contratación de las hipótesis de relación, la cual fue necesaria como análisis inicial de la dependencia de las variables, se usó el estadístico Gamma.

V.- DISCUSIÓN

La presente investigación hace énfasis en determinar la Influencia que ejerce el Clima Laboral de la Empresa Jockey Club de Chiclayo, en la Satisfacción Laboral de sus trabajadores, para ello se tomaron las medidas de ambas variables en una muestra de 52 empleados, cuyos resultados se discuten para contrastar la hipótesis planteada.

El análisis y discusión se inicia dando respuesta a dos de los objetivos específicos del estudio: Identificar el Clima Laboral existente en la empresa objeto de investigación y Determinar el Nivel de Satisfacción Laboral percibido por sus trabajadores.

A nivel general, aplicada la escala respectiva en los trabajadores de la empresa Jockey Club de Chiclayo, tenemos que el Clima Laboral percibido por un 42.3% de los trabajadores está, según la escala del instrumento es en el nivel medio; esto indicaría que existe una percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Es decir las condiciones laborales para este grupo de trabajadores (mayoría), resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

La importancia de evaluar el Clima Laboral radica en que a través de este se reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros, permitiendo identificar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; así como iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los que se deben dirigir intervenciones y seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. ⁽¹¹⁾

Por lo que podríamos decir que el Clima Laboral es de vital importancia en una organización, pues influirá en el trabajo que se realiza, y en cada uno de los miembros de la organización, esta percepción no debe pasar inadvertida para los gestores porque tal como se afirma en BRUNET (1999) cuando

menciona La Teoría del Clima Organizacional de Likert dice que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. ⁽¹⁾

De ello se deduce la importancia de conocer la percepción de los trabajadores en relación al Clima Laboral en el que se desempeñan precisiones que nos obligan a valorar que existe una percepción desfavorable del Clima Laboral para un 36.5% de los trabajadores, esto indica que el ambiente laboral es percibido por estas personas en el nivel poco favorable como elemento de apoyo y soporte institucional, para este grupo de personas, es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales. En este caso una de las intervenciones en la organización sugerida sería, la revisión y análisis de las fortalezas y debilidades con evaluaciones del grado de coherencia con la visión y misión de la institución, así como la necesidad de generar planteamientos de mecanismos y políticas de soporte social que favorezcan un clima de motivación individual y colectiva.

PALMA ⁽⁷⁾, estableció factores para la medición del clima laboral encontrando: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales, entre los factores más importantes en la construcción del Clima Laboral.

Se ha considerado la inclusión en el análisis y discusión de resultados, a cada uno de las dimensiones que conforman el instrumento; ya que esto da una mayor claridad de los aspectos del clima laboral que contribuyen de manera positiva o negativa a la percepción general.

El primer factor a analizar es la Autorrealización o también llamada realización personal, aquí tenemos que un 40.38% de trabajadores consideran un nivel desfavorable en esta dimensión. Esto indicaría que para ellos el medio

laboral es percibido poco estimulante, no favorece a su desarrollo personal y laboral, consideran también que el medio laboral tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.

Maslow considera que: El Factor de Autorrealización, es un proceso de actualización de las potencialidades y no un estado final, es la autenticidad, son las necesidades más elevadas que se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad, así pues se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

Por otro lado, la Autorrealización es entendida como la orientación hacia unos objetivos, compuesta por las subescalas: Autonomía, Organización y Presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. ⁽¹²⁾

Se entiende entonces que las necesidades básicas o biológicas han de satisfacerse en primera instancia para luego acceder a la Autorrealización. Es también resaltante la percepción en un nivel medio de su autorrealización para un 34.62% de los trabajadores. Esta percepción media implica que el trabajador considera que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral, además que se perciben pocos elementos como estímulo de desarrollo personal y profesional.

De establecerse un mecanismo de intervención organizacional, se sugeriría la revisión y análisis de aspectos de convergencia y divergencia vinculados a las metas y desarrollo personal e institucional. Para ambos casos será de suma importancia la definición de elementos de motivación individual y colectiva que coadyuven a mantener las expectativas de desarrollo de los empleados.

La segunda dimensión considerada es el “involucramiento Laboral”, es en este aspecto en donde se observa una mayor homogenización de la percepción existente; ya que un 71.15% de trabajadores la califican como un nivel medio. (Sustento en tabla N° 3).

