



Religación
Press

Gestión del clima organizacional y desempeño laboral

*provenientes de la
responsabilidad civil*

**Teresa del Pilar López Sánchez
Pierre Vidaurre Rojas
Carlos Augusto Valera Mendoza
Jonathan Lee Arévalo Pinchi**

Teresa del Pilar López Sánchez | Pierre Vidaurre Rojas | Carlos Augusto Valera
Mendoza | Jonathan Lee Arévalo Pinchi

Gestión del clima organizacional y desempeño laboral

Caso de trabajadores en las instituciones de justicia



Quito, Ecuador
2025

Teresa del Pilar López Sánchez | Pierre Vidaurre Rojas | Carlos Augusto Valera Mendoza | Jonathan Lee Arévalo Pinchi

Organizational climate management and job performance

The case of workers in justice institutions



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

López Sánchez, T. del P., Vidaurre Rojas, P., Valera Mendoza, C. A., y Arévalo Pinchi, J. L. (2025). *Gestión del clima organizacional y desempeño laboral. Caso de trabajadores en las instituciones de justicia*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.258>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Teresa del Pilar López Sánchez, Pierre Vidaurre Rojas, Carlos Augusto Valera Mendoza, Jonathan Lee Arévalo Pinchi

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658 - Gerencia general

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJU - Teoría y comportamiento organizativos / JPP - Administración pública

BISAC: BUS030000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-03-15

ISBN: 978-9942-561-03-9

Título: Gestión del clima organizacional y desempeño laboral. Caso de trabajadores en las instituciones de justicia

Organizational climate management and job performance: The case of workers in justice institutions

Gestão do clima organizacional e desempenho no trabalho: o caso dos funcionários de instituições de justiça

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original, enriqueciendo su contenido con nuevos enfoques, análisis y perspectivas que profundizan en los temas abordados "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Poder Judicial de la Provincia de San Martín, en el primer semestre del 2014" presentada ante la Universidad César Vallejo por Teresa del Pilar López Sánchez en 2014.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation, enriching its content with new approaches, analyses and perspectives that deepen the topics addressed. "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Poder Judicial de la Provincia de San Martín, en el primer semestre del 2014" presented to the Universidad César Vallejo by Teresa del Pilar López Sánchez in 2014.

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores/ About the authors

Teresa del Pilar López Sánchez. Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Magister en Gestión Pública; Labora en el Poder Judicial desde 1995 hasta la actualidad. Docente contratada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín.

Universidad César Vallejo | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1709-1095>

teresanchez@unsm.edu.pe

pilar_lopezsanchez@hotmail.com

Pierre Vidaurre Rojas. Doctor en Gestión empresarial y Magister en Agronegocios, con experiencia en empresas agroindustriales y en su administración. Docente Universitario con experiencia en gestión pública y privada con artículos científicos relacionados al marketing, administración y gestión cultural.

Universidad San Martín de Porres | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-2727-3717>

pvidaurre@unsm.edu.pe

Carlos Augusto Valera Mendoza. Magister en Relaciones Públicas, Licenciado en Educación, Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Experto en gestión pública y temas de salud, educación, e Interculturalidad. Experiencia en negociación y resolución de conflictos sociales. Investigador y docente universitario.

Universidad San Martín de Porres | Lima | Perú

cavaleram1@ucvvirtual.edu.pe

carlosvalera2002@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2046-2291>

Jonathan Lee Arévalo Pinchi. MBA en administración y negocios, docente universitario, con más de 15 años de experiencia en el sector privado.

Universidad San Martín | Tarapoto | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-5863-4506>

jlarevalo@unsm.edu.pe

jlap_83@hotmail.com

Resumen

El presente libro analiza la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una institución del Poder Judicial, basándose en una muestra de 118 trabajadores. Mediante un enfoque cuantitativo, se recopilaron y tabularon datos, utilizando métodos gráficos y descriptivos para su análisis. Los resultados revelaron que un clima organizacional positivo influye directamente en el desempeño laboral, destacando la importancia de fomentar relaciones sólidas entre los miembros y establecer metas claras y alcanzables. Esta correlación validó la hipótesis principal, sugiriendo que la aplicación de estrategias para mejorar el clima organizacional podría beneficiar a todas las instituciones, optimizando así el rendimiento laboral y contribuyendo al logro de objetivos comunes.

Palabras clave:

Sicariato; inimputables; prevención; responsabilidad penal; infractores.

Abstract

This book analyzes the relationship between organizational climate and work performance in a Judicial Branch institution, based on a sample of 118 workers. Through a quantitative approach, data were collected and tabulated, using graphical and descriptive methods for analysis. The results revealed that a positive organizational climate directly influences work performance, highlighting the importance of fostering strong relationships among members and establishing clear and achievable goals. This correlation validated the main hypothesis, suggesting that the implementation of strategies to improve the organizational climate could benefit all institutions, thus optimizing work performance and contributing to the achievement of common objectives.

Keywords:

Organizational climate, work performance, user satisfaction, efficiency.

Resumo

Este livro analisa a relação entre o clima organizacional e o desempenho no trabalho em uma instituição do Poder Judiciário, com base em uma amostra de 118 funcionários. Por meio de uma abordagem quantitativa, os dados foram coletados e tabulados, utilizando-se métodos gráficos e descritivos para análise. Os resultados revelaram que um clima organizacional positivo influencia diretamente o desempenho no trabalho, destacando a importância de promover relacionamentos sólidos entre os membros e de estabelecer metas claras e alcançáveis. Essa correlação validou a hipótese principal, sugerindo que a implementação de estratégias para melhorar o clima organizacional poderia beneficiar todas as instituições, otimizando assim o desempenho no trabalho e contribuindo para a realização de metas comuns.

Palavras-chave:

Clima organizacional, desempenho no trabalho, satisfação do usuário, eficiência.

Tabla de Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Capítulo 1	17
Del clima laboral y satisfacción laboral	17
Generalidades de variables	17
Importancia del clima laboral y satisfacción laboral	17
Variables en diferentes lugares del mundo	18
Causas de investigación	21
Justificación Metodológica:	22
Metodología utilizada	26
Técnicas de recolección de datos e Instrumentos:	28
Capítulo 2	31
Para comprender: un marco referencial sobre clima organizacional	31
Teorías que respaldan la investigación	31
El clima laboral	31
Orígenes del clima laboral	33
Elementos del clima laboral	33
Características del clima laboral	34
Dimensiones del clima laboral	35
Estructura	35
Responsabilidad (empowerment)	36
Recompensa	36
Desafío	37
Relaciones	37
Cooperación	38
Estándares de desempeño	39
Conflictos	39
Identidad	40
Tipos de clima laboral	41
Rendimiento laboral	42
Desempeño	43
Recompensa	43
Liderazgo	43
Incentivo	45
Satisfacción laboral	46
Rasgos personales.	46
Modelo preliminar de factores determinantes de satisfacción laboral	47
Naturaleza de satisfacción laboral.	51

Consecuencias de la satisfacción	52
a) Ausentismo.	52
b) Rotación	53
c) Salud de la persona	54
d) Satisfacción y rendimiento	54
Beneficios de lograr la satisfacción laboral	56
Marco conceptual	56
Clima laboral	56
Control	57
Capítulo 3	60
Caso de trabajadores en las instituciones de justicia	60
Escala de respuestas	60
Análisis de Resultados	61
Primer objetivo: percepción del clima laboral.	61
Segundo objetivo: análisis de la satisfacción laboral	67
Tercer objetivo: incidencia del clima laboral en la satisfacción	70
Capítulo 4	73
Clima Laboral de la Sede Judicial, no favorable	73
Discusión de resultados	74
Discusión de los resultados de la percepción del clima laboral	75
Discusión de los resultados del análisis de la satisfacción laboral	76
Discusión de los resultados de la incidencia del clima laboral en la satisfacción	76
Conclusiones y recomendaciones	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Referencias	81

Tablas

Tabla 1. Variables clima laboral	24
Tabla 2. Variables satisfacción laboral	25
Tabla 3. Técnicas y Fuentes de Información	28

Figuras

Figura 1. Factores del Sistema	32
Figura 2. Ítems de calificación de los test	61
Figura 3. Escala de calificación para análisis	61
Figura 4. Clasificación de análisis de resultados según respuestas favorables	61
Figura 5. Percepción del Clima Laboral, según las nueve dimensiones de Litwin y Stringer	62
Figura 7. Resumen General de la Percepción del Clima Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín	66
Figura 8. Análisis de Satisfacción Laboral, según los factores motivacionales de Frederick Herzberg	67
Figura 9. Análisis de Satisfacción Laboral, según los indicadores contemplados en las dimensiones de Frederick Herzberg	68
Figura 10. Resumen General del Análisis de la Satisfacción Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín	70
Figura 11. Incidencia del Clima Laboral en la Satisfacción de los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín	71

Capítulo 1

Del clima laboral y satisfacción laboral

Generalidades de variables

Importancia del clima laboral y satisfacción laboral

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas que manejan personal en diferentes áreas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de labor, para así alcanzar una óptima productividad laboral, sin perder de vista el recurso humano.

