



**Facultad de Psicología y Ciencias Sociales**

**Trabajo Integrador Final**

**Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores  
gastronómicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.  
Estudio de Leading Case, en un Restaurant de Palermo.**

**Alumno:** Sánchez Ramírez Leandro

**N° de Legajo:** 11888

**Buenos Aires, abril de 2019**



## Resumen

El presente estudio de tipo *Correlacional/Explicativo*, tipo *Cuantitativo* y corte *Transversal*, tiene por objetivo, determinar en el negocio Gastronómico dentro de la CABA en un Restaurant de Palermo, si la Satisfacción Laboral y el Clima Laboral en 2018, presentan Asociación o deben ser consideradas variables independientes. Asimismo, una de las Finalidades es encontrar los mejores predictores para cada una de las variables de Estudio. Para ello se ha administrado a Empleados de un Restaurante del barrio de Palermo, el Instrumento de Medición de Clima Laboral de Cota Luevano (2017) y la Escala de satisfacción Laboral. Job Satisfaction Scale (Warr, Cook y Wall, 1979). Entre los Resultados, se ha encontrado que no hay asociación estadísticamente significativa entre las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral en el ámbito estudiado. Asimismo, se ha encontrado que la administración de estos instrumentos permite conocer aspectos puntuales que trascienden la simple observación y revelan relaciones ocultas a simple vista que explican con precisión cuáles son las necesidades específicas del personal en estudio.

## Palabras Clave

---

Clima Laboral – Satisfacción Laboral – Gastronomía – Palermo - CABA

## Contenido

1. Introducción	1
2. Planteamiento del Problema	2
2.1 Hipótesis	2
3. Objetivos de la Investigación	3
3.1. Objetivo General	3
3.2. Objetivos Específicos	3
4. Metodología	3
4.1. Diseño.	3
4.2. Participantes	4
4.3. Técnicas de recolección de datos	5
4.4. Procedimiento	6
5. Antecedentes	7
6. Marco Teórico	8
Psicología organizacional y sus aportes a la Administración. Bienestar del trabajador y productividad Laboral, dos variables sinérgicas.	8
Clima Laboral: Aspectos subjetivos y objetivos. El trabajador en su contexto.	10
Satisfacción Laboral. Factores de incidencia en el trabajador.	14
Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	16
7. Resultados	18
7.1 Datos demográficos	18
7.2 Datos obtenidos en el Campo	19
7.3 Medidas de Tendencia Central	21
7.4 Correlación entre Variables de Estudio	22
7.5 Correlación entre Dimensiones	23
7.6 Fortalezas y Debilidades del Clima Laboral	24
7.7 Fortalezas y Debilidades de la Satisfacción Laboral	25
7.8 Esquema Radial del Clima Laboral	26

7.9 Variables más influyentes en el Clima Laboral	28
7.10 Variables más influyentes en la Satisfacción laboral	29
8. Discusión	30
8. Conclusiones	31
9. Bibliografía	33
10. Anexos	37

## 1. Introducción

El Tema del presente estudio se enfoca en:

El Clima Laboral y su relación con la Satisfacción Laboral en trabajadores gastronómicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, año 2018.

La Psicología Laboral se ocupa de un amplio repertorio de posibilidades en distintos niveles de una organización, entre las tareas que un Psicólogo tiene para intervenir en la dimensión laboral están; el nivel diagnóstico, la investigación, la prevención, la integración, el crecimiento y satisfacción laboral, la educación, la orientación vocacional y ocupacional y la solución de los problemas personales- grupales e institucionales (Adam, Benditto, & Natalia González, 2017).

Sostiene Filippi (2010) que:

*El psicólogo del trabajo debe situarse en el punto de articulación del vínculo del trabajador con su organización y su función principal será: ser el asesor de ambos, con el objeto de lograr una mayor armonía, con vistas a obtener satisfacción en la tarea y en los resultados, tanto para el trabajador como para la organización. (pág. 22)*

El Psicólogo, desde la Psicología del Trabajo, es quien aporta una mirada profesional a los procesos de mejora organizacional. En esos procesos, el Clima laboral y la Satisfacción, son aspectos fundamentales, que, junto con otros aspectos, como el liderazgo, los roles funcionales, la comunicación, posibilitan la transformación organizacional exitosa. Este acompaña a los trabajadores en forjar un clima que permita la evolución y adaptación de la organización al medio exterior, reflejando valores, actitudes y creencias de los miembros, cuyo bienestar personal, como individuos, es sumamente necesario, ya que este es, a su vez, elemento del clima. (Filippi, 2010)

El Psicólogo laboral aporta los elementos para establecer puentes armónicos entre la identidad y personalidad del individuo y su experiencia laboral, de modo que esta dé un resultado satisfactorio. El trabajo, la profesión, se convierten en parte central de la identidad del individuo: “*Quién eres?*”, se traduce y significa como “*Qué haces o de qué trabajas*” (Pérez Jáuregui, 2005, pág. 21) Por lo que, resulta vital que esa identificación de valores, actitudes y creencias que conforma el clima laboral, debe

verse reflejada en la identidad del trabajador, de manera armónica, a fin de no entrar en conflicto con su “mismidad”. Investigar esas complejas relaciones, demandan la mirada de un profesional que comprenda no solo el mundo institucional, sino aspectos profundos de la psicología del individuo, y es aquí donde el rol del Psicólogo laboral se vuelve importante.

Entonces, será el encargado de articular el contrato psicológico y el complejo mundo de deseos y motivaciones cruzadas que en él se inscriben.

Con el presente estudio, se procura obtener, no solo un diagnóstico acerca de la calidad del clima laboral, sino también del modo en que ello incide en la satisfacción laboral del personal de una organización gastronómica del Barrio de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## 2. Planteamiento del Problema

El interrogante científico que funciona como elemento rector del presente trabajo es:

¿Qué tipo de relación hay entre El Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en trabajadores gastronómicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, año 2018?



Gráfico: 1. Elaboración Propia

Esta investigación de tipo aplicada tiene como propósito estudiar en tipo de asociación que hay entre dos variables: por un lado, el Clima Laboral ( $V_1$ ), y por el otro, la Satisfacción Laboral ( $V_2$ ) en los trabajadores de una organización gastronómica de C.A.B.A.

### 2.1 Hipótesis

$H_0$ =Nula, No se encuentra ningún Tipo de Correlación entre las variables  $V_1$  y  $V_2$ .

H1=Alternativa, Se encuentra asociación estadísticamente significativa entre ambas variables.

La asociación entre las variables debería ser directamente proporcional, es decir correlacionan de forma positiva, por lo que la recta sería ascendente, cuando sube un valor de la V1, Sube en la V2.

Para responder el interrogante científico y corroborar/refutar la hipótesis es necesario sacar al campo las encuestas que miden ambas variables, analizar sus resultados y realizar los cálculos correspondientes para analizar estadísticamente su relación.

Para llevar adelante esta investigación, se cuenta con el aval de la gerencia de un restaurante, del barrio de Palermo, para observar y encuestar a las personas necesarias dentro de su ámbito laboral. Por lo cual la viabilidad del presente trabajo está asegurada.

### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

---

Determinar en el negocio Gastronómico dentro de la CABA en un Restaurant de Palermo, si la Satisfacción Laboral y el Clima Laboral en 2018, presentan Asociación o deben ser consideradas variables independientes.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

---

1. Estudiar las medidas de tendencia central tanto para la Satisfacción Laboral como para el Clima Laboral.
2. Establecer las Fortalezas y Debilidades que el Restaurant presenta en materia de Satisfacción Laboral y el Clima Laboral.
3. Establecer la correlación entre las Variables 1. Clima Laboral y 2. Satisfacción Laboral y realizar la Regresión Lineal Múltiple tanto para Satisfacción Laboral y como el Clima Laboral, para encontrar los mejores predictores de cada una de ellas.

## 4. Metodología

### 4.1. Diseño.

---

La metodología empleada para conocer la relación entre el Clima Laboral y Satisfacción Laboral en un Local Gastronómico de Palermo es de Tipo *No Experimental*, dado no se manipulan variables. En cuanto a su Temporalidad es tipo *Transversal*, ya que la medición se realiza en un breve lapso de tiempo. En cuanto a la profundidad del Estudio, es de tipo *Correlacional/Explicativo*. La información predominante es la *Cuantitativa*, dado que se utilizan 2 instrumentos de evaluación estandarizados, y los métodos utilizados para abordar al fenómeno, son estadísticos. Lo representativo se obtiene a través de una muestra estadísticamente significativa, dado que participarán todos los empleados del local en el estudio, utilizando una estrategia tipo *Censo*. Los resultados no son aplicables a toda la población gastronómica, pero sí a ese Restaurant en particular. Con referencia al encuadre, los criterios son los que especifica Sampieri, Collado, & Lucio, (2010). Unidad de Análisis: *Trabajadores gastronómicos en CABA de un Restaurant de Palermo*. Objeto de Estudio: (V1) Clima Laboral y (V2) Satisfacción Laboral.