Esto nos llevara a pensar que existe un compromiso relativo con la institución y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales. Lo cual haría necesaria una revisión y análisis de los valores personales que se asumen en la actividad laboral, así como establecer un replanteamiento de la coherencia de los mismos con los valores institucionales. Es necesario desarrollar representaciones mentales congruentes con la misión y visión organizacional.

Como tercera dimensión tenemos a la supervisión, entendida como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario. Aquí se nota una similar proporción de trabajadores que tienen una desfavorable (38.46%) o media (40.38%) percepción de la supervisión laboral. (Sustento tabla N° 4).

En los trabajadores que tienen una percepción media, se nota que las indicaciones sobre las tareas que pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión las están percibiendo con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas. Para ello se necesitaría un análisis y revisión de los estilos de interacción entre jefes y subordinados, orientados a definir los elementos de soporte social que coadyuven al desarrollo de acciones para lograr las metas institucionales.

Por otro lado, quienes tienen una percepción desfavorable; estarían viendo a la supervisión como disfuncional y poco apreciada; no estarían considerando el apoyo en tareas y procedimientos como influyentes en el éxito de las tareas que les fueron encomendadas. La Supervisión es considerada

como un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos especialmente seleccionados, altamente calificados verifican el desempeño del personal para establecer controles y procedimientos, que mejoren las condiciones en que el trabajo se realiza. La persona que ejerce este rol es el eslabón entre la dirección y el personal operativo

Por tanto aquí se necesitaría una sensibilización de las representaciones mentales con las que asociamos la supervisión para el logro de metas y expectativas personales e institucionales. Se necesitan propuestas de mecanismos para el desarrollo de una interacción laboral fructífera basada en la convicción de unir esfuerzos para el éxito de las tareas encomendadas.

El factor “comunicación”, se refiere a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. En este factor, se observa una mayor proporción de trabajadores que tienen un nivel desfavorable (38.46%) e incluso un 32.69% tiene un nivel medio para la comunicación existente en la empresa lo cual estaría interfiriendo en la construcción de interacciones importantes para la convivencia laboral armoniosa.

Así mismo al hacer uso de la comunicación podemos brindar una adecuada información la cual es considerada como un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción, estimulen su participación y fortalezcan una identificación plena.

El tener un nivel desfavorable en la comunicación para la mayoría de trabajadores, estaría indicando que los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención

de las personas con las que se interactúa en la institución. Esto sugeriría una sensibilización para el desarrollo de habilidades comunicacionales y sistemas de comunicación que permitan un mejor desarrollo de acciones institucionales. Siendo necesaria también la definición de estilos de afrontamiento comunicacional y de políticas institucionales para optimizar el empleo eficaz y eficiente de la información. (Sustento tabla N° 5)

Ahora al tener un nivel medio para la comunicación, indicaría que el empleo de la información es de relativa funcionalidad; y pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales. Esta realidad sugeriría una revisión y análisis de mecanismos de comunicación y de los valores en los que se basa las exigencias comunicacionales. Tendría que haber una confirmación de los elementos de soporte que permiten un mejor aprovechamiento de las habilidades comunicacionales.

El quinto y último factor involucrado en el Clima laboral de la empresa está destinado a las condiciones laborales; es decir al reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y / o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, a los empleados les interesa su ambiente de trabajo, el mismo que les permita el bienestar personal y les facilite el buen hacer de su trabajo ,para ello deben contar con un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar lo cual les permitirá un mejor desempeño y favorecerá su satisfacción , la dotación de insumos suficientes, el personal calificado y en número suficiente, la seguridad laboral, los equipos acordes con la tecnología, un buen sistema de control y prevención de enfermedades derivadas del desempeño laboral, así como la relación entre cada miembro de la organización son condiciones laborales que optimizan el Clima Laboral .

El trabajo desempeña una función esenciales las vidas de las personas ,pues la mayoría pasa por lo menos ocho horas al día en el lugar de trabajo ya

sea fabrica, una oficina, un taller industrial ,un Hospital etc., . Así pues los entornos laborales deben ser seguros y sanos, cosa que no sucede en el caso de muchos trabajadores .Todos los días del año hay trabajadores en todo el mundo sometidos a una multitud de riesgos para la salud (19 OIT) , estas limitaciones son claramente percibidas por los trabajadores y son también un indicativo de la consideración de las empresas a sus trabajadores.

En este factor podemos observar que son más de la mitad de los trabajadores (51.92%) los que reconocen a las condiciones laborales en un nivel medio; es decir, perciben un relativo apoyo a las tareas en función a las condiciones laborales en las que trabajan. Podría ser que algunos aspectos están significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.