La satisfacción laboral de los trabajadores en toda institución no solo hoy en día es un tema crucial donde las organizaciones y empresas, sean públicas o privadas, permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser más competitivos, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para su bienestar, desarrollo y colaboración con la organización.

En la actualidad las organizaciones están demostrando mayor interés en el desempeño laboral del personal a diferencia de años pasados donde a los empresarios les importaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Esta consideración juega un papel importante pues la generalidad de las personas pasa la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por éstas que su vida sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De igual manera que si una organización no cuenta con un clima laboral favorable tiene sus desventajas frente a otras que si lo tienen, puesto que van a proporcionar una

mayor calidad en la vida de su personal, en consecuencia, mejoran sus servicios como en el caso específico de nuestro proyecto de Investigación.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es así que el clima laboral determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Debemos considerar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal manera que un adecuado clima laboral es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

En el contexto actual uno de los poderes del Estado de mayor importancia es el Poder Judicial, el cual está dividido jurisdiccionalmente en veinticuatro Cortes Superiores a nivel nacional. La Corte Superior de Justicia de San Martín, es un órgano público, cuya jurisdicción comprende la Región San Martín y su sede principal se encuentra en la ciudad de Moyobamba.

La Provincia de San Martín, es una sede judicial muy importante y por ello se efectuó una breve observación respecto al personal que labora en ella, es vista con desagrado no solo por los usuarios, sino también por el propio personal interno, debido a un inadecuado clima laboral que repercute directamente en el desempeño de los trabajadores. Es de conocimiento general que la burocracia administrativa de esta sede judicial es debida no solo a la sobrecarga laboral, sino principalmente por la falta de incentivos, motivaciones y manejo profesional de personal, la misma que conduce a la insatisfacción de los colaboradores.

Precisamente por ello, nace la idea de investigación en el tema, la cual nos permitió evaluar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la sede judicial de la Provincia de San Martín, con la finalidad de mejorar el bienestar y desarrollo del personal para el fortalecimiento de la imagen institucional y ser una institución comprometida con la sociedad.

VARIABLES EN DIFERENTES LUGARES DEL MUNDO

La gestión moderna del desarrollo laboral hace necesario conocer, comprender, aplicar y obtener la mejor ventaja competitiva de una nueva metodología que permita superar todas las deficiencias de las anteriores en cuanto al clima y satisfacción laboral, de modo que facilite eficiencia y competitividad en el marco de la gestión laboral moderna.

Debe considerarse que la satisfacción del personal es de importancia para todo tipo de empresas, pero especialmente en las empresas y servicios. Referimos algunos trabajos de investigación relacionados con el problema a investigar:

En Argentina, Universidad Nacional Conahue (Buenos Aires – Neuquén–2000) en una investigación del clima laboral concluye que son “uno de los medios alternativos con las cuales cuenta una empresa para alcanzar una ventaja competitiva y posicionarse como la mejor. Adoptar una estrategia de calidad, significa definir el nivel de excelencia esperado para el tipo de servicio que brinda una empresa. Este nivel de calidad no necesariamente establece que el servicio sea lujoso sino simplemente que el mismo responda las expectativas de un grupo de compradores objetivos”

Caballero Rodriguez (España, 2002). Investigación: “El concepto de satisfacción en el trabajo”. Universidad de Granada, 2002. Destaca que la satisfacción en el trabajo y el clima laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos. Considera varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo por lo que propone las siguientes consideraciones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo y el clima adecuado.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Otoya, Carril y Rosales Pacherras (Trujillo, 2005). Trabajo: Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los agentes de la empresa de Seguridad Esvicsa S.A. de la ciudad de Trujillo”. Universidad César Vallejo, 2005.

Con una muestra de 169 trabajadores, demostró que el puntaje promedio del clima laboral caracteriza el ambiente de trabajo como bueno, lo que indica que el personal trabaja y se desarrolla sin mayores presiones sin llegar a constituirse como el óptimo clima para el desarrollo de la empresa. El buen clima laboral se debe a la variable satisfacción laboral, lo cual permite que el clima de la organización sea estable.

Flores Jaime (Lima, 2007). Tesis: “Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007.

En el desarrollo del caso de Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A., hace la siguiente conclusión: “El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se plantea desarrollar este trabajo en una empresa farmacéutica representativa llamada “Corporación Infarmasa S.A.”

Los resultados de la presente investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado.

Los resultados también revelan que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal son las que ellos desean alcanzar; también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa.

Digna Lidia Arredondo Baquerizo (Lima, 2008). Tesis: Inteligencia Emocional Y Clima Organizacional En El Personal Del Hospital “Félix Mayorca Soto”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2008.

Llega a la conclusión: “La investigación titulada Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”; pretende contribuir a entender más la Salud Ocupacional, explicando las implicancias de la inteligencia emocional en el clima organizacional, y la importancia de esta última en el bienestar psicosocial de los trabajadores. El objetivo principal fue, establecer la correlación entre inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del referido Hospital “Félix Mayorca Soto”, teniendo en cuenta el sexo y grupo ocupacional.

Para el estudio se ha empleado dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Perú: El ICE de Bar-On, adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto; y la Escala de Percepción del Clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma.

Se realizó un estudio observacional, correlacional y de corte transversal, en una población voluntaria conformada por 119 trabajadores; donde se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional. Al comparar los promedios de

inteligencia emocional por sexo y grupo 8 ocupacional, no se observó diferencias estadísticamente significativas.

Para obtener los promedios de la percepción del clima organizacional según el grupo ocupacional, se aplicó ANOVA y se encontró que el 78.99% de trabajadores consideran que existe un clima bueno o aceptable. Al realizar la comparación entre grupos ocupacionales, se encontró diferencias estadísticamente significativas entre obstetras y enfermeros, obstétricas y médicos; por lo que se llega a afirmar que las obstétricas tienen mejor percepción del clima organizacional que los enfermeros y médicos. No hay diferencias significativas en los puntajes obtenidos por sexo.

Para determinar la correlación, se aplicó la prueba de Spearman y se llegó a la conclusión de que no existe correlación directa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional; sin embargo, se encuentra que la IE participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional.”

Causas de investigación

En base al planteamiento del problema descrito se formula el siguiente problema a resolver:

¿Cómo es el clima laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín y de qué manera incide en la satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales en el año 2012?

Importancia del trabajo

En el desarrollo de la investigación que presentamos es importante y necesaria para las entidades no solo del Sector Judicial sino también para todas las entidades del sector público y privado, la cual permitirá conocer el clima laboral y la influencia que éste implica en la satisfacción de sus colaboradores; así, se podrán proponer medidas correctivas en afán de lograr superar problemas y conseguir el desarrollo de la institución en su conjunto.

Justificación Teórica:

La presente investigación se justifica porque da a conocer el clima laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín y como beneficio de ésta, percibir si tiene correlación con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales, permitiendo que posteriores investigaciones planteen estrategias para mejorar la dinámica institucional, la presente investigación se validara con la teoría de las nueve dimensiones del Clima Laboral según Litwin y Stinger

(1978), mientras que la Satisfacción Laboral se basa en la teoría Bifactorial de Federick Herzberg (1959).