Variable (V <sub>1</sub> )	Variable (V <sub>2</sub> )
<b>Clima Laboral</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
←— <i>Relación</i> —→	
Test: IMC Cota Luevano	Test: JSS Warr, Cook y Wall
Dimensiones	Dimensiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Igualdad</li> <li>• Condiciones físicas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción extrínseca <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organización del trabajo</li> <li>○ Condiciones físicas</li> <li>○ remuneración</li> </ul> </li> <li>• Satisfacción intrínseca <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconocimiento</li> <li>○ Responsabilidad</li> <li>○ Promoción</li> <li>○ Contenidos de la tarea</li> </ul> </li> <li>• Satisfacción general</li> </ul>
Tipo de Variable: Cuantitativa	Tipo de Variable: Cuantitativa
Escala: Likert de 6 puntos	Escala: Likert de 4 puntos
Ítems: 21	Ítems: 15

Gráfico: 2. Elaboración Propia

## 4.2. Participantes

Empleados de un Restaurante del barrio de Palermo. Participarán: gerentes, camareros, cocineros, barman y sector de limpieza. Se estima que se alcanzará un  $N= 22$ . A todos los participantes se les comunicará que la información obtenida a partir del presente estudio se utilizará exclusivamente con fines académico-científicos, resguardando el anonimato y la confidencialidad de lo que expresen.

## 4.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizará será la administración de instrumentos de tipo encuesta. Se han seleccionado, conforme las variables elegidas, los siguientes:

*VI.* = *Instrumento de Medición de Clima Laboral* de Cota Luevano (2017)

Se trata de una encuesta de 21 ítems, distribuidos en 6 dimensiones: Trabajo en equipo; Comunicación; Igualdad; Condición Física; Liderazgo; Motivación.

Cada ítem posibilita respuestas alternativas en una escala Likert de 4 puntos que van desde el total acuerdo al total desacuerdo:

1. Totalmente De Acuerdo – 2. De Acuerdo – 3. En Desacuerdo – 4. Totalmente en Desacuerdo

V2. = *Escala de satisfacción Laboral*. Job Satisfaction Scale (Warr, Cook y Wall, 1979). Esta escala operacionaliza el constructo de Satisfacción Laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado, en este caso, el personal de un negocio gastronómico en la Ciudad de Buenos Aires.

El instrumento se compone de dos sub-escalas (una de Satisfacción laboral Intrínseca y otra de Satisfacción laboral Extrínseca) y la Satisfacción General, es la sumatoria de las 2 Escalas. (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1993).

La subescala de factores intrínsecos aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea. Esta escala está formada por siete ítems (números, 2, 4, 6, 8, 10,12 y 14).

En cuanto a la subescala de factores extrínsecos indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo. Esta escala está constituida por ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11,13 y 15). La Satisfacción laboral Total es la suma de todos los ítems (es decir, de las dos sub-escalas). Cada ítem se calificó con una escala tipo Likert de 7 grados.

0	1	2	3	4	5	6
Abolutamente Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho	Absolutamente Satisfecho

**Tabla 1. Elaboración Propia**

### 3 Dimensiones

- 1) Satisfacción General
- 2) Satisfacción Intrínseca
- 3) Satisfacción Extrínseca

Dimensiones (D)	<b>3 Dimensiones</b>		<b>Ítems del Inventario</b>
	1) Satisfacción General		Todos los ítems sumados
	2) Satisfacción Intrínseca		2-4-6-8-10-12-14
	3) Satisfacción Extrínseca		1-3-5-7-9-11-13-15

**Tabla 2. Elaboración Propia**

#### **4.4. Procedimiento**

---

El procedimiento para administrar el inventario será entregar a los trabajadores de la institución, un link <https://goo.gl/forms/zoNewQ6BRvIB7eo93> que conduce a los Test que se administrarán para contrastar resultados: Una sobre Satisfacción Laboral, la otra sobre Clima Laboral. Estas encuestas se encontrarán disponibles online, lo que facilitará el acceso, la captura de los datos y minimizará los errores al sortear la instancia de transcripción y digitalización de datos para su procesamiento. Se estima que el link podrá ser entregado por Whatsapp al grupo de trabajo y podrán responderlo si así lo desean desde el celular.

Los datos aportados serán totalmente anónimos. Una vez completada la muestra, se procederá armar la matriz de datos y a realizar el procesamiento estadístico. El programa informático a utilizar para el procesamiento de los datos es el Statistical Product and Service Solutions - SPSS.

## **5. Antecedentes**

Específicamente relacionados con este estudio y de los más actuales se encuentran 3 papers que coinciden con el planteo de esta investigación, los 3 estudios son de Perú, la

base de datos que se utilizó para buscar los estudios más recientes es EBSCO Discovery Service (trial) y las palabras claves fueron Satisfacción Laboral + Clima Laboral. Todos los estudios se publicaron entre 2017/2018 solo que al tener que pasar la revisión, se observa que algunas fechas difieren sobre cuando fue realizado el estudio.

*Alvarado Carbonell & Llacza Peña, (2017) estudiaron desde la disciplina de la Administración el Clima organizacional y Satisfacción laboral en los trabajadores del centro de desarrollo integral de la familia de Tahuantinsuyo, Lima 2017. En el citado estudio se encontró asociación, pero no se especificó cuanto influye una sobre la otra.*

*Arévalo Vigil & Mora Ravello, (2017) también desde la Administración, estudiaron Clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del servicio de enfermería del Hospital Base II de la Red Asistencial Tarapoto – EsSALUD. En este estudio sí se midió el grado de Asociación con la Rho de Spearman y se determinó que la correlación entre ambas variables en ese hospital era de 0,403 (pág. 60).*

Soto Vargas, (2015) desde el Turismo, estudió el Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal del Hotel Royal INN, de la ciudad de Puno 2015. En este caso, al igual que el primero muestran que existe una asociación mediante la prueba de Chi Cuadrado, pero nuevamente no se puede conocer el grado de Asociación entre las mismas.

Estos 3 estudios son los más actuales y los que más se relacionan con lo que se va realizar en esta investigación, en todos los casos, buscaron estudiar cómo se relacionan las 2 variables de Estudios, Clima Laboral y Satisfacción laboral, en un contexto específico, un Centro Comunitario, un Hospital y un Hotel. En los 3 casos, encontraron que hay asociación entre las variables.

El resto de los estudios que aparecen, ya involucran otras variables como liderazgo, por lo que estos estudios como Antecedentes resultan ser los más pertinentes. Llama la atención que los 3 sean de Perú, aunque de Universidades y Disciplinas distintas. En sí el encuadre que se le va a dar desde la Psicología Laboral es adecuado, se demuestra además que el tema es relevante.

## 6. Marco Teórico

### **Psicología organizacional y sus aportes a la Administración. Bienestar del trabajador y productividad Laboral, dos variables sinérgicas.**

---

La vida del hombre en sociedad se ha visto desde sus comienzos, signada por la necesidad de emplear la fuerza física para modificar el espacio en que vive y asegurar su supervivencia.

La psicología organizacional encuentra sus antecedentes en la psicología industrial, a través de la cual se estudiaban aspectos como la fatiga laboral y su relación con la eficiencia en la mano de obra. Los investigadores realizaban estudios para mejorar el diseño del trabajo, orientados a la búsqueda del máximo provecho en los procesos de producción. Más adelante, la psicología industrial se hace expansiva a otros ámbitos más allá del industrial. (Furnham, 2001)

La psicología organizacional y del trabajo es una ciencia de la conducta y otras variables humanas, que se vale de teorías psicológicas sobre la motivación, la cognición, el aprendizaje, y su finalidad es describir, explicar, predecir e intervenir en la conducta humana en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Se trata de un conocimiento multidisciplinar cuyo objeto de estudio es el comportamiento de individuos y grupos, dentro del marco de la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

*Es importante reconocer que el concepto de psicología organizacional y del trabajo es clasificado de diferentes formas, [...] se agrupa en tres disciplinas: psicología del personal, psicología organizacional y psicología de los factores humanos. La psicología del personal se dedica a procesos como: selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño. La psicología organizacional estudia temas cómo la motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo. La psicología de los factores humanos estudia los aspectos cognitivos y fisiológicos del desempeño de los individuos. (Correa Pérez, 2013, pág. 34)*

Esta juega un papel fundamental en las organizaciones, y tiene una gran influencia en el ámbito administrativo. Esta resulta indispensable para alcanzar y mantener la competitividad en un mundo globalizado, cambiante e incierto. Más allá de la eficiencia de los trabajadores, la psicología organizacional, se ocupa también de fortalecer el bienestar de los empleados y comprender el comportamiento de estos en el lugar de trabajo.

Con el avance de las nuevas tecnologías y la complejización de las relaciones comerciales y laborales que se dan en un mundo globalizado, la labor de la psicología organizacional se hace más relevante.

El continuo monitoreo, comprensión y acción sobre las necesidades, experiencias y expectativas del cliente interno y externo, así como del público objetivo, en las interacciones con la organización, resultan fundamental en un entorno altamente focalizado en un consumidor complejo de servicios, productos y de trabajadores que se enfrentan a constantes cambios y complejas exigencias en un ámbito en el que la escasez de talentos es cada vez más preocupante. Por lo que atraer y retener al cliente o consumidor, es tan importante como atraer y retener a los colaboradores de la empresa.

Las dinámicas de la organización, deben flexibilizarse ante los continuos cambios generados por un mundo altamente tecnológico, globalizado, en el que el devenir político, social, económico, ambiental, demográfico y normativo sufre cambios constantes y variados en diferentes ámbitos y espacios. La organización debe replantearse rápidamente, atento a las demandas cambiantes del ambiente y de los actores con los que interactúa, sus dinámicas y modelos de gestión, con una mirada orientada al cliente, a la innovación y al capital humano con el que cuenta para llevar adelante una tarea cada vez más compleja, a fin de dar respuesta competitiva a los cambios que enfrenta.