En este caso la intervención organizacional sugerida, vendría a consistir en la revisión y análisis de las condiciones que favorecen a la actividad laboral y de aquellas que interfieren. (sustento N° 6)

Además se tendrían que evaluar los mecanismos de afrontamiento y elementos de soporte que permitan un mejor aprovechamiento de los mismos en el logro de las metas institucionales.

5.1 Satisfacción laboral percibida en la empresa.

SALINAS ⁽¹⁵⁾ refiere que la Satisfacción Laboral, es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que realiza, resultante final de la interacción dinámica de los conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas.

(15)

Al analizar y describir los factores de Satisfacción Laboral, se puede argumentar que la satisfacción se considera como la actitud general que posee la persona hacia su trabajo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho.

Según FLOREZ, la satisfacción laboral, es la manera como se siente la persona en el trabajo, involucra diferentes aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al rol que desempeña la persona, está basado por la propia persona hacia su trabajo. ⁽¹⁶⁾

Se distinguen dos conceptos, La satisfacción de faceta, que es la tendencia de un empleado a sentirse más o menos satisfecho con los distintos aspectos de su trabajo, aunque existen incontables facetas del trabajo que pueden provocar algún tipo de satisfacción, usualmente tales facetas pueden agruparse en los siguientes rubros: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo y políticas de la empresa. ⁽¹⁶⁾

Por otro lado la Satisfacción general que viene a ser un indicador, resumen o promedio de las actitudes que posee la persona hacia las distintas facetas de su trabajo; la Satisfacción Laboral es importante porque las personas pasan un tiempo considerable de sus vidas en las organizaciones, además el grado de satisfacción laboral impacta en la forma como las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. ⁽¹⁶⁾

Los resultados obtenidos indican que en la empresa, objeto de análisis, existe una predominancia de trabajadores con un nivel de satisfacción laboral en un nivel promedio (60.87%). El encontrar las puntuación predominantes categorizadas en un nivel promedio de satisfacción, revelan

presencia de sentimientos ambivalentes hacia el trabajo que afectan la actitud hacia el trabajo en cuyo caso conviene confrontar ideas y / o posiciones hacia el trabajo a fin de reorientar la disposición hacia la actividad laboral. (Sustento tabla N° 7)

Encontramos también un 23.91% de trabajadores con un nivel de satisfacción laboral insatisfecho; lo que evidencia la existencia de aspectos del trabajo que influyen en el desarrollo de sentimientos adversos hacia el trabajo; por esta razón no se debe dejar de lado la revisión de las políticas laborales y se hace necesario desarrollar actividades de sensibilización que permita tomar conciencia de la necesidad de una mejor disposición hacia el trabajo.

El factor I, llamado “Significación tarea”, está referida a la disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra un sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o apoyo material.

En esta empresa, se encontró que exactamente la mitad de los trabajadores tienen para la Significación de tarea, un nivel de satisfacción laboral promedio (50%); lo que estaría reflejando atribuciones de valor relativas e insuficientes para con su trabajo; por ello es necesario revisar las experiencias favorables y adversas que puedan ayudar a mejorar sus significados laborales. (Sustento tabla N° 8)

También se encontró un 30.43% de trabajadores con un nivel satisfecho para la significación de tareas, indicando que el trabajo es significativo en algunos aspectos más que en otros, es decir su trascendencia sería relativa a determinados valores personales o sociales. Por ello, debe en este sentido identificarse los valores asociados al trabajo y las atribuciones ausentes a fin de reevaluar los valores y disposiciones necesarias que lleven a una mejor satisfacción laboral.

El Factor Condiciones de Trabajo, se relaciona con la evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones

normativas que regulan la actividad laboral, a los empleados les interesa su ambiente de trabajo, el mismo que les permita el bienestar personal y les facilite el buen hacer de su trabajo ,para ello deben contar con un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar lo cual les permitirá un mejor desempeño y favorecerá su satisfacción , la dotación de insumos suficientes, el personal calificado y en número suficiente, la seguridad laboral, los equipos acordes con la tecnología, un buen sistema de control y prevención de enfermedades derivadas del desempeño laboral, así como la relación entre cada miembro de la organización son condiciones laborales que optimizan el Clima Laboral .