Justificación Metodológica:

La presente investigación se realizó en la sede judicial de la Provincia de San Martín, para la cual se desarrolló un planteamiento que propicie la consideración del clima laboral y el desarrollo de funciones de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, que empezó con una investigación y diagnóstico preliminar (mediante análisis documental y entrevistas), sobre la situación de la empresa en materia del tema de estudio. En su desarrollo se aplicó técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos como encuestas y entrevistas, a partir de las cuáles se creará un plan de mejora.

Justificación Práctica. El desarrollo de esta Investigación resulta muy beneficioso no solo para la Sede Judicial de la Provincia de San Martín–Tarapoto, sino también para todo el sector, pues con los resultados promoverá el la adecuación de un clima laboral favorable que a la vez redundará en el mejor desempeño laboral de sus colaboradores, lo que al mismo tiempo permitirá entender con mayor facilidad las solicitudes e inquietudes del público usuario.

Justificación Académica. Por Política de la Universidad César Vallejo, como estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Ciencias Empresariales están aptos para la elaboración del desarrollo de la Investigación, la ejecución de esta tesis contribuirá a la formación integral y profesional del estudiante; además, podrá ser utilizado como material de estudio o consulta para próximas investigaciones similares o relacionadas al presente trabajo.

Limitaciones. Esta investigación posee como ámbito de estudio la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, a través de la evaluación del Clima Laboral y su incidencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores Administrativos y Jurisdiccionales de dicha institución. Debido a su ámbito esta presentara diferentes limitantes, la cual se detalla a continuación:

- Limitación de tiempo:
- En el desarrollo de esta investigación se observó que existió una limitante de tiempo, ya que solo se ejecutó en 8 meses (sin contar vacaciones), concerniente del mes de Setiembre–Diciembre del 2011 y Abril – Julio (2012).
- Limitación por Generalización
- Los resultados de esta investigación tienen una limitante, ya que solo serán válidos para instituciones del sector estudiado.

Fines que se persigue. Analizar el Clima Laboral y establecer su incidencia en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, periodo 2012.

Específicos

- Conocer la percepción del Clima Laboral en los trabajadores administrativos y jurisdiccionales según las nueve dimensiones planteadas por Litwin y Stringer.
- Determinar la Satisfacción Laboral de los profesionales que laboran en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, según la teoría de Federrick Herzberg.
- Establecer la incidencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la sede judicial de la Provincia de San Martín.

Respuestas al problema investigativo

Para Hernández et al. (2002), la hipótesis sirve para saber lo que buscamos o tratamos de probar, son explicaciones que se hacen acerca de un fenómeno.

Enunciado

El Clima Laboral de la Sede Judicial de la provincia de San Martín no es favorable e incide de manera negativa en la satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales en el año 2012.

Tipo de Hipótesis:

La hipótesis de esta investigación es Explicativa, porque busca explicar la influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la sede judicial de la Provincia de San Martín.

Características estudiadas

Definición Conceptual:

Clima Laboral: Es un conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Satisfacción Laboral: Es el modo como se siente la persona en el trabajo. Al ser una actitud, refleja una tendencia relativamente estable a responder consistentemente al trabajo desempeñado. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona hacia su trabajo.

Definición Operacional:

A continuación, se muestra la definición operacional de nuestra única variable:

Tabla 1. Variables clima laboral

DIMENSIONES	INDICADORES
Estructura	Políticas organizacionales
	Reglas y normas de gobierno
	Distribución de cargos
	Diseño estructural
Responsabilidad	Trabajo en equipo
	Compromiso con la organización
	Trabajo por resultados
Recompensa	Cumplimiento con exigencias
	Motivaciones y estímulos laborales
	Reconocimiento por eficiencia
Desafío	Políticas efectivas de reconocimiento
	Retos en las labores realizadas
	Logro efectivo de objetivos
	Asumir riesgos
Relaciones	Toma efectiva de decisiones
	Trabajo grupal
	Relaciones laborales
	Ambiente de trabajo
Cooperación	Relaciones de socialización
	Comunicación efectiva
	Responsabilidades compartidas
	Incentivo al trabajo en equipo
Estándares de Desempeño	Identificación con compañeros de trabajo
	Logros de la organización
	Cumplimiento de lo planificado
	Logro de objetivos y metas
	Desempeño esperado
	Cumplimiento de expectativas

DIMENSIONES	INDICADORES
Conflicto	Descontento del personal
	Deterioro de la comunicación
	Ausencia de solución armoniosa en des-acuerdo
	No aceptar opiniones discrepantes
Identidad	Ausencia mesa de diálogo
	Percepción de pertenencia a la organización
	Grado de identificación
	Agrado en el trabajo
	Reconocimientos

Fuente: López Sánchez, 2014

Tabla 2. Variables satisfacción laboral

DIMENSIONES	INDICADORES
Factores motivacionales y de liderazgo	Línea de carrera
	Reconocimientos laborales
	Desarrollo profesional
	Satisfacción por oportunidades de ascenso
	Percepción de reconocimiento laboral
	Percepción de un buen liderazgo
Factores higiénicos	Condiciones agradables de trabajo
	Correcta administración de la institución
	Satisfacción con conducta de líderes
	Perspectivas salariales satisfechas
	Aceptación de beneficios y servicios sociales
	Satisfacción con desarrollo personal
	Satisfacción con el clima laboral

Fuente: López Sánchez, 2014

Metodología utilizada

Tipo de Diseño o investigación:

De acuerdo con Hernández et al. (2002), existen cuatro tipos de investigación para realizar una tesis, los cuales son:

- Estudios Exploratorios.
- Estudios Descriptivos.
- Estudios Correlacionales.
- Estudios Explicativos.

También menciona que los estudios correlacionales sirven para investigar sobre un tema en el cual no se tiene mucho conocimiento y así obtener información de éste.

Los descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis”.

Los explicativos son estudios que buscan explicar alguna relación de causalidad entre las variables de estudio (Hernández et al., 2002).

Este estudio de carácter descriptivo-Explicativo, ya que se realizó una recolección de datos acerca de las unidades de análisis, con la intención de conocer la situación actual, respecto al Clima Laboral y su incidencia en la Satisfacción Laboral de estos trabajadores del Poder Judicial, a través de un test psicológico; la cual se explicara en los resultados.

Diseño: Descriptivo–Explicativo.

Esquema del diseño:

M → O

Dónde:

M: Clima y Satisfacción Laboral.

O: Trabajadores Administrativos y Jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín.

Población – Muestra:

Población del estudio:

La población de estudio estará constituida por todos los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la sede judicial de la provincia de San Martín.:

N: 118 Personas

108 trabajadores Jurisdiccionales. (92%)

10 trabajadores Administrativos. (8%)

Muestra del estudio:

La muestra se determinará utilizando la fórmula general siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N \pm 1)E^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$z = 1.65$ (Valor de Z al 90% de confianza).

$p = 0.5$ (Probabilidad de obtener éxito).

$q = 0.5$ (Probabilidad de obtener fracaso).

$N = 118$ (Tamaño de la población).

$E = 0.05$ (Error de muestreo).

$$n = \frac{(1.6)^2 (0.5)(0.5)(118)}{(118 \pm 1)(0.05)^2 + (1.6)^2 (0.5)(0.5)} = 8$$

Remplazando los valores correspondientes obtenemos:

$n_1 = 76$ (Trabajadores Jurisdiccionales)

$n_2 = 07$ (Trabajadores Administrativos)

Formas de recolección de datos para el estudio

Se presenta el siguiente cuadro en la cual se menciona las técnicas, instrumentos, fuentes e informantes utilizados en la investigación:

Tabla 3. Técnicas y Fuentes de Información

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	ALCANCE	FUENTE / INFORMANTE
Análisis Textuales	Fichas Textuales	Realidad problemática, antecedentes y marco teórico	Libros especializados, tesis, sede judicial de la Provincia de San Martín.
Análisis documental	Guía de análisis documental	Obtener información del sector y la cultura organizacional	Documentos diversos, antecedentes históricos, artículos, estadísticas, etc.
Test Psicológico	Test	Análisis y discusión de resultados	Trabajadores administrativos y jurisdiccionales

Fuente: López Sánchez, 2014

Técnicas de recolección de datos e Instrumentos:

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicados; serán incorporados o ingresados al programa computarizado Word y Excel, y con ellos se harán, cuando menos, los cruces que consideran las hipótesis, y con precisiones porcentuales, ordenamiento de mayor a menor y tal o cual indicador estadístico serán presentados como informaciones en forma de cuadros, gráficos, etc.