*El personal encargado del desarrollo del Talento Humano del siglo XXI debe adaptarse a la administración por competencias, debe basarse en el cambio constante, no en la estabilidad; organizarse alrededor de redes, no jerarquías rígidas; crearse sobre la base de sociedades y alianzas cambiantes, no de la autosuficiencia y constituirse sobre ventajas tecnológicas, sobre conocimiento, no sobre ladrillo y concreto; el tamaño de la empresa ya no será el sello del éxito, se valorará más la capacidad de desplegar*

*eficientemente los activos. Las compañías tendrán que crear una reserva profunda de Talento incluyendo empleados y agentes libres. (Enciso Forero & Perilla Toro, 2004, pág. 20)*

El objetivo de la psicología organizacional y del trabajo se orienta así a la calidad de vida y bienestar de los empleados, a darles las herramientas para generar un mejor desempeño y obtener mejores resultados de productividad tanto a nivel individual como organizacional. Busca, asimismo, motivar al talento humano hacia la innovación y hacia una actitud adecuada, respaldada por capacidades y habilidades, para enfrentar los distintos retos organizacionales.

Es, así, el psicólogo organizacional, un aliado estratégico de la organización, que busca generar valor agregado a los procesos y a la gestión, tanto en término de productividad, como en los aspectos económicos y de costos. Su foco se encuentra en la salud mental y psicológica de los colaboradores y a la salud de las relaciones interpersonales en el contexto de la organización. Asimismo, se ocupa de armonizar la vida profesional, laboral y personal de los trabajadores, en la búsqueda de un equilibrio sinérgico. (Correa Pérez, 2013)

### **Clima Laboral: Aspectos subjetivos y objetivos. El trabajador en su contexto.**

Se ha estudiado el clima laboral con mucho detenimiento, ya que este tiene una considerable influencia sobre el rendimiento y motivación de los colaboradores de una organización. Este permite describir y distinguir la organización mediante características relativamente duraderas a lo largo del tiempo. Ese conjunto de características que conforma el clima laboral de una organización, tiene la capacidad de incidir en la conducta de los trabajadores a múltiples niveles:

*El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. [...] El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (Álvarez, 1992, pág. 27)*

Una serie de elementos variados se incluyen en el clima organizacional, lo que va desde las relaciones sociales, a las características ergonómicas de las instalaciones físicas, al diseño de las tareas que se desempeñan, las herramientas con que se cuenta para realizarlas, el tipo y nivel de retribución y otros aspectos como la imagen de la empresa, que puede ser motivo de orgullo por la pertenencia a esta. Cuando alguno de estos aspectos se ve afectado, el clima laboral, necesariamente se verá alterado.

Es así, que para mejorar el clima laboral, es necesario analizar todos los factores sin excepción. El clima comprende un conjunto de características del ambiente laboral, que son percibidas por los colaboradores, afectando sus conductas en consecuencia. Por ello, *“Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen”* (pág. 9)

Ello configura un ambiente en la organización, que es percibido por el individuo, y genera interacciones sociales y afecta la estructura organizacional. Este es importante en tanto determina comportamientos, actitudes y niveles de motivación de los miembros de la organización. A su vez, el clima desarrolla necesidades e intereses del individuo, proyecta creencias frente a los hechos, eventos y personas que identifican o caracterizan a la organización, y llevan a sus colaboradores a compartir una conciencia colectiva respecto de situaciones del entorno laboral. Los trabajadores, toman como referencia al clima laboral en la percepción de su estar en la organización. (Garzón Castellón, 2005)

Este se conforma por percepciones de los trabajadores respecto de una realidad objetiva vivida en el ámbito de trabajo. Este hace referencia a características del medio ambiente de trabajo percibidas por los colaboradores de la organización, y que repercuten en el comportamiento de directivos, empleados, en el desempeño y en las relaciones entre estos. En este confluyen aspectos como el nivel de autonomía del que gozan los colaboradores, conflictos, cooperación, relaciones sociales, estructura institucional, remuneración, rendimiento, motivación, status, sistema de toma de decisiones y

múltiples aspectos que diferentes autores han ido tratando de categorizar y ordenar en dimensiones. (Torres Rodríguez, 2015)

En la conformación del Clima Organizacional confluyen prácticas diversas: administrativas, políticas, tecnologías, procesos de toma de decisión por un lado, y motivaciones y conductas personales y grupales por el otro, ya que confluyen aspectos objetivos ambientales y personales del grupo humano y concretamente, de la percepción del trabajador. Se da lugar así a la interacción de múltiples factores que dan forma al entorno del trabajador, como los culturales, las situaciones laborales, o los aspectos psicológicos del ambiente.

Los sujetos, en sus relaciones interpersonales y grupales dentro de la organización, comparten una estructura perceptual y cognitiva, y de este modo se define el Clima Laboral de la organización, y se asientan prácticas y procedimientos como sistema con permanencia en el tiempo y característicos de esta.

A su vez, las percepciones de los miembros de la organización se estructuran en actitudes y en conductas, por lo que el Clima, no abarca solamente el aspecto percibido, sino también conductas y actitudes generadas a partir de las percepciones, y que caracterizan la vida dentro de la organización, definiendo el tenor y la calidad de las interacciones entre los sujetos del entorno de esta. (Gan & Berbel, 2011); (Bordas Martínez, 2011)

Se trata así, de un fenómeno en el que se conjugan variables psicológicas, sociales y organizacionales. Conviven las percepciones e imágenes junto con las relaciones interpersonales y también con la realidad objetiva de la organización. Por ello, ocurre que si bien en la organización se comparten percepciones, la valoración de esta no siempre es igual para todos los trabajadores y entre distintos miembros de la organización, y pueden aún darse concepciones muy alejadas unas de otras, dentro de un mismo grupo de trabajadores. (Montes Padilla, 2014)

Los costos directos de un clima laboral de tensión se traducen rápidamente en accidentes, enfermedades profesionales, interrupción del proceso productivo, deterioro de insumos o maquinaria, indemnizaciones, costos por juicios, aumento de primas de seguros contra riesgos del trabajo, ausentismo, más otros costos ocultos relacionados con el incumplimiento de horarios de trabajo, ruptura de relaciones interpersonales,

pedidos de cambio de puesto de trabajo, quejas, agresividad, violencia, fragmentación del colectivo de trabajo y una pérdida de calidad de vida laboral en general.

La introducción de cambios para mejorar el clima laboral, sin embargo, implica un proceso en el que se debe trabajar con amplio involucramiento de los trabajadores, si se quiere alcanzar objetivos que permitan lograr un clima laboral estimulante de manera sostenida. Ello conduce a una mejora de la productividad y pone en marcha un círculo virtuoso:

*Los administradores y especialistas en gestión de empresas han puesto de relieve la relación de causalidad directa que existe entre la productividad, el involucramiento y por otra parte las recompensas materiales y morales recibidas, la vigencia de buenas condiciones y medio ambiente de trabajo y la percepción de “salarios de eficiencia”. Estas últimas variables repercuten sobre los resultados de las empresas en términos de bajo ausentismo, puntualidad, reducida rotación, buen clima social y resolución de conflictos, entre otros factores. (Neffa J. C., 2015, pág. 107)*

La psicología organizacional pone a disposición las herramientas necesarias para organizar el trabajo y diseñar estrategias, junto con los trabajadores, en función de disminuir tensiones y mejorar cada uno de los factores que hacen a un clima laboral de bienestar, adecuado y estimulante, que lo involucre, lo reconozca, lo integre, se comunique, le brinde apoyo social y técnico y lo ayude a seguir aprendiendo y creciendo dentro de la organización, desarrollando al máximo y de manera eficaz sus potencialidades.

En clima organizacional se observan tipos de componentes objetivos y subjetivos. Los primeros se conforman de las características del medio ambiente de trabajo, y los segundos, surgen de las percepciones que los miembros de la organización comparten, lo que surge de la interacción, actividades y experiencias de cada sujeto, y genera actitudes y comportamientos que, a su vez, retroalimentan el ciclo.



**Gráfico: 3. Clima organizacional: Interacciones. Elaboración Propia.**

El clima organizacional presenta múltiples dimensiones y estas deben estar en armonía y equilibrio para que este sea sano. En un clima organizacional armonioso, se facilita la realización de los trabajadores, a los que se valora como sujetos únicos y originales, seres capaces e autoafirmarse, de asumir responsabilidades y derechos.

La realización personal de los colaboradores de la organización debe ser un paso previo a la realización de la empresa. Esta perspectiva de clima laboral, reconoce a los empleados como parte vital de la organización, y busca el crecimiento y desarrollo, primero de la persona, y como consecuencia de ello, el de la organización. (Piedrahita Echeverry, 2007)

### **Satisfacción Laboral. Factores de incidencia en el trabajador.**

Estos han encontrado que la satisfacción laboral es considerada una respuesta afectiva evaluativa de aspectos del trabajo. Esta, a su vez, es un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal, por lo que el grado de bienestar que el individuo experimenta en su trabajo, se asocia con múltiples consecuencias tanto para la organización como para la vida personal de este.