El trabajo desempeña una función esenciales las vidas de las personas ,pues la mayoría pasa por lo menos ocho horas al día en el lugar de trabajo ya sea fabrica, una oficina, un taller industrial ,un Hospital etc., . Así pues los entornos laborales deben ser seguros y sanos, cosa que no sucede en el caso de muchos trabajadores .Todos los días del año hay trabajadores en todo el mundo sometidos a una multitud de riesgos para la salud(19 OIT)

Aquí tenemos que un 60.87% de trabajadores, perciben a las condiciones de trabajo con un nivel de satisfacción en promedio, revelando que los elementos con los que disponen no necesariamente están ejerciendo una influencia positiva en la disposición al trabajo; por tal motivo es necesario una evaluación de los mismos para en función a los resultados que se obtengan planear ajustes que permita una mejor satisfacción laboral. (Sustento tabla N° 9).

Cabe también referirnos al 17.39% de trabajadores que se encuentran insatisfechos con las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven, ya que esto evidenciara que las condiciones de trabajo, sean estas relacionadas al ambiente, dotación de insumos e instrumentos, número de personas para cada actividad, entre otros, están generando sentimientos de indisposición hacia el trabajo lo cual repercutirá en su productividad y eficacia.

El Factor de Reconocimiento personal y/o social, constituye el tercer factor de la satisfacción laboral, aquí se establece la tendencia evaluativo del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos. (Sustento tabla N° 10)

Al medir la satisfacción laboral en el área de reconocimiento personal y / o social, encontramos dos grupos de trabajadores totalmente polarizados; el primero grupo, 45.65% se encuentran insatisfechos en este aspecto, por lo que se intuye que esa insatisfacción está asociada a experiencias poco agradables, lo que en algún caso puede generar indisposición hacia el trabajo o ser fuente de constantes insatisfacciones.

En este sentido es necesario se desarrollen dinámicas tendientes a sensibilizar a las personas y/o grupos acerca de las formas positivas de relación el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores? Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente..

El segundo grupo conformado por un 41.30% se encuentra satisfecho con el reconocimiento personal y/o social en su trabajo., esto indica que para este grupo de personas, el trato de jefes y/o compañeros es agradable aunque no necesariamente estable en circunstancias diversas, por lo que identificar las circunstancias de riesgo y replantear mecanismos positivos de comunicación puede ser útil para revertir esta situación de manera positiva. A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y al empleado hay que retribuirle su

trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores hay elementos motivadores de reconocimiento personal que no significan costos pero que influyen positivamente en el rendimiento del trabajador y la compenetración con su empresa que al parecer ha sido percibido por este importante grupo de trabajadores.

Por último tenemos al factor “Beneficios Económicos”, referida a la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en las tareas asignadas. los cuales están estrechamente relacionados con la Satisfacción Laboral ya que este es el resultado del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. En concordancia con la teoría de reforzamiento, recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación privada o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), generará que este se repita. Todos ellos poseen un fundamento común, que es el involucramiento del empleado con la organización, que se refiere al proceso participativo que emplea la capacidad del personal y se encuentra planteada para estimular un compromiso cada vez más orientado hacia el logro del éxito.

Por otro lado toda persona tiene derecho a percibir un beneficio económico por el trabajo que realiza en un determinado tiempo, en esa perspectiva demanda de remuneraciones económicas y otros incentivos acorde con su responsabilidad, considerando que la remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo, la remuneración incluye retornos financieros de los empleados como parte de las relaciones de empleo; esta remuneración se encuentra relacionada con el área de compensación, donde la recompensa financiera puede ser directa o indirecta. ⁽¹⁷⁾

La compensación financiera directa es el pago, que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, el salario representa el elemento más importante, ya que es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo. ⁽¹⁷⁾

La compensación financiera indirecta, constituye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización; el indirecto incluye vacaciones gratificaciones, propinas, etc. ⁽¹⁸⁾

En este sentido resulta que para un 56.52% de trabajadores, la satisfacción laboral en cuanto a sus beneficios económicos está en el promedio. Esto indica que existe una aceptación en cuanto a la remuneración económica. Si a esto le sumamos que un 26.09% se siente satisfecho con los beneficios económicos obtenidos por su labor, lo que indica que este grupo siente que su remuneración es suficiente aunque no satisface plenamente sus expectativas personales ; diríamos que tenemos una fortaleza en la empresa en este sentido. (Sustento tabla N° 11).

Sin embargo sería importante identificar y discernir fuentes de discordancia acerca de la remuneración para su superación.