Procesamiento de los datos:

Los datos obtenidos a través del test se ingresarán usando la hoja de cálculo Excel.

Análisis de datos:

Se va a analizar los resultados obtenidos después de realizar toda la investigación en función al problema, los objetivos e hipótesis planteado en la investigación.

Con la finalidad de tabularla e interpretarla a través de la elaboración de cuadros y gráficos que permitan su análisis y faciliten la visualización de las tendencias para los investigadores e interesados en el tema.

Descripción de Resultados:

Para desarrollar la presente investigación tenemos que Evaluar y desarrollar una descripción mediante la estadística descriptiva.

Capítulo 2

Para comprender: un marco referencial sobre clima organizacional

Teorías que respaldan la investigación

A fin de asignarle fundamentos teóricos a la presente investigación para facilitar su comprensión y el cumplimiento de los objetivos, se desarrollarán conceptos, definiciones y teorías que representan los diferentes puntos de vista y opiniones de diversos autores, la cual se presenta el correspondiente marco teórico que sustenta el desarrollo de la investigación.

El clima laboral

Según Llana (2000), el clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural de que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

El clima laboral se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

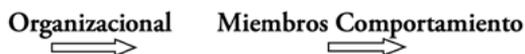
Para las empresas y organizaciones resulta importante medir y conocer el clima laboral, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima laboral puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima laboral se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima laboral, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima laboral existente en la actualidad, y otra, el clima laboral como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas laborales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Florez Garcia Rada (menciona que Parsons, 1974), propone una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y que hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. El tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el desarrollo organizacional. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Figura 1. Factores del Sistema



Fuente: Goncalves (2002).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Goncalves, 2002).

Orígenes del clima laboral

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernandez & Sánchez (1989), consideran como punto de introducción el estudio de Halpin Y Croft (1963), acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que, en las investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60 (Fernandez y Sánchez, 1989).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernandez y Sánchez, 1996).

Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el “clima laboral” lo normal es utilizar “escalas de evaluación”.

Elementos del clima laboral

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema laboral y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características laborales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Características del clima laboral

Las características del sistema laboral generan un determinado Clima Laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima laboral, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Laboral es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Laboral, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características laborales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura laboral de una organización, entendiendo como Cultura Laboral, el patrón

general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Laboral tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización.

Clima Laboral puede ser la cualidad o propiedad del ambiente laboral, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el Clima Laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización

Litwin y Stinger (1978), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Dimensiones del clima laboral

Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal.

Ben Dattner, define que la política organizacional es el proceso por el cual las persona: representan diferentes intereses, agendas y perspectivas; compiten crean conflictos y/o colaboran para interpretar y evaluar información y así poder tomar decisiones.

Define también que reglas y normas de gobierno, que a cada tipo de sociedad y /organización corresponde un tipo de autoridad. Autoridad significa “probabilidad de que una orden específica se obedecida”. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado.

De otro modo define que distribución de cargos y diseño estructural, que gran parte del éxito del empleado es el desempeño de su trabajo se da por su grado de adaptación al puesto y al entorno, cada trabajador se sienta cómodo en su puesto, que haga lo que realmente debe o está destinado a hacer, se realiza diseño de puestos cuando: se funda una organización por primera vez, se crean nuevos puestos de trabajo, etc.

Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Drucker, define que trabajo en equipo es aquel que permite influir en forma positiva a los trabajadores a través del compañerismo y da buenos resultados.

Eisenberger, define con la organización a la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

De otro modo define que trabajo por resultados como las dinámicas laborales hoy en día son más exigentes, pero a la vez flexibles, requieren de mayor responsabilidad y demandan un alto grado de esfuerzo tanto personal como grupal para cumplir las metas propuestas.

Define también a cumplimiento con exigencias que implica hacer un seguimiento de la labor que se realiza para determinar el porcentaje de cumplimiento para definir criterios claros de medición que permita conocer los avances de cada empleado hacia la consecución del objetivo final.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Chiavenato, define a la motivación y estímulos laborales, que pueden ser un objetivo, pero él por sí sólo no será suficiente para que un individuo logre llegar hasta ella, así que hace falta algo desde afuera que se llama estímulo.

Define también a reconocimiento por eficiencia y políticas efectivas de reconocimiento, a la forma más simple y difundida para motivar, todos los seres humanos aspiramos a tener algún reconocimiento. Muchas organizaciones tienen al reconocimiento como política o praxis laboral pudiendo ser escritos o verbales en acto público o privado.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Miles y Snow, define a retos en las laborales realizadas, como desarrollar y articular una estructura organizativa de forma temprana puede conducir a una posición ventajosa para la empresa que la incorpore y asumir grandes retos organizacionales.

Chiavenato, define a logro efectivo de objetivos, implica el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de la administración y en todas las unidades de la organización para el fin que persigue la misma: logro de los objetivos previstos.

Harvard Business, dice que asumir riesgos es tener las condiciones necesarias para ser empresario y de superar la aversión al riesgo.

Drucker, define a toma efectiva de decisiones a la clasificación del problema, su definición y delimitación, especificar las condiciones que deben cumplir las posibles soluciones; tomar la decisión, llevarla a cabo en la realidad (ejecutarla) y controlar su ejecución y retroalimentar la información obtenida.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Katzenbach, define a trabajo grupal como los grupos o equipos de trabajo en las organizaciones y empresas son necesarios para resolver problemas propios de la actividad que van apareciendo.

Define también a relaciones laborales al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes directa o indirectamente la administración interactúa con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo

Caballero Rodríguez, define ambiente de trabajo a un lugar cómodo y agradable para que la persona pueda realizar su trabajo con eficiencia.

Vygotsky, define a relaciones de socialización en grupos semiautónomos y el trabajo en equipo son dos formas de participación directa de los trabajadores de un centro en las decisiones relacionadas con su actividad a diferencia del trabajo que desempeñan los grupos responsables de proyectos conjuntos, cuya participación se configura fuera de la línea jerárquica.

Define también a comunicación efectiva juega un papel de gran importancia, sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como malos entendidos, órdenes confusas, etc.; generando un clima organizacional tenso y poco productivo.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Vovey, define a responsabilidad compartida a los siete hábitos de la gente efectiva. Para que el clima laboral de una organización sea óptimo el área de rol más importante y de responsabilidad es de Recursos Humanos donde debe existir una responsabilidad compartida entre gerentes y subordinados.

Define también a incentivo al trabajo en equipo, que el desarrollo de una empresa o institución el grado de prestigio alcanzado, la efectividad de sus servicios y su permanencia exitosa en el mercado hoy en día depende del compromiso activos de las partes que integran este todo.

Mondy y Noe, define a identificación con compañeros de trabajo esta armonía se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa y del grado de identificación entre los trabajadores

Chiavenato, define a logros de la organización como aquellas cosas que un profesional alcanza y que brinda cierta satisfacción personal tanto a él como a la empresa.

Estándares de desempeño

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Chiavenato, define a cumplimiento de lo planificado que es de responsabilidad del área de recursos humanos orientado a l trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización a cumplir con lo previamente planificado.

Weinert, define a logro de objetivos y metas que el individuo que contribuye al enriquecimiento de la organización cuando alcanza ciertas metas planificadas, cuando el clima laboral tiene un nivel positivo.

Brunet, define al desempeño esperado como la búsqueda de le eficiencia y la rentabilidad de la organización manteniendo la motivación, el interés, la participación y el desempeño de los empleados.

CañedoAndali, define al cumplimiento de expectativas, como la socialización de la cultura, las expectativas laborales y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Lazo Gumucio, define al descontento del personal cuando en la organización existe un clima laboral inadecuado, influyendo en el comportamiento de los trabajadores, por ello las organizaciones deben introducir cambios en las actitudes, una buena conducta de los directivos y una estructura organizacional y buen funcionamiento de la organización.