La satisfacción laboral ha recibido interés por sus efectos en variables como absentismo, accidentabilidad, rotación y abandono de la organización, y más adelante, fue ganando

interés el ámbito de la calidad de vida laboral, pasando a ser una dimensión valiosa en sí misma dentro de la gestión organizacional. Esta ha sido definida de muchas formas, siendo la de Locke (1976) la que ha recibido mayor consenso, por considerarse un concepto integrador: *“Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”* (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010, pág. 154)

Estas definiciones aceptan que la satisfacción laboral, abarca distintas facetas específicas de satisfacción que engloban aspectos como el trabajo en sí mismo, las relaciones interpersonales con los pares trabajadores, salarios, incentivos, sistemas de supervisión, oportunidades de promoción y condiciones ambientales de trabajo, entre otros. Otros autores incluyen en el término el aspecto actitudinal del trabajador hacia el trabajo. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

La satisfacción laboral, a su vez, se conforma con la intervención de circunstancias personales del sujeto, en combinación con circunstancias propias del ámbito organizacional. Abarca las capacidades y estrategias de afrontamiento de cada individuo ante las amenazas del entorno que este ha desarrollado a lo largo de su experiencia personal; su vida familiar, por un lado, y por el otro, el clima laboral, las exigencias propias de las tareas que realiza, la organización del trabajo, los riesgos ergonómicos del espacio físico en el que trabaja, las demandas del público con el que se relaciona y demás aspectos que podrían afectarlo al punto de generar estrés o malestar.

El trabajador combina estos aspectos y hace un balance entre lo Esperado y lo Obtenido, entre sus expectativas y las respuestas que recibe, y de ese proceso, se deriva una situación, ya sea de satisfacción si obtiene un balance positivo, o de insatisfacción si el balance es negativo. (Adam, Benditto, & Natalia González, 2017)

A su vez, la satisfacción del trabajador en un ámbito de calidad laboral, está asociada a la salud de este, lo que, siguiente lineamientos trazados por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, constituyen factores psicosociales que surgen de la relación entre ambiente organizacional, procesos de trabajo, condiciones, necesidades y competencias del trabajador, su satisfacción asociada a la actividad y relacionada con su situación personal por fuera del ámbito laboral. Por lo que se trata de un aspecto también relacionado con los derechos del trabajador y con su dignidad. (Ferrari, Filippi, Córdoba, Cebey, Napoli, & Trotta, 2016)

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, satisfacción laboral se relaciona autorrealización en el ámbito de trabajo, y la contribución expresiva y autónoma de este, coherente con un modelo ético e identitario compartido con el trabajador y la organización, generándose situaciones de bienestar y satisfacción desde una perspectiva integradora. (Filippi, Ferrari, & Sicardi, 2017)

La satisfacción que el trabajador recibe en su empleo, está relacionada con el grado en el que el puesto como todo lo relacionado con él, cubre sus necesidades y deseos. Como una parte importante de la motivación del sujeto es inconsciente, este no suele tener presente con claridad todas sus necesidades, lo que dificulta su evaluación y medición. (Nieto, 2016)

La satisfacción laboral es considerada un pilar fundamental para lograr una alta productividad y creciente, por lo que se trata de un punto que requiere especial atención y monitoreo. (Nieto, 2016)

### **Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Revisando la Bibliografía más actual, Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, (2010) establecen en su libro la importancia del estudio de estas 2 variables Clima Laboral y Satisfacción.

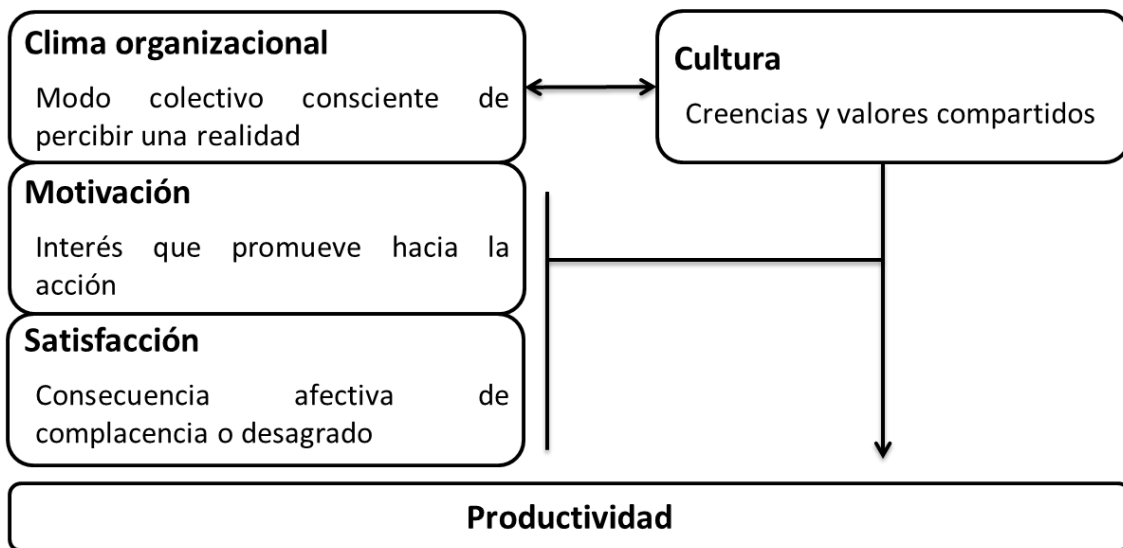
*A pesar de que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laborales una de las intuiciones más plausibles entre los que nos dedicamos al área de gestión de personas en las organizaciones, hemos considerado relevante resumir en estas páginas casi cincuenta años de investigaciones acerca de este tema, con el ánimo de arrojar algo de luz, sobre una de las más discutidas polémicas en el dominio de la Psicología Organizacional. No es fácil convencer a directivos, gestores y administradores en general de que, una de las maneras más eficaces de mantener satisfechos a sus empleados, logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo, es ser garantes de una atmósfera o clima laboral adecuado. Es por esto, que se hace necesario aportar datos empíricos que muestren cuáles son los elementos más influyentes en la constitución de un ambiente óptimo de trabajo. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010, pág. 13)*

En la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral, cabe mencionar que esta última, surge fundamentalmente de la valoración que el sujeto realiza del conjunto de características que describen los estímulos que este recibe de la estructura de su contexto de trabajo, mientras que el clima se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

La percepción constituye un factor fundamental del clima organizacional. Las organizaciones, en su funcionamiento como unidades sociales coordinadas, se conforman de cooperadores que actúan de manera independiente y que en cada decisión realizan evaluaciones, interpretaciones y percepciones respecto de la realidad circundante y conforme a la información disponible.

*Por este motivo, el éxito organizacional y el bienestar de sus miembros no son ajenos a la forma en que percibimos. Por el contrario, la percepción se encuentra en la base de la cultura organizacional, delimitando la calidad de vida laboral de los integrantes y sus desempeños. Incluso, incide también en su capacidad de adaptación al entorno con el que la organización interactúa. [...] Por lo tanto, profundizar nuestro conocimiento acerca de las percepciones y sus múltiples efectos nos habilita no solo una comprensión más compleja de la vida organizacional sino también posibilidades de intervención para mejorarla. (Filippi, Ferrari, & Sicardi, 2017, pág. 37)*

En el clima laboral, se da una estrecha relación que conjuga motivación y satisfacción laboral, las que dan cumplimiento a diferentes funciones dentro del sistema que se conforma como una estructura única organizacional. Estos factores, a su vez, afectan la productividad, y con ello, se realimenta el clima, la cultura y la satisfacción:



**Gráfico: 4. Sistema organizacional. Elaboración Propia. Fuentes: (Toro & Cabrera, Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas, 2002); (Gan & Berbel, 2011)**

El cuidado del cliente interno es un aspecto, como se puede apreciar, no solo de derecho y salud del trabajador, sino de productividad de la organización. Por lo que establecer mecanismos de planificación de recursos humanos que se ocupen activamente de proporcionar bienestar laboral a los colaboradores, son aspectos que, con la asistencia de herramientas diagnósticas que permitan conocer el estado en que se encuentra el clima laboral y cuáles son los niveles de satisfacción del personal al momento de empezar a diseñar estrategias de mejora e intervención, constituyen valores estratégicos de considerable ayuda. (Alles, 2004)

Los autores mencionados recorren una multiplicidad de estudios empíricos en los que analizan la relación entre estas dos variables. Se propone en el presente estudio, continuar investigando en esa dirección.

La literatura especializada coincide en señalar que ambos constructos, independientes entre sí, muestran, uno, una faceta descriptiva, o sea una descripción que hacen los miembros de la organización, referente del clima organizacional; y el otro, la evaluación que el sujeto hace de su trabajo desde un componente doble, cognitivo y afectivo, referente a la satisfacción laboral.

Esta relación entre clima y satisfacción no ha sido discutida. Sin embargo, existe poca información respecto de cómo se articulan los componentes de ambas variables, lo que demanda un meta-análisis para conocer cómo se relacionan las dimensiones de uno y

otro constructo. Asimismo, tampoco se ha analizado en profundidad qué valor predictivo presenta el clima sobre la satisfacción o de qué manera interactúan ambas variables. (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011); (Pecino Medina, Mañas Rodríguez, Díaz Fúnez, López Puga, & Llopis Marín, 2015)

## 7. Resultados

### 7.1 Datos demográficos

Con referencia a los datos demográficos, se encuentra una mayor proporción de trabajadores hombres (86,4%) que mujeres (13,6%) esto no resulta indicador de nada, simplemente es a modo descriptivo para mostrar la composición muestral. Con respecto a la edad los límites se encuentran entre los 23 años y los 55 años, habiendo mayor concentración de personas entre los 25 y los 32 años (responde a la cantidad de meseros que trabajan en la locación).