VI. PROPUESTA

1.- A los Directivos del Jockey Club de Chiclayo se muestra estas propuestas Establecer Políticas de Incentivos, personales, en el área de trabajo y sociales, como una forma de garantizar el equilibrio relacional entre el trabajador y sus directivos que fortalezca el Involucramiento Laboral factores importantes en la productividad empresarial el Clima Laboral positivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores.

2.-Establecer un Programa de Supervisión laboral que sea percibido por el trabajador como una forma de mejoramiento continuo y no como un cuestionamiento a su labor.

3.-Poner especial énfasis en los programas de mejoramiento continuo (PMC) el fortalecimiento de la Comunicación, mejorando su fluidez, oportunidad, claridad, horizontalidad y calidez, considerando que este es una gran fortaleza para una organización fuerte con un clima laboral positivo.

A Los Trabajadores del Jockey Club de Chiclayo: Involucrarse en el fortalecimiento de un Clima Laboral Favorable como agente de influencia en la máxima satisfacción de su labor, demostrando su capacidad creadora, innovadora y de compromiso leal con su institución.

A Otros Investigadores, Tomar como punto de partida estos resultados para realizar investigaciones bajo otros paradigmas investigativos, contribuyendo al desarrollo sostenible de esta institución reconocida en la localidad

1. La investigadora considera que será muy importante solicitar a los directivos del Jockey Club de Chiclayo un espacio para que estos resultados sean expuestos y se tomen las medidas correctivas de manera oportuna.

2. Poner especial énfasis en los programas de mejoramiento continuo (PMC) el fortalecimiento de la Comunicación, mejorando su fluidez, oportunidad, claridad, horizontalidad y calidez, considerando que este es una gran fortaleza para una organización fuerte con un clima laboral positivo.

VII.- CONCLUSIONES

Después del análisis de datos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los establecidos como resultado de la aplicación del Estadístico Gamma con el que se establece que en la presente investigación:

- a.- **NO EXISTE** relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Jockey Club de Chiclayo.
- b.- **NO EXISTE** relación entre los factores: Condiciones Laborales, l Comunicación y Supervisión con la Satisfacción Laboral de los trabajadores investigados. Al no haber relación entre estas variables, no fue necesario determinar la influencia de estos factores en la satisfacción laboral.
- c.- **SI EXISTE** relación entre La Realización Personal y el Involucramiento Laboral con la Satisfacción Laboral de los trabajadores encuestados .Al determinar la influencia se estableció que si son Factores Influyentes en la Satisfacción Laboral.

Los establecidos como resultado de la aplicación de la Prueba estadística de Somers/Escala de Valoración del Instrumento, con el que se establece que en la presente investigación:

- a.-El Clima Laboral percibido por un 42.3% de los trabajadores está, según la escala del instrumento en el nivel medio, y desfavorable para un 36.5% de los trabajadores
- b.- Los Factores **Supervisión Laboral** (40.38%), **Condiciones Laborales** (51.92%), **Condiciones De Trabajo** (60.87%) y **Beneficios Económicos** (56.52%) tiene una percepción media en los trabajadores .
- c.- El factor Autorrealización (40.38%) y **Comunicación** (38.46%) ha sido ubicado en nivel desfavorable, en este último solo un 3.85% la considera muy favorable. d.- Involucramiento Laboral, es un factor en donde se observa una mayor homogenización de la percepción existente; ya que un 71.15% de trabajadores la califican como un nivel medio.

d.-El factor de **Reconocimiento Personal** y / o social, polariza a los trabajadores; el primero grupo, 45.65% se encuentran insatisfechos El segundo grupo conformado por un 41.30% se encuentra satisfecho con el reconocimiento personal y/o social

VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alquizar, (2007). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de La Libertad sociedad anónima – SEDALIB S.A”.

Herzberg, F. (2000). Teoría del Enriquecimiento Laboral. Conocida como Teoría de los dos factores. Editorial UOC Psicología de las organizaciones.

Brunet, (2002). El Clima de Trabajo en Las Organizaciones. México. Editorial: Trillas. Primera Edición

Carril, Rosales,. (2007). “Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad Esvicsac S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo”

Hernández, (2004). “Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana”

Franco, (2000). Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura.

Narvaez, (2008). “Relación entre el clima organizacional y la involucración en el trabajo en los empleados de BHP Billiton Tintaya S.A

Palma, (2007). Lima .Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias.