Defina también a deterioro de la comunicación como la falta de diálogo de los directivos de una organización con los trabajadores, por ello la comunicación es el proceso social más importante que forma la comunidad.

Torrego, define a la ausencia de solución armoniosa en desacuerdos que un papel muy importante es la comunicación puesto que la raíz de muchos conflictos está en la mala comunicación y la ausencia de voluntades para no generarlas.

Goncalves, define a no aceptar opiniones discrepantes que la especial importancia del enfoque de opiniones divergentes reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existente, sino que los trabajadores tengan una percepción de estos factores y puedan ser aceptadas una multiplicidad de opiniones referidas a los objetivos de la organización.

Define también a la ausencia mesa de diálogo, al espacio para ocuparse de asuntos específicos surgidos en un momento dado.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos laborales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura laboral o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Laboral por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Tipos de clima laboral

Fernandez y Sánchez, (1996), establecen los siguientes tipos de clima laboral:

Clima tipo Autoritario – Explotador

La gerencia no tiene confianza en sus empleados, se tiene una estructura vertical y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la gerencia con sus empleados se efectúan en forma de órdenes específicas.

Clima tipo Autoritario – Paternalista

La gerencia tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la cima de la organización, y muy pocas en los escalones inferiores. Este tipo de clima da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo – consultivo

Las decisiones se toman generalmente en la cima de la organización, pero se permite tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La gerencia tiene confianza en sus empleados, pero la comunicación es de tipo descendente.

Clima tipo participativo – en grupo

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La gerencia tiene plena confianza en sus empleados y la comunicación se hace de forma horizontal. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Rendimiento laboral

Gonzales (2005), sobre este tópico nos señala, que el desempeño se puede definir como el estilo observado que muestran los individuos que laboran dentro de una organización, para la consecución de las metas propuestas, dentro del enfoque de todas aquellas acciones, conducta y comportamiento, para la gestión de los resultados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, el rendimiento el cual por su parte hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido y además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Cabe señalar, agrega Gonzales que en los escenarios actuales en algunas Pymes Venezolanas no se observa el desempeño como un sistema integrado de administración y el cual debe enfocarse en un área específica. La importancia radica en que una vez que se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la organización. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las personas necesitan tener los conocimientos y destrezas que les permitan desempeñarse bien en su trabajo, pero también necesitan saber qué se espera de ellas y si satisfacen o no las expectativas. Necesitan tener buenas condiciones de trabajo, fuerte apoyo de la organización e incentivos para desempeñarse bien.

Estos son algunos elementos necesarios para comprender los alcances de la motivación y acercarnos científica y prácticamente a ella. Es de gran importancia la estrategia del mejoramiento del desempeño ya que puede ayudar a las organizaciones a identificarlas y abordarlas.

Desempeño

La clave para lograr la calidad de trabajo en la dirección en la cual se gasta la energía, dirección determinada por la naturaleza de las recompensas de que se dispone para un desempeño eficaz. Cuando éste es recompensado y el ineficaz no lo es o es desalentado por el sistema de recompensa, la alta calidad del trabajo tiende a mantenerse. Cuando las recompensas ofrecidas por la organización y los objetivos del individuo se hallan en estrecha armonía, existe un ambiente óptimo para el trabajo eficiente y de alta calidad. La dirección del esfuerzo rendido puede considerarse, así como un eslabón entre los objetivos y las recompensas. La dirección de la empresa debe preocuparse por los filtros de este eslabón: uno de ellos es el nivel de capacidad del empleado. Evidentemente, a menos que un individuo tenga capacidad para desempeñarse eficazmente en su tarea, ningún sistema de recompensa no importa cuán amplio sea, podrá tener éxito. El camino más útil para visualizar la relación entre el desempeño y la capacidad es considerar el primero como una función de la motivación multiplicada por la segunda (Hinrichs, 1974).

Recompensa

Mientras los objetivos son los atributos del mundo concreto que persiguen los empleados para satisfacer sus necesidades, las recompensas pueden considerarse como los atributos del mundo concreto que una organización pone a su disposición. Cuando las recompensas que la empresa otorga son idénticas a las metas perseguidas por sus empleados, existe un sistema de motivación que funciona perfectamente. En cambio, si los objetivos y las recompensas no se corresponden algo falla para llegar a la motivación completa.

Tradicionalmente, las organizaciones han tenido una visión relativamente limitada de la naturaleza de las recompensas, porque los directivos le han concentrado casi exclusivamente sobre el salario. Hoy, sin embargo, es cada vez mayor el número de directivos que han comenzado a considerar el valor de recompensas morales tales como un trabajo interesante, o una autonomía en la tarea, apoyando programas destinados a ampliar esos factores. Esperamos que en los años venideros esta reorientación fructifique ampliamente (Hinrichs, 1974).

Liderazgo

Según Bennis (1995), Estilos de Liderazgo cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes

han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a las decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Incentivo

Para Davis y Newstrom (1991), el dinero tiene valor de incentivo para el empleado porque al ser otorgado cada cierto tiempo o en intervalos continuos, aumenta la convicción de que la recompensa llegará después del desempeño. Además, existe la convicción de que en la medida que exista un mejor desempeño la probabilidad subjetiva de obtener una mejor remuneración es mayor.

Sobre el particular, Filipczac (2005), considera que existen además otros estímulos que se utilizan con frecuencia como recompensas dentro de los programas de incentivos en las organizaciones son: Seguridad en el empleo, aumento de la remuneración, condiciones de trabajo adecuadas, reconocimiento, competencia, oportunidades de desarrollo personal y profesional, retroalimentación, capacitación, beneficios sociales, premios por niveles de desempeño, participación.

Menciona, además, Filipczac (2005), que estos estímulos le permiten a la organización implementar programas de incentivo que satisfagan las demandas de los trabajadores considerando los diferentes intereses personales y profesionales. Además, un programa de incentivos centrado exclusivamente en recompensas monetarias es altamente costoso para la empresa perdiendo el dinero su valor de incentivo.

Asimismo, Filipczac (2005), opina que el mejoramiento del desempeño es útil en los entornos donde escasean los recursos puestos que presta atención especial a las causas frecuentemente desatendidas de los problemas del desempeño, como las expectativas vagas o la retroalimentación infrecuente, cuya corrección no es necesariamente costosa. El Mejoramiento del Desempeño sirve sobre todo para resolver problemas, pero también puede ayudar a establecer un nuevo puesto o ayudar a los integrantes del personal a hacerse cargo de nuevas tareas o ajustarse a nuevos estándares.

En opinión de Filipczac (2005), alcanzar el mejoramiento del desempeño promueve el uso de las “mejores prácticas” basadas en la evidencia actual. En lugar del método de ensayo y error, ofrece un enfoque sistemático. En lugar de conjeturar o llegar a conclusiones precipitadas acerca de las razones del desempeño deficiente, los administradores pueden aplicar técnicas analíticas. Ante la tendencia a valerse de soluciones tradicionales, este proceso las sustituye por vínculos minuciosamente considerados entre la raíz de los problemas, los factores que inciden en el desempeño y las soluciones.

El mismo Filipczac (2005), opina que es necesario aplicar con soluciones bien concebidas que contribuyan a tener trabajadores más productivos y satisfechos, capaces de ofrecer una mejor atención. En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios

las más de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

Blake y Mouton (1981,1994); En su estudio sobre Clima Laboral, señala que es el reflejo de comportamientos, que los trabajadores experimentan en su puesto de trabajo, los mismos que afectan la percepción general y la valoración sobre la organización. El clima laboral, puede evaluarse desde dos ejes, la primera desde la perspectiva empresarial u organizacional, y el segundo eje desde la persona; éste último referido, a la relación con las actitudes y vivencias personales, grado de satisfacción del trabajador y en menor grado sobre la inserción en la organización; cuyas dimensiones a ser aplicadas en el estudio, son la percepción del sujeto sobre el grado de implicación del resto, vinculadas a la participación en proyectos u objetivos comunes; si el trabajo que realizan representa la realización personal y profesional, la percepción del sujeto sobre las relaciones interpersonales en diferentes niveles jerárquicos; el grado de satisfacción respecto a los superiores o directivos de la organización, la gestión y dirección, el estilo de mando y liderazgo.