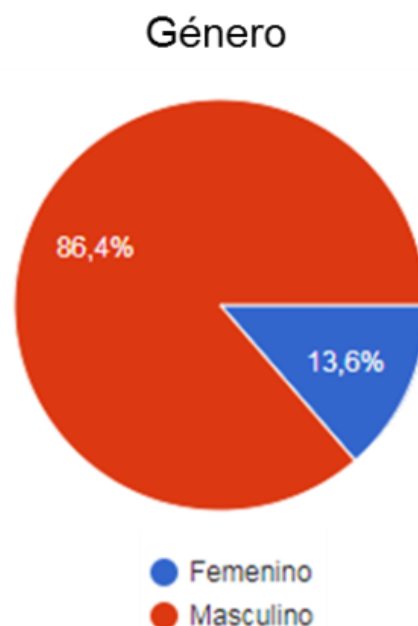


Gráfico: 5. Elaboración Propia

## Edad

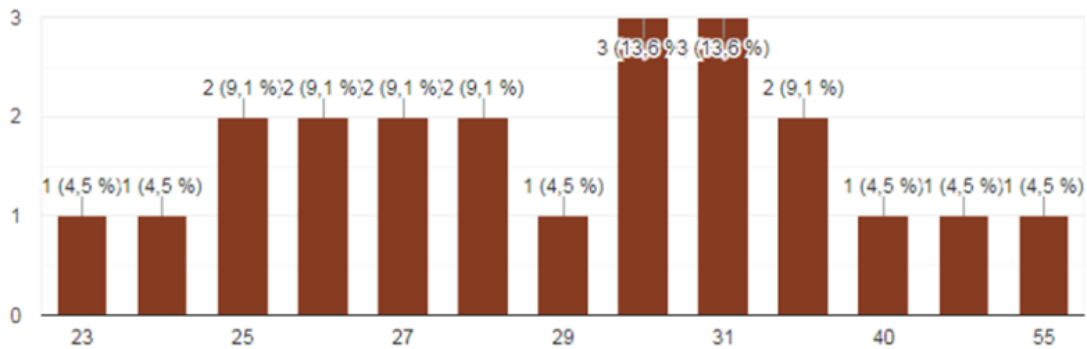


Gráfico: 6. Elaboración Propia

### 7.2 Datos obtenidos en el Campo

---

La muestra se compuso de  $n=22$  personas que participaron voluntariamente de la batería de 2 test. Si bien esos instrumentos ya contaban con un estudio de consistencia, es muy importante repetir el estudio de Alfa de Cronbach sobre los datos del Campo.

Cabe explicar por qué esto es relevante: los investigadores pudieron llegar a la conclusión de que su instrumento era válido, pero eso no quiere decir que las personas que respondieron al test, 22 personas (sea por el motivo que sea) resulten consistentes. Es así, que se repite la prueba para garantizar la confiabilidad de los datos obtenidos en esta muestra en particular.

### Clima Laboral

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	21

### Satisfacción Laboral

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	15

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total Clima Laboral	,171	22	,092	,932	22	,133
Satisfacción General	,131	22	,200*	,967	22	,643

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabla 3. Elaboración Propia

Por eso se realizó la prueba de consistencia y esta dio resultados totalmente positivos. El alfa de Cronbach, es un cociente que puntúa entre 0 y 1, cuanto más cercano es el valor a 1, mayor es la consistencia de los datos; además está decir que en los 2 test administrados los valores superan el  $< ,92$  por lo que la información obtenida, es totalmente coherente.

Otra razón para saber si los resultados son consistentes, se relaciona con que se va a realizar una prueba de Correlación que podría llegar a contradecir alguna bibliografía, es por esa razón que conviene empezar diciendo, que las respuestas que dieron las 22 personas que participaron voluntariamente del estudio, se manifestaron de forma coherente.

El 2 punto que debe contemplarse en materia de datos, es conocer si los valores se distribuyen de manera normal (paramétrica) o no.

En general resulta conveniente que los datos tengan una distribución semejante a la Campana de Gauss, dado que permite la administración de pruebas paramétricas. En este caso, como la muestra es menor a los 50 casos, se debe leer en el test de Normalidad la prueba Shapiro-Wilk, Si  $p$  valor  $> ,05$  se entiende que las variables se distribuyen de manera normal. En ambos casos el prevalor es superior, por lo que la distribución es de tipo Normal.

Sintetizando, a) Los valores Obtenidos para las 2 variables son Consistentes y b) los valores de ambas variables se distribuyen de forma normal. Eso permite seguir realizando el análisis con absoluta tranquilidad.

### 7.3 Medidas de Tendencia Central

Ya conociendo que las variables se distribuyen de forma normal, es importante que se deje asentado el valor la Media y la Desviación estándar para que otros investigadores puedan replicar la distribución de Probabilidades.

<i>Statistics</i>		Total Clima Laboral	Satisfacción General
N	Valid	22	22
	Missing	0	0
Mean		50,1818	58,3636
Std. Error of Mean		2,97073	3,50296
Median		46,5000	61,5000
Mode		38,00 <sup>a</sup>	62,00
Std. Deviation		13,93398	16,43036
Minimum		27,00	30,00
Maximum		79,00	88,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabla 4. Elaboración Propia

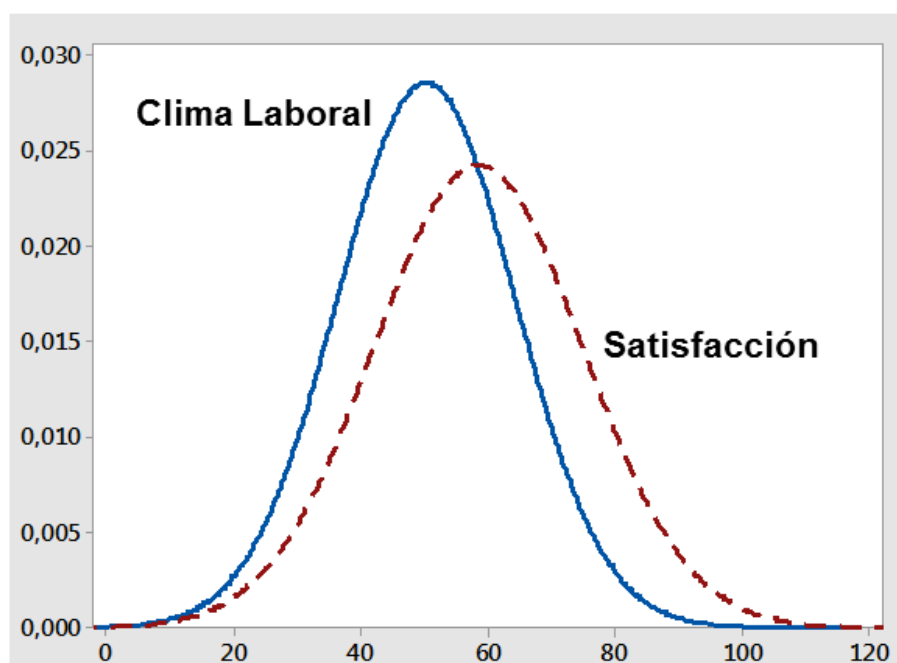


Gráfico: 7. Elaboración Propia

La Media en el caso del Clima Laboral es  $\bar{x}=50,18$  y  $SD=13,93$  mientras para la Satisfacción Laboral, la Media es de  $\bar{x}=58,36$  y  $SD=16,43$ . Graficadas en conjunto se pueden ver los 2 tipos de distribución para las probabilidades, hay que destacar que su cercanía en apariencia se debe a que en una la escala Likert es de 4 ítems, mientras que en la otra es de 6. El resto de los Valores Mediana y moda, se encuentran en la tabla, así como los máximos y los mínimos.

#### 7.4 Correlación entre Variables de Estudio

---

Entre el Clima Laboral y la Satisfacción laboral, no hay ninguna clase de Asociación, ambas variables se comportan de manera independiente no teniendo nada en común una con la otra, esto se puede observar que el nivel de significancia aplicando la prueba de la r de Pearson superando el p valor  $> ,05$  ( $,378$ ) lo que no indica que no están de ninguna manera asociadas entre sí.