Robbins (2004). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall. Décima Edición


IX.- ANEXOS

9.1 ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES

		Nº <input type="text"/>	
		MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ESPARCIMIENTO JOCKEY CLUB CHICLAYO 2015	
Introducciones: El presente cuestionario es para determinar el clima organizacional del centro de esparcimiento del Jockey club Chiclayo 2015			
Marque con una (X) la respuesta que considere la apropiada.			

		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito del empleado.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					

9.1 ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES

	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div> <p>MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE ESPARCIMIENTO JOCKEY CLUB CHICLAYO 2015</p>
<p>Introducciones: El presente cuestionario es para determinar el clima organizacional del centro de esparcimiento del Jockey club Chiclayo 2015</p>	
<p>Marque con una (X) la respuesta que considere la apropiada.</p>	

		Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo en otras áreas de la organización.					

9.2 ENCUESTA SOBRE NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones: El presente cuestionario es para determinar el nivel de satisfacción laboral Chiclayo. Marque con una (X) la respuesta que considere la apropiada.



TOTAL DE ACUERDO TA
 DE ACUERDO A
 INDECISO I
 EN DESACUERDO D
 TOTAL DESACUERDO TD

		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5	Me siento mal con lo que gano.					
6	Siento que recibo de parte de la empresa "mal trato".					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10	La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando.					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad de ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complacen los resultados de mi trabajo.					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20	En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26	Me gusta la actividad que realizo.					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

9.3 HISTORIA DEL CENTRO DE ESPARCIMIENTO JOCKEY CLUB DE CHICLAYO.

"Un pasado brillante construido por hombres brillantes"

El 23 de diciembre del año 1951, un grupo de pioneros con gran iniciativa se reunió por primera vez en el Club de la Unión. Ellos eran los Señores: Federico de la Torre Ugarte, David Campodónico Menchola, Cesar Urrutia, Julio C Benavides, Santiago Leguía Cárdenas, Francisco Barragán Muro, Ricardo de la Piedra Klinge, Julio Zevallos, Daniel Castro Valdivia, Almanzor Aguinaga, Víctor Arbulú y Arbulú y el Dr. Carlos Doig Lora. Una vez formadas las comisiones correspondientes y elaboradas los estatutos, el 1 de abril de 1953 se constituye el Club como asociación con personería jurídica.

Acto seguido se formó la comisión integrada por los Sres. Noya, Loquencio y Pasco, encargados de ver la ubicación y adquisición del terreno que serviría para la construcción del Hipódromo. El dictamen que emitieron recomendaba en primer lugar un lote del fundo Chacupe de propiedad del Municipio de Reque, quedando las gestiones trucas hasta el 23 de junio de 1957, cuando el presidente de ese período, Don Federico de La Torre Ugarte Polo, procede a la reorganización de la institución como presidente del Comité Reorganizador junto al Dr. Juan M. Rivera Montoya, El Sr. Fernando Salem Abugattas y el Sr. José del Carmen Pasco.

Cumplido del plazo de 30 días, el 21 de julio de 1957, se convoca a elecciones para el 08 de setiembre del mismo año. Luego de realizadas dieron como ganadora a la lista que presidía por Don Francisco de la Torre Ugarte Polo. Es recién entonces que el Jockey Club de Chiclayo comienza a desenvolverse como institución organizada, razón por la cual esta fecha es fijada como aniversario de Fundación.

Misión

Promover en nuestros socios vínculos sociales y de amistad, fomentando la formación humana, deportiva, y las actividades culturales. Resaltando los valores humanos que definen a nuestra institución.

Visión

Posicionar al Jockey Club de Chiclayo como institución líder, brindando los mayores niveles de formación humana y calidad de servicios.

Junta Directiva

JUAN MERINO AURICH

Presidente

Dr. IVAN GONZALEZ VALDIVIA

Vice Presidente

Ing. CARLOS M. BURGOS MONTENEGRO

Tesorero

Dr. ALFONSO DIAZ GALVEZ

Secretario

Adm. JUAN ZENTNER ALVA

Dir. Departamento de Socios

Ing. WILLY CARPIO BALAREZO

Dir. Servicios e Instalaciones

Ing. JOSE CHINI BARRANTES

Dir. Actividades Sociales y Culturales

Adm. VICTOR CERVERA CUEVA

Dir. Recreación y Deportes

Eco. JUAN VERA OLIVERA

Dir. Economía y Finanzas

Dr. ROY GASTELO FLORES

Dir. Promoción y Marketing