Satisfacción laboral

Se definir como la actitud del trabajador frente al trabajo realizado, esta actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador del cómo deberían ser estas características pero mejorar su desempeño.

Por lo generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del «debería ser» o sea lo que desea un empleado de su puesto, son:

- Las necesidades
- Los valores

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

Es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas

Es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Modelo preliminar de factores determinantes de satisfacción laboral

Basados en las investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 2001), consideramos 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.

Autonomía

Grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Identidad de la tarea

Grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Retroalimentación del puesto mismo

Grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Significación de la tarea

Grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Variedad de habilidades

Grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (2001), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Teoría de satisfacción según Hussam Hijaz (2009), referido al estudio de la satisfacción laboral considera dos factores: Factores Motivacionales y Factores Higiénicos. Estos factores motivacionales son considerados en el contenido del cargo para ver cómo se siente el trabajador en función al cargo que desempeña.

Considera el trabajo propiamente dicho, la realización del trabajo, el reconocimiento, su desarrollo y progreso profesional y sus responsabilidades.

Respecto a los factores higiénicos, está referido al contexto del cargo en cómo se siente el trabajador en relación con la empresa; para ello considera las condiciones de trabajo; la administración de la empresa, los salarios, las relaciones con los líderes y los beneficios y servicios sociales que la empresa pueda brindar.

Según Herzberg (1959), las satisfacciones laborales y el enriquecimiento de tareas trae efectos satisfactorios aumentando la motivación la cual se relaciona directamente con la productividad. También reduce el ausentismo y la reducción de rotación de personal.

Chiavenato, define a línea de carrera como la responsabilidad de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tengan para lograr lo que se desea para sí mismo a nivel profesional.

Define también como reconocimientos laborales, que los trabajadores necesitamos ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente e la misma forma, cada persona es única y de nosotros, como jefes va a depender averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor.

De otro modo define al desarrollo profesional como al aprendizaje y carrera que los trabajadores por diversas razones, según lo requiera el puesto deben de tener ciertos conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar los trabajos.

Chiavenato, define a satisfacción por oportunidades de ascenso, se da a través de las promociones, se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, mayor responsabilidad y a nivel más alto.

Define también a percepción de reconocimiento laboral a implementar políticas de reconocimiento en todos los niveles de la organización y que éstas sean percibidas por el trabajador.

De otro modo define a percepción de un buen liderazgo, como a uno de los factores importantes en la creación y transmisión de valores dentro de las organizaciones es la percepción que genera el liderazgo.

Herzberg, define a condiciones agradables de trabajo lo que se necesita para motivar a un empleado es diferente de lo que se necesita para conseguir un lugar de trabajo libre de quejas.

Define también a correcta administración de la institución se debe escoger a un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindara las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

Hogan, define a satisfacción con conducta de líderes que los trabajadores tienen que sentirse felices y satisfechos con sus trabajos y valorados como persona y esto requiere que estén liderados por una persona competente.

Drucker, define a perspectivas salariales satisfechas a las políticas salariales dignas con sus escalas, máximos y mínimos para que el trabajador se sienta a gusto, el nivel salarial debe ir en directa relación con la propuesta de generación de valor de la organización.

Define también aceptación de beneficios y servicios sociales, a las prestaciones de naturaleza jurídica, de seguridad social, no remunerativa, no dinerarias, no acumulables, ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, para mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Calla, define como satisfacción con desarrollo personal a la experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Bravo Peiró, define como satisfacción laboral con el clima laboral a la actitud relacionada con el trabajo, el estudio sistemático de su naturaleza ó un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación en el trabajo.

Michel Porter (2001), en Enfoque de las ventajas competitivas en los Recursos Humanos, considera que la satisfacción laboral parte de la premisa, de que la competencia es dinámica y evolutiva, en el que aparecen nuevos procesos, y se reconoce como elemento central al mejoramiento e innovación en los métodos y tecnologías del desempeño laboral; cuya innovación requiere de inversiones continuas principalmente en la investigación, los recursos humanos y en los capitales tangibles. Por ello es importante analizar el aporte que brinda la organización, con un entorno en el que las empresas, sean capaces de mejorar e innovar más de prisa que la competencia en su sector; en esta competencia real, se logran la incorporación de nuevos productos y procedimientos; donde la ventaja competitiva, no se limite al despliegue de factores de producción, sino determinar la forma en que las empresas mejoran la calidad de dichos factores, y elevan la productividad, con los que utilizan y crean nuevos productos o servicios, como es el caso de la atención de las necesidades de sus colaboradores.

El método para formular la satisfacción laboral, consiste en desarrollar los objetivos y políticas, y la mano de obra, en el contexto de la estrategia competitiva de las fortalezas y debilidades, las oportunidades y riesgos; los valores personales de los ejecutivos y las expectativas sociales de mayor amplitud; específicamente los valores, que deben estar formados por la motivación en función de las necesidades de los directivos y de todo el personal, que implementa la estrategia corporativa para lograr la ventaja competitiva empresarial: La elección de la estrategia también debe considerar el aspecto ético, cuyas alternativas más atractivas que otras, deben tener en cuenta el bien público y el servicio a la sociedad. Asimismo, conocer las peculiaridades del sector en el que se está planeado; debiendo evaluarse las cinco fuerzas fundamentales que son: Fuerza de los colaboradores, la amenaza con personal suplente, la fuerza negociadora de los colaboradores. También considerar las barreras, las preferencias emocionales, los costos laborales, las ubicaciones de puestos y restricción tecnológica.

Los criterios para utilizar eficientemente las estrategias en los recursos humanos y la satisfacción laboral son: Liderazgo, lealtad y alta segmentación; siendo los criterios operacionales para formular las estrategias empresariales, lo siguiente: Inversión por empleado, uso de habilidades de los empleados, evaluación de trabajadores según habilidad, productividad, rotación y calificación; el desempeño directivo, según la capacidad de mando, planeación, desarrollo de personal y delegación.

La satisfacción laboral, debe tener como meta obtener una ventaja, forma de alterar las fuerzas de la empresa en relación con su competencia, que se logran mediante la determinación de los factores críticos de éxito, la superioridad relativa, las iniciativas agresivas y el grado de libertad estratégica para el desarrollo de las labores cotidianas de los colaboradores.

Naturaleza de satisfacción laboral.

Florez Garcia Rada (2001), en su Libro “El comportamiento Humano en las Organizaciones”, dice que la satisfacción laboral se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos, aspectos como salario estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud la satisfacción laborales una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Por otra parte, Florez Garcia Rada (hace mención a Johns, 1988), quien distingue dos conceptos en la Satisfacción Laboral: Primero, 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 política de la empresa. Segundo, 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.

Contrariamente a lo que muchos suponen, la satisfacción no es la causa del buen desempeño. Ello no significa que la satisfacción carezca de consecuencias en el comportamiento de las personas. Simplemente nos indica que debemos descartar el simple supuesto de que las personas satisfechas son automáticamente más productivas.

La satisfacción laboral es importante porque las personas pasan una porción 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. Finalmente, el nivel de satisfacción en el trabajo afecta el comportamiento laboral de los individuos, particularmente la rotación y el ausentismo.

Como las demás actitudes, la satisfacción laboral no puede ser observada directamente. Esto nos conduce al método para medirla. La manera más simple para saber si una persona está satisfecha con su trabajo es preguntárselo. Entonces nos dirá sí o no, con lo cual las diferencias de grado pasarán desapercibidas. Una manera más fina de conocer el grado de satisfacción laboral es utilizar una escala de actitudes. A través de estas escalas podemos conocer con mayor precisión el nivel de satisfacción de los empleados frente a los distintos aspectos del trabajo (satisfacción de faceta), así como obtener un índice global (satisfacción general). Dicha escala permite conocer rápidamente en qué medida uno se encuentra satisfecho en el trabajo, pero no ofrece diferencias de grado para cuantificar la intensidad de cada aspecto. Otras escalas, un poco más elaboradas, presentan una serie de afirmaciones para que la persona evalúe el grado de satisfacción o insatisfacción.

Consecuencias de la satisfacción

Principales efectos que produce el nivel de satisfacción en la conducta de la persona.

a) Ausentismo.