Correlations			
		Satisfacción General	Total Clima Laboral
Satisfacción General	Pearson Correlation	1	,198
	Sig. (2-tailed)		,378
	N	22	22
Total Clima Laboral	Pearson Correlation	,198	1
	Sig. (2-tailed)	,378	
	N	22	22

Tabla 5. Elaboración Propia

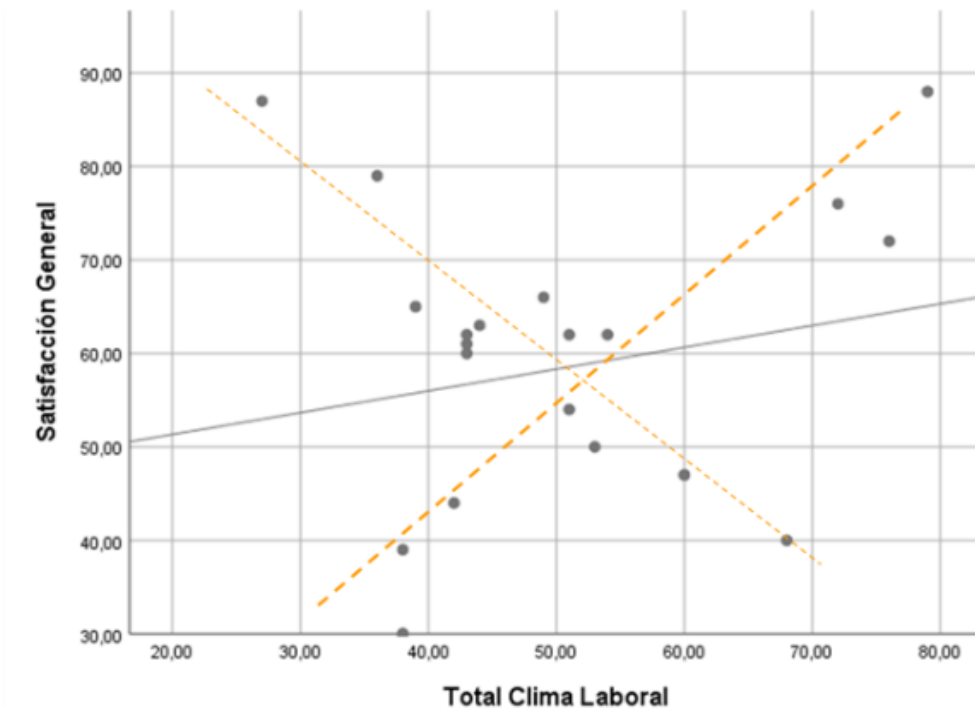


Gráfico: 8. Elaboración Propia

### 7.5 Correlación entre Dimensiones

Dentro del ámbito del clima laboral, existen diferentes dimensiones que pueden estar relacionadas entre sí. Entre las más destacadas, se ha encontrado que las Condiciones

Físicas de trabajo correlacionan fuertemente con la Igualdad.

*Correlations*

		Trabajo en Equipo	Comunicación	Igualdad	Condiciones Físicas	Liderazgo
Comunicación	Pearson Correlation	0,625				
Igualdad	Pearson Correlation	No	No			
Condiciones	Pearson Correlation	0,735	0,601	0,785		
Liderazgo	Pearson Correlation	0,76	0,727	0,577	0,792	
Motivación	Pearson Correlation	0,752	0,769	0,589	0,677	0,764

**Tabla 6. Elaboración Propia**

También hay correlación entre el Liderazgo y las Condiciones Físicas. Esta correlación es menos obvia, y por lo tanto, más difícil de explicar, pero existe, por lo que es una asociación a la que se debe prestar atención.

Finalmente, se ha hallado que la Motivación y la Comunicación se encuentran también relacionadas.

## **7.6 Fortalezas y Debilidades del Clima Laboral**

A partir del análisis de la información recolectada, es posible, también, conocer qué aspectos puntuales constituyen las fortalezas más destacadas del clima laboral de la empresa estudiada, y cuáles son los más débiles.

Entre las fortalezas, se destacan la valoración del trabajo como un desafío y no como una tarea rutinaria carente de sentido, además, el trabajo bien realizado es reconocido como tal por el Departamento de Recursos Humanos de la Organización y hay una actitud positiva hacia ellos. La comunicación, a través de la información periódica sobre los avances, logros y metas alcanzadas, también fortalecen el clima de trabajo de este grupo estudiado.

Estos aspectos son importantes porque constituyen pilares sobre los que se construyen buenas relaciones laborales.

En el otro extremo, están los aspectos más problemáticos de la institución, que se relacionan con una falta de cobertura de necesidades básicas del trabajador, por lo que los aspectos de retribución deberían ser revisados, y la obtención de resultados no es tomada en cuenta por el coordinador del equipo de trabajo, lo que atenta contra el bienestar de los trabajadores. El trabajo no se encuentra bien orientado hacia las metas, y eso afecta la organización de las tareas y las relaciones.

Descriptive Statistics

	N	Sum
16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.	22	65,00
6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del Departamento de Recursos Humanos	22	60,00
11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del Departamento.	22	58,00
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos	22	58,00
10. Mi coordinador exige mucho de nosotros.	22	57,00
20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.	22	57,00
12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.	22	56,00
17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	22	55,00
13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento.	22	53,00
15. Conozco la filosofía y objetivos de la institución.	22	52,00
14. Me siento parte de la organización.	22	52,00
3. Mi coordinador promueve actitudes positivas.	22	50,00
19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	22	50,00
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	22	49,00
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.	22	49,00
2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento	22	49,00
9. Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo.	22	48,00
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	22	48,00
1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas	22	48,00
5. Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.	22	47,00
8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.	22	43,00
Valid N (listwise)	22	

Tabla 7. Elaboración Propia

En líneas generales, se observa un buen trabajo de parte del departamento de Recursos Humanos, ya que se destacan las capacitaciones y la relación entre los trabajadores y este en particular. Mientras que la coordinación y retribución encuentran problemas a afrontar que generan desconfianza y atentan contra la integración y cooperación del grupo de trabajo.

### 7.7 Fortalezas y Debilidades de la Satisfacción Laboral

Si hubiera una correlación entre satisfacción y clima laboral, se deberían encontrar aspectos similares en las fortalezas y falencias. Sin embargo, los aspectos puntuales que afectan a los trabajadores en cuanto a la satisfacción, son diferentes a los que hacen a un buen clima laboral.

Entre los aspectos que los trabajadores más destacan como elementos que los ayudan a estar satisfechos en cuanto a su situación laboral, se encuentran la libertad para desarrollar sus propios métodos de trabajo, el compañerismo y las condiciones físicas de este.

En el otro extremo, el salario, que se repite también entre las debilidades del clima laboral, es un aspecto relevante que afecta negativamente la satisfacción. En cuanto al reconocimiento por un buen trabajo realizado, cosa que, en el clima laboral, es una fortaleza ya que el departamento de Recursos Humanos hace un buen trabajo en la materia, es, a su vez, insuficiente cuando proviene de otros directivos de la organización. En términos generales, el trabajo es valorado, pero no reconocido con acciones concretas que se traduzcan en retribuciones justas.

*Descriptive Statistics*

	N	Sum
2. La libertad que se le otorga para elegir su propio método de Trabajo	22	103,0
3. Los compañeros de Trabajo	22	99,00
1. Condiciones físicas del Trabajo.	22	95,00
5. El jefe Inmediato	22	92,00
15. La seguridad en el trabajo	22	89,00
11. La forma en que usted es dirigido	22	89,00
6. La cantidad de responsabilidad que se le confía	22	88,00
8. Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades	22	87,00
12. La atención que se presta a sus sugerencias	22	82,00
14. La variedad del trabajo	22	81,00
13. La jornada de trabajo	22	79,00
10. Las oportunidades de promoción con las que cuenta	22	77,00
9. Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores	22	77,00
7. La cuantía de su salario	22	74,00
4. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo	22	72,00
Valid N (listwise)	22	

Tabla 8. Elaboración Propia

## 7.8 Esquema Radial del Clima Laboral

Un esquema radial permite observar los equilibrios y desequilibrios entre las distintas dimensiones del clima laboral, a la vez que permite, de un vistazo, reconocer qué tan cerca o lejos se encuentra la situación general de alcanzar niveles óptimos, cuáles aspectos son los más satisfactorios y cuáles los más preocupantes.

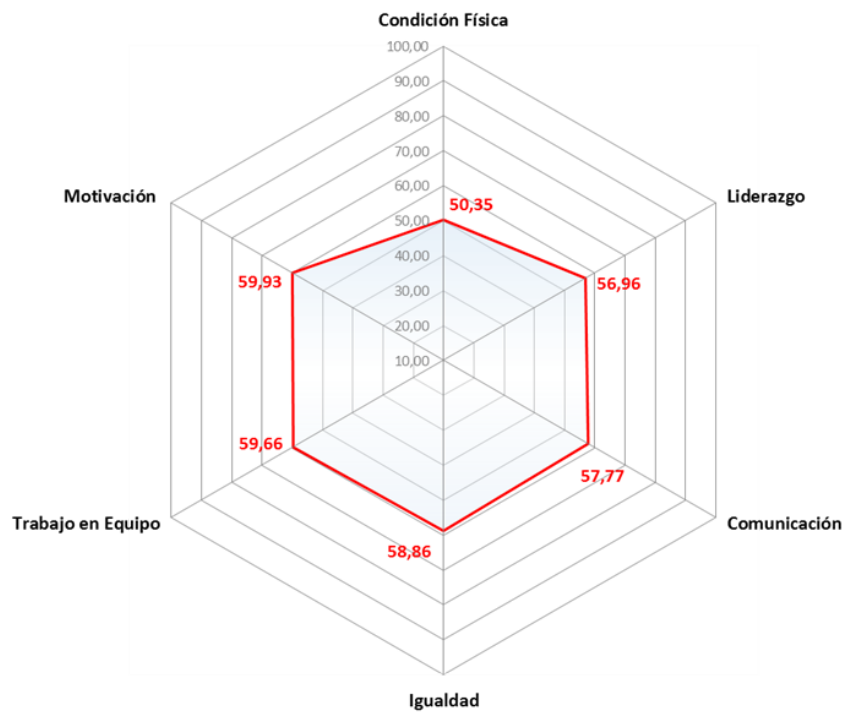


Gráfico: 9. Elaboración Propia

<b>Dimensión</b>	<b>Proporción %</b>
Condición Física	50,35
Liderazgo	56,96
Comunicación	57,77
Igualdad	58,86
Trabajo en Equipo	59,66
Motivación	59,93

En este caso, se ha encontrado una Motivación y Trabajo en equipo más altas que las demás dimensiones, alcanzando casi un 60% de calificación positiva de parte del personal. Le siguen en orden decreciente, Igualdad, Comunicación, Liderazgo y, finalmente, condiciones físicas de trabajo. La

situación es bastante equilibrada, ya que todos los aspectos se encuentran medianamente aceptables, ya que superan el 50%, a veces por muy poco, pero al menos lo alcanzan, pero tienen todas un largo trecho que recorrer para alcanzar un nivel óptimo.

Se podría decir que el Clima Laboral está, en términos generales, en un nivel medio en todas sus dimensiones, por lo que, si bien no cuenta con aspectos particularmente preocupantes, tampoco con dimensiones que no necesiten mejoras. Al contrario, todas

estas merecen atención y deberían realizarse acciones conducentes a incrementar el bienestar del personal en todas las áreas que hacen al Clima Laboral.

### 7.9 Variables más influyentes en el Clima Laboral

Una Regresión Lineal Múltiple, permite analizar todas las variables que hacen al clima laboral, y encontrar cuál es el modelo que mejor lo predice. Esto no implica ni que sean variables que hayan dado un puntaje alto ni bajo, sino que señalan cuáles son las que, para estos trabajadores, resultan más importantes en la conformación de su percepción sobre el clima laboral: Cuáles son las que deberían dar alto para que el clima laboral sea bueno a futuro.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,896 <sup>a</sup>	,802	,792	6,35320
2	,950 <sup>b</sup>	,902	,891	4,59091
3	,970 <sup>c</sup>	,942	,932	3,63280
4	,978 <sup>d</sup>	,956	,946	3,23481
5	,988 <sup>e</sup>	,976	,969	2,46571
6	,992 <sup>f</sup>	,984	,978	2,08288
7	,994 <sup>g</sup>	,988	,983	1,83055

**Tabla 9. Elaboración Propia**

El Modelo 3, es el que tiene un valor predictivo más alto, con menos variables. Este, con solo tres variables, permite tener una idea muy acertada respecto de cómo será el clima laboral en este grupo.

Son estas:

Modelo 3= Predictors: (Constant), 5. Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo, 18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, 4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas

Esto equivale a decir que, si los trabajadores tienen una buena percepción de estos tres aspectos mencionados, el clima laboral, en general, será bueno.

Son por lo tanto, las tres variables más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar cualquier plan de mejora del clima laboral para este grupo de trabajadores.

### **7.10 Variables más influyentes en la Satisfacción laboral**

Lo mismo se ha realizado en relación a la satisfacción laboral. Cabe mencionar que otro beneficio de realizar esta Regresión Lineal Múltiple y saber cuáles son los mejores predictores de la satisfacción laboral para esta muestra, es que, en futuros diagnósticos, solo midiendo estas tres variables, (evitando tener que volver a administrar todo el instrumento completo), será posible tener una idea general bastante acertada respecto del nivel de la satisfacción laboral en general.

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,927 <sup>a</sup>	,858	,851	6,33405
2	,960 <sup>b</sup>	,921	,913	4,85418
3	,978 <sup>c</sup>	,957	,950	3,68458
4	,987 <sup>d</sup>	,975	,969	2,88342
5	,990 <sup>e</sup>	,981	,975	2,61815
6	,994 <sup>f</sup>	,987	,982	2,19433
7	,992 <sup>g</sup>	,985	,980	2,31138

**Tabla 10. Elaboración Propia**

En este caso el mejor ha sido el Modelo 3= Predictors: (Constant), 12. La atención que se presta a sus sugerencias, 6. La cantidad de responsabilidad que se le confía, 7. La cuantía de su salario.

No se puede dejar de tomar en cuenta, que dos de los predictores (Salario y responsabilidad), constituye, precisamente, una de las debilidades que se han encontrado en la satisfacción laboral de estos empleados. Por lo que se trata de dos

asuntos sumamente delicados, ya que constituyen máxima prioridad si se quiere mejorar la satisfacción de los trabajadores a futuro.

## **8. Discusión**

La falta de correlación entre Clima Laboral y Satisfacción General, las dos variables en estudio, corrobora los hallazgos de Alvarado Carbonell & Llacza Peña, (2017), Soto Vargas, (2015) y otros investigadores mencionados que han encontrado que ambas variables carecen de asociación. Sin embargo, es posible profundizar más en el estudio de las relaciones que se dan en el ámbito del clima y la satisfacción laboral, tal como se ha realizado a lo largo de los Resultados.

Se trata de dos variables totalmente distintas y los instrumentos han demostrado ser coherentes, por lo que se corrobora que no hay relación entre las variables, por lo que, a efecto de trabajar para mejorarlas, conviene hacerlo por separado. Sin embargo, existen aspectos de estas que se relacionan y que se consideran a continuación.

Profundizando en las posibles relaciones entre Clima Laboral y Satisfacción, se han estudiado las maneras en que correlacionan las distintas Dimensiones de esas dos grandes variables, y el modo en que las Dimensiones se relacionan dentro de cada una de ellas.

Así, dentro del ámbito del clima laboral, se ha encontrado una fuerte correlación entre las Condiciones Físicas y la Igualdad. Es así, que las mejoras que se realicen en beneficio de una de estas dimensiones, afectará a la otra, ya que están relacionadas. Ello puede tener varias explicaciones, ya que las condiciones de trabajo se relacionan con el diseño y ambiente físico de este, y el hecho de que los trabajadores cuenten con puestos con ciertas comodidades y otros no, afecta la percepción de igualdad, necesariamente.

Continuando con el análisis de relaciones entre dimensiones, también se ha encontrado correlación entre el Liderazgo y las Condiciones Físicas. Se ha mencionado que

correlación es menos obvia, y por ello, más difícil de explicar. Un buen liderazgo, necesariamente, estará atento a la búsqueda de una ambientación adecuada para cada tipo de trabajo, evitando el malestar físico y a su vez, puede ser consultado sobre necesidades de mejoras en este aspecto, lo que podría explicar el porqué de dicha asociación.

También se ha hallado que la Motivación y la Comunicación se encuentran relacionadas. Al respecto, la literatura hallada en los Antecedentes, ha ahondado más, confirmando esta relación, ya que se considera a la comunicación como un medio para motivar. La retroalimentación sobre los avances del trabajador, la información clara, la escucha activa, son todos aspectos sobre los que existe amplio consenso en su estrecha relación con la motivación. (Diez Freijeiro, 2006); (De la Cruz, 2009)

Sobre los demás apartados analizados, no se cuenta con estudios previos, y hacen referencia a esta muestra en particular.

Para futuras investigaciones, se puede investigar en mayor profundidad la relación entre Motivación y Comunicación, y el modo en que estas interactúan.

## **8. Conclusiones**

Con respecto al objetivo general del presente estudio, se ha estudiado en el ámbito del negocio Gastronómico dentro de la CABA en un Restaurant de Palermo, si la Satisfacción Laboral y el Clima Laboral en 2018, presentan Asociación o deben ser consideradas variables independientes, comprobándose la hipótesis nula:  $H_0 = \text{Nula}$ , No se encuentra ningún Tipo de Correlación entre las variables V1 y V2.

La no asociación entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral, permite desprenderse de algunas presunciones que sostienen que estos se relacionan, y trabajar adecuadamente, para realizar mejoras en ambos fenómenos, de manera independiente, y así lograr resultados más efectivos.

Se han realizado otras pruebas con los datos obtenidos y se ha encontrado que entre las dimensiones del clima laboral hay varias correlaciones, destacándose las que hay entre Condiciones Físicas e Igualdad; Liderazgo y Condiciones Físicas y Motivación y Comunicación.

Estas relaciones no son intuitivas y solo surgen de un análisis profundo de los datos obtenidos, por lo que llaman la atención dado que la explicación de por qué pueden estar relacionadas las condiciones físicas con la igualdad, se pueden buscar por el lado de la importancia de la igualdad en las condiciones físicas de los puestos de trabajo para la percepción de los trabajadores. Respecto del Liderazgo, este puede estar relacionado con las condiciones físicas dado que en el ambiente de restauración, este puede tener amplio poder de decisión sobre las comodidades físicas y la ambientación del lugar de trabajo. Finalmente, entre motivación y comunicación, la asociación es más intuitiva, y existen antecedentes en la literatura que explican la interrelación de estas, por ser la comunicación una herramienta por excelencia para motivar.

En cuanto a las Fortalezas y Debilidades que el Restaurant presenta en materia de Clima Laboral, se han encontrado: La valoración del trabajo como un desafío y no como una tarea carente de sentido; El reconocimiento del trabajo bien realizado por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Organización y una buena comunicación sobre los avances, logros y metas alcanzadas, como elementos que fortalecen el clima de trabajo de este grupo estudiado.

Como debilidades, se ha observado una falta de cobertura de necesidades básicas del trabajador, lo que se relaciona con cuestiones de retribución, y la obtención de resultados no es tomada en cuenta por el coordinador del equipo de trabajo.

En cuanto a Satisfacción Laboral, se presentan como fortalezas, la libertad para desarrollar sus propios métodos de trabajo, el compañerismo y las condiciones físicas de este; y como debilidades, el salario y el reconocimiento insuficiente por el buen trabajo realizado por parte de los coordinadores.