Múltiples estudios empíricos han sugerido que la insatisfacción conduce al

ausentismo. Desde luego, el ausentismo se manifiesta mediante “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. Este fenómeno organizacional causa altísimos costos a la empresa. Corno lo señala Johns (1988, p. 135), en los Estados Unidos el ausentismo provoca mayores días de trabajo perdidos que las huelgas, y cuando llega a 15% demanda un costo anual de US\$ 1,000 por persona. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etcétera.

La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo. Esto resulta especialmente cierto en lo que se refiere a la frecuencia con que la persona falta, más que en relación al número de días dejados de trabajar. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo.

Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es determinar cuánto ausentismo es “aceptable” para la organización.

Si la organización desarrolla una “cultura” en contra del ausentismo, las personas actuarán de otro modo. Sin proponérselo, otras políticas empresariales pueden afectar el nivel de ausentismo de los empleados. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados estimula la conducta ausentista.

En resumen, existe una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo, pero no todo el ausentismo es atribuible a la insatisfacción laboral.

b) Rotación

Como el ausentismo, la rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral y provoca graves perjuicios al funcionamiento de la organización. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales.

Si entendemos la rotación como el retiro voluntario de la persona, sus características varían tanto en función del nivel de satisfacción como de acuerdo con otros factores. Por ejemplo, cuando la economía entra en recesión, la rotación tenderá a bajar, por la simple razón de que las personas encuentran menores posibilidades de trabajar en otro lugar, no importa cuán satisfechas o insatisfechas

se encuentren. En una situación así podría darse el caso de una rotación mínima y una satisfacción bajísima. Rotación no es sinónimo de insatisfacción.

En resumen, se puede concluir que existe una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y la rotación, pero no toda la rotación es atribuible a la insatisfacción laboral. Hay otras causas.

c) Salud de la persona

Florez Garcia Rada, menciona nuevamente a Johns (1988, p. 134), quien señala que diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. Uno de dichos estudios ha demostrado incluso que la insatisfacción con el trabajo es un mejor predictor de los años de vida de la persona, que sus condiciones físicas o el uso del tabaco. La asociación entre salud y satisfacción no indica que una cause a la otra. La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva, La cuestión es determinar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podrá determinar si la salud mental es una causa o una consecuencia de la satisfacción laboral.

Podemos suponer que la salud física y mental de la persona y el nivel de satisfacción laboral están relacionados de manera interactiva. En otras palabras, se puede asumir una interrelación dinámica entre dichas variables.

En el siguiente punto se presenta un Modelo de Desempeño que explica e integra las distintas variables que actúan sobre la conducta de las personas.

d) Satisfacción y rendimiento

Por mucho tiempo se ha supuesto que las personas satisfechas logran un mejor rendimiento en el trabajo. De acuerdo con este enfoque, la labor gerencial consiste en actuar de manera considerada con las personas, interesarse en sus necesidades y ayudarles en todo lo que sea posible. Esta ha sido la orientación característica de la escuela de las relaciones humanas, que aún predomina en muchas organizaciones. Desde luego, esta orientación no obedece a motivos humanistas. Se trata principalmente de una estrategia para incrementar el rendimiento de las personas/basada en la creencia de que los beneficios por obtener superan largamente a los costos en los que se incurrirá. Como lo señala Johns (1988), dicha orientación puede resumirse en esta secuencia:

Buenas relaciones humanas, Satisfacción en el trabajo y Buen rendimiento

El planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala a la satisfacción como causa de la performance. Esta hipótesis ha sido estudiada empíricamente pero no ha obtenido el respaldo necesario/ por lo cual se tiende a considerar que es incorrecta. En efecto, en múltiples estudios se encontró una correlación muy baja pero positiva y no se indagó mucho en tratar de entender el porqué de estos resultados. Sin importar mucho cuán bien fundada estaba la hipótesis, su aplicación ha sido casi universal. En cualquier lugar que nos encontremos alguien dirá que es imprescindible que la moral de las personas esté muy alta para que rindan mejor. Es decir, se asume que el trabajador satisfecho produce más y mejor.

Para responder a la pregunta de por qué hay una correlación muy baja pero positiva entre satisfacción y performance, se recurrió a las teorías motivacionales que señalan que la persona está motivada por aquellas cosas que tienen alta probabilidad de permitirle obtener los refuerzos que ella valora. En otras palabras, las personas están satisfechas cuando su trabajo les permite obtener lo que ellas desean. De esta manera, surgió otra hipótesis, la cual sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Este planteamiento indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo. Tal orientación puede resumirse en la siguiente secuencia:

Buen rendimiento > Refuerzo > Satisfacción en el trabajo

Una organización será más efectiva cuando obtenga el mayor desempeño de su personal y cuando el ausentismo y la rotación afecten solo a quienes trabajan peor. Para lograr tal resultado la organización debe desarrollar una relación directa entre satisfacción y rendimiento. Esto lo logrará aplicando refuerzos contingentes al desempeño de las personas (refuerzos intrínsecos). Además, la aplicación de los refuerzos extrínsecos debe corresponder a las singulares necesidades de los empleados. Por último, es necesario que la persona perciba una relación equitativa entre el esfuerzo desplegado y los refuerzos obtenidos.

Cuando todo esto ocurra, el nivel de satisfacción de los empleados será una señal del buen funcionamiento de la organización. Para conocer dicho nivel de satisfacción la organización debe medir periódicamente cuán satisfechos se encuentran los empleados, incluyendo en el cuestionario respectivo preguntas para conocer tanto los refuerzos intrínsecos como los extrínsecos.

Phillip Kotler (1998), en su libro Fundamentos de Marketing, indica que, en la actualidad, lograr la plena “satisfacción laboral” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada trabajador» ha traspasado las fronteras del departamento de recursos humanos para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción laboral, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para ayudar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de lograr la satisfacción laboral

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus colaboradores, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción laboral:

- Primer Beneficio: El personal satisfecho, por lo general, permanece en la empresa, por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad.
- Segundo Beneficio: El personal satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con la organización. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el personal satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: El personal satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado laboral

Marco conceptual

Clima laboral

Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Control

Proceso que garantiza las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Efectividad laboral

El concepto efectividad refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar.

Estructura organizacional

La forma en que se dividen, organiza y coordinan las actividades de una organización.

Influencia

Todo ejemplo de acción o de conducta que propicien que otra Persona o grupo cambien de actitud o conducta.

Motivación laboral

Encierra sentimiento de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador.

Planeación

Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Productividad

Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

Rendimiento laboral

El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con el justo trabajo.

Relaciones humanas

Interactuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo los subordinados.

Riesgos

Situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseado.

Satisfacción Laboral

Es el modo como se siente la persona en el trabajo. Al ser una actitud, refleja una tendencia relativamente estable a responder consistentemente al trabajo desempeñado. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona hacia su trabajo.

Toma de decisiones.

Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema.

Capítulo 3

Caso de trabajadores en las instituciones de justicia

A continuación, se describe la forma de análisis de los dos (02) test que se aplicaron para conocer la percepción del Clima Laboral y determinar la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín:

Escala de respuestas

La escala de calificación que se utilizó para analizar los resultados de los test aplicados es la que se muestra en los siguientes gráficos; ello nos permitirá calificar de tres formas:

Respuestas Favorables: Representado por la opción Siempre (valorizado 5) y Casi Siempre (valorizado 4). La cual representa que existe un Clima y Satisfacción Laboral favorable.

Respuestas Neutras: Representado por la opción De vez en cuando (valorizado 3). La cual significa que está en dudas si existe o no un Clima y Satisfacción Laboral favorable.

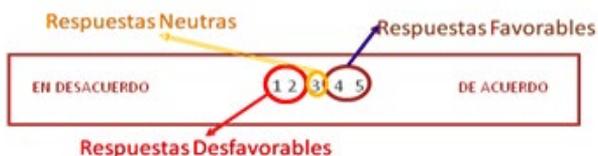
Respuestas Desfavorables: Representado por la opción Casi Nunca (valorizado 2) y Nunca (valorizado 1). La cual representa que no existe un Clima y Satisfacción Laboral favorable.