Se destaca que el salario como debilidad se observa también en el clima laboral por lo que es un aspecto recurrente entre las debilidades a contemplar.

Se ha realizado, mediante Regresión Lineal Múltiple, la búsqueda de los mejores predictores que explican el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral.

Para el primero, el modelo con mejor valor predictivo contempla tres variables relacionadas con la orientación a la meta por parte del coordinador, la escucha activa de iniciativas y sugerencias del personal, y la recepción positiva del logro de metas.

Para el segundo, Satisfacción Laboral, los predictores se concentran en salario y responsabilidad autónoma.

Se nota que vuelve a destacarse la retribución como un aspecto de máxima relevancia para definir los niveles de satisfacción, por lo que se trata de un asunto delicado que debe ser tratado con urgencia.

## 9. Bibliografía

- Adam, G., Benditto, B. C., & Natalia González, G. V. (2017). *Psicología laboral*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alvarado Carbonell, H. J., & Llacza Peña, C. F. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Centro de Desarrollo Integral de la familia de Tahuantisuyo, Lima 2017*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional" : concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 27-30.
- Arévalo Vigil, H., & Mora Ravello, M. Á. (2017). *Clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del servicio de enfermería del Hospital Base II de la Red Asistencial Tarapoto - EsSALUD*. Perú: Universidad Peruana Unión.
- Bordas Martínez, M. J. (2011). *Clima laboral y dirección estratégica de la empresa en la sociedad del conocimiento*. madrid: UNED.
- Brown, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (2000). *Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: DUOC.

- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Correa Pérez, E. (2013). *Psicología Organizacional y del Trabajo: Aproximación histórica, conceptual y principales tendencias*. Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Psicología. Santiago de Cali: Univercidad ICESI.
- De la Cruz, N. (2009). La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales de la Organización. *Perspectivas Psicológicas*, 5(9), 91-95.
- Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*. Madrid: Vigo, IdeasPropias.
- Enciso Forero, E., & Perilla Toro, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 5-22.
- Ferrari, L. i., Córdoba, E., & Napoli, L. (2013). Variables socio-organizacionales y sociodemográficas de alto impacto en los procesos de acoso laboral. *Anuario de Investigaciones*, 20(1), 93-161.
- Ferrari, L., Córdoba, E., Bordalejo, M. P., & Cirami, L. (2017). *La construcción de un mapa de riesgos psicosociales y su valor en un proceso de intervención organizacional*. Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires: Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo.
- Ferrari, L., Filippi, G. C., Cebey, C., Nápoli, M. L., Trotta, M. F., Bordalejo, M. P., y otros. (2016). Cuestionario de Evaluación de Factores Psicosociales (CEFAP): Estructura y Propiedades Psicométricas. *Anuario de Investigaciones*, 23, 67-75.
- Ferrari, L., Filippi, G., & Cebey, M. C. (Julio de 2012). aproximación a la violencia laboral en el contexto argentino: Reseña de la dimensión cuantitativa. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*(13), 1-7.
- Ferrari, L., Filippi, G., & Sicardi, E. (2017). *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II*. Buenos aires: Eudeba.

- Ferrari, L., Filippi, G., Córdoba, E., Cebey, C., Napoli, M. L., & Trotta, M. F. (2016). Cuestionario de Evaluación de Factores Psicosociales (CEPAF): Estructura y propiedades psicométricas. *Anuario de Investigaciones*, 23(1), 67-75.
- Filippi, G. (2010). *El aporte de la Psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.
- Filippi, G., Ferrari, L., & Sicardi, E. (2017). *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Alfaomega.
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Garzón Castellón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Edictorial Universidad del Rosario.
- Llop, J. (2011). *La alimentación según Maslow*. Recuperado el 1 de 11 de 2018, de Publicidad y Salud: <http://www.publicidadysalud.com/2011/07/la-alimentacion-segun-maslow/>
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg, & T. Wall, *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality (2d ed)*. New York: Harper & Row.
- Monteiro de Barros, A. (2011). *Curso de Direito do Trabalho*. San Pablo: LTR.
- Montes Padilla, F. G. (2014). El clima institucional y su influencia en la gestión. (A. Universidades, Ed.) *Conexión Revista Académica*, 2(6).
- Neffa, J. (2013). *Condiciones y medio ambiente de trabajo y su impacto sobre la salud psíquica y mental*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL-CONICET.
- Nieto, E. (junio de 2016). Variables Críticas en Satisfacción Laboral. *ORP Journal*, 6.
- Pecino Medina, V., Mañas Rodríguez, M., Díaz Fúnez, P., López Puga, J., & Llopis Marín, J. M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (enero-abril de 2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.

- Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1993). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo.
- Pérez Jáuregui, I. (2005). *Estrés laboral y síndrome de Burn-out*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Piedrahita Echeverry, M. (2007). *Desarrollo Histórico Del Marketing*. Colombia: Editorial Universidad libre Seccional Cali.
- Pintos Trías, G., & Rodríguez Facal, A. M. (2014). *Clima y Cultura Organizacional*. Recuperado el 1 de 11 de 2018, de Universidad de la República de Uruguay: [http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/2-diversos%20temas%20en%20administracion%20I/1-Diseno%20de%20un%20instrumento%20para%20el%20estudio%20del%20clima%20organizacional%20en%20las%20organizaciones%20](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/2-diversos%20temas%20en%20administracion%20I/1-Diseno%20de%20un%20instrumento%20para%20el%20estudio%20del%20clima%20organizacional%20en%20las%20organizaciones%20)
- Rieznik, P. (2007). *Las formas del trabajo y la historia: una introducción al estudio de la economía política* (3 ed.). Buenos Aires: Biblos.
- Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (mayo-agosto de 2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Serra Fernández, G. (2018). *El bienestar es rentable*. Recuperado el 15 de 11 de 2018, de <http://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/el-cuidado-de-los-trabajadores-es-rentable/>
- Soto Vargas, K. E. (2015). *Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal del Hotel Royal INN, de la ciudad de Puno 2015*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Téllez Schwerter, H. (1950). *Memoria de Licenciados Derechos del trabajo* (Vol. I). Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

- Toro, F., & Cabrera, H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 14-17.
- Torres Rodríguez, T. D. (2015). *El clima laboral y su incidencia en la satisfacción laboral*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

## 10. Anexos

*VI. = Instrumento de Medición de Clima Laboral de Cota Luevano (2017)*

Las afirmaciones autorreferenciales del Inventario son:

1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.
2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.
3. Mi coordinador promueve actitudes positivas.
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
5. Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.
6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del Departamento de Recursos Humanos.
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.
8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.
9. Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo.
10. Mi coordinador exige mucho de nosotros.
11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del Departamento.
12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.
13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento.
14. Me siento parte de la organización.
15. Conozco la filosofía y objetivos de la institución.
16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.
17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.
19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.
20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

V2. = *Escala de satisfacción Laboral*. Job Satisfaction Scale (Warr, Cook y Wall, 1979)

Ítems segundo instrumento:

1. Condiciones físicas del Trabajo
2. La libertad que se le otorga para elegir su propio método de Trabajo
3. Los compañeros de Trabajo
4. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo
5. El jefe Inmediato
6. La cantidad de responsabilidad que se le confía
7. La cuantía de su salario
8. Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades
9. Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores
10. Las oportunidades de promoción con las que cuenta
11. La forma en que usted es dirigido
12. La atención que se presta a sus sugerencias
13. La jornada de trabajo
14. La variedad del trabajo
15. La seguridad en el trabajo

Variables Clasificadoras:

Antigüedad: \_\_\_\_\_ años

Puesto: \_\_\_\_\_

Género: Femenino – Masculino.



# Clima Laboral en trabajadores gastronómicos

La participación es totalmente ANONIMA, por lo que puede responder con absoluta Sinceridad. Lo que verá a continuación son una serie de frases autoreferenciales y usted debe responder según su grado de acuerdo 1 para el total desacuerdo y 6 para el total Acuerdo, es decir cuanto más elevado es el valor, más de acuerdo está con la afirmación. Ante todo muchas gracias por su colaboración.

\*Obligatorio

1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

3. Mi coordinador promueve actitudes positivas. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

5. Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del Departamento de Recursos Humanos \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

9. Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

10. Mi coordinador exige mucho de nosotros. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del Departamento. \*

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del Departamento. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

14. Me siento parte de la organización. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

15. Conozco la filosofía y objetivos de la institución. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

3. Los compañeros de Trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

4. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

5. El jefe Inmediato \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

6. La cantidad de responsabilidad que se le confía \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

7. La cuantía de su salario \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

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

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

9. Las relaciones laborales que existen entre los directivos y los trabajadores \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

10. Las oportunidades de promoción con las que cuenta \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

11. La forma en que usted es dirigido \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

12. La atención que se presta a sus sugerencias \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

13. La jornada de trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

14. La variedad del trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

15. La seguridad en el trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas. \*

	1	2	3	4	
Totalmente De Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en Desacuerdo

### Satisfacción Laboral

1. Condiciones físicas del Trabajo. \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

2. La libertad que se le otorga para elegir su propio método de Trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	
Absolutament e Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutament e Satisfecho

**Clasificatorias**

**Edad \***

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Género \***

Femenino

Masculino

**ENVIAR**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

**Gráfico: 10. Elaboración Propia**