Figura 2. Ítems de calificación de los test



Fuente: López Sánchez, 2014

Figura 3. Escala de calificación para análisis



Fuente:

Análisis de Resultados

Para la forma de interpretación de los resultados se utilizó la siguiente clasificación, la cual se muestra en el siguiente grafico:

Figura 4. Clasificación de análisis de resultados según respuestas favorables

% de Respuestas Favorables	Clasificación
>75%	Clara Fortaleza
>50% - ≤ 75%	Moderada Fortaleza
> 20% - ≤ 50%	Oportunidad de Mejora
0 a 20%	Alerta

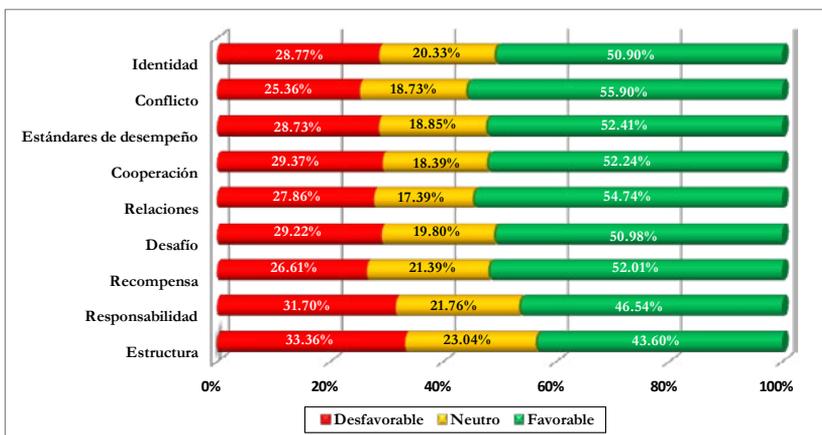
Fuente: López Sánchez, 2014

Primer objetivo: percepción del clima laboral.

Para el cumplimiento del primer objetivo, se utilizó un Test con la finalidad de conocer la percepción que los trabajadores administrativos y jurisdiccionales tienen acerca del Clima Laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, utilizando como base teórica las nueve dimensiones planteadas por Litwin y Stringer, este test se aplicó a 83 personas (divido según la muestra del estudio),

todos ellos trabajadores de las distintos locales que conforman la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, la cual se presenta un análisis a partir de las dimensiones, indicadores y en resumen se mostrara un gráfico del promedio en general de los resultados:

Figura 5. Percepción del Clima Laboral, según las nueve dimensiones de Litwin y Stringer



Fuente: López Sánchez, 2014

Como se aprecia en el gráfico, el Clima Laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, se encuentra dividido en dos niveles de percepción por parte de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales, la cual se comienza a detallar:

1

Aquellos trabajadores que perciben que el Clima Laboral de la institución presenta una Moderada Fortaleza (>50%—< 75%), esta opinión es la más relevante de las amabas, por la mayor valorización de los trabajadores, a continuación se detallan las dimensiones que se contemplan en este nivel:

- Conflicto (55.90%): Esta es la dimensión de mayor valorización por los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín-Tarapoto, la cual se traduce en que existe un ambiente en donde los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, esto es algo positivo ya que un clima así evita que se generen conflictos laborales.
- Relaciones (54.74%): Con ello se aprecia que existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

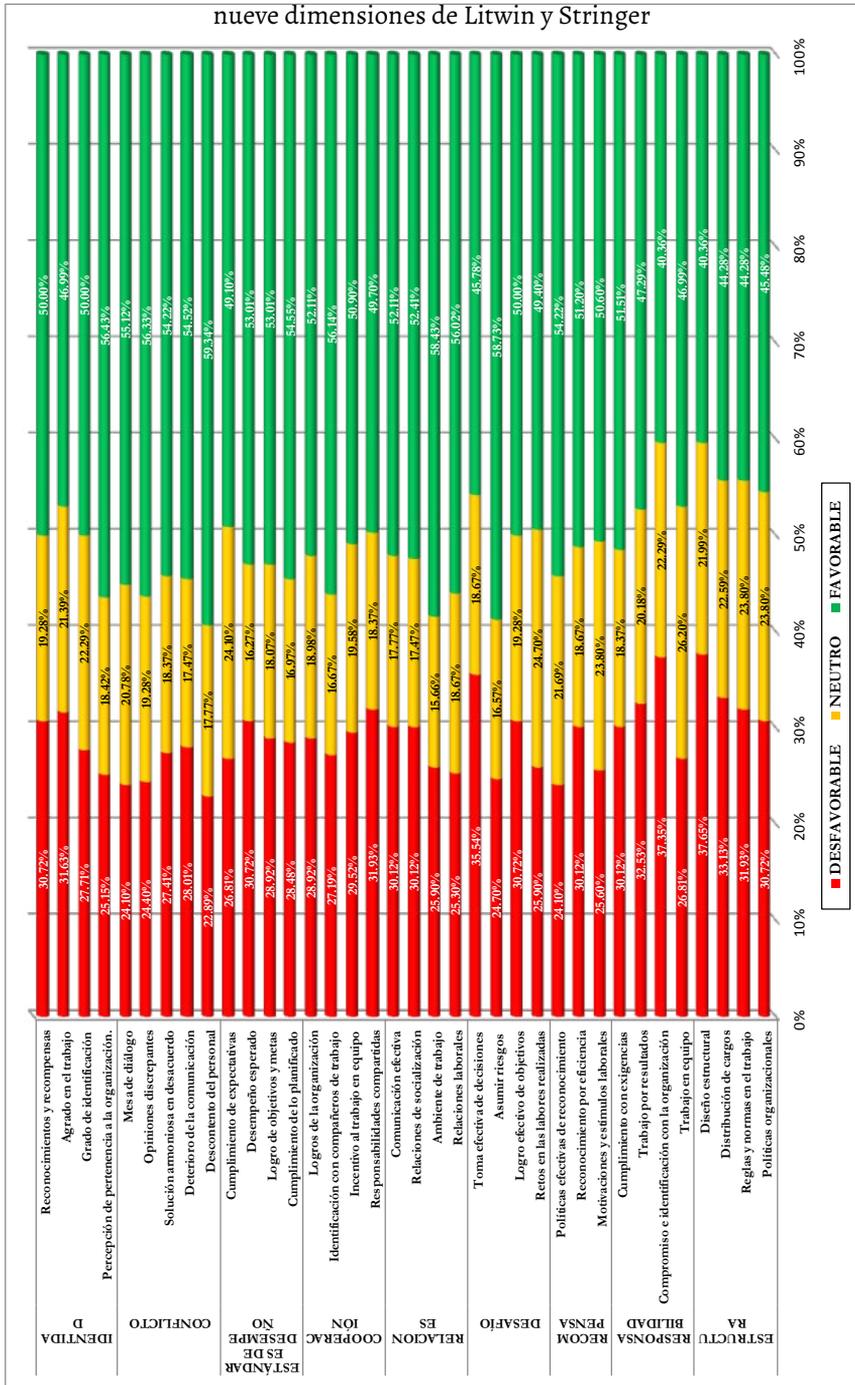
- Estándares de desempeño (52.41%): Los miembros de la organización perciben que existe un ambiente que da énfasis en desarrollar y cumplir con las normas de rendimiento, evaluando constantemente el desempeño laboral de los trabajadores.
- Cooperación (52.24%): con ello se puede determinar que existe un espíritu de ayuda entre los miembros de labor de la institución, donde se enfatiza que existe un Clima de apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Recompensa (52.01%): Se aprecia que existe una percepción favorable por parte de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, de una u otra forma se sienten recompensados por las labores desarrolladas, ya sean por los bonos que reciben, capacitaciones, festejos, actividades de confraternidad, etc.
- Desafío (50.98%): Se observa que existe una percepción positiva acerca de los desafíos que impone el trabajo. Además, se puede decir que los trabajadores se imponen retos y riesgos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en forma personal y de equipo.
- Identidad (50.90%): Finalmente los colaboradores muestran un sentimiento de pertenencia a la organización. Compartiendo sus objetivos personales con los de la organización.

2

En un segundo plano están aquellos trabajadores que perciben que el Clima Laboral de la institución debe presentar Oportunidades de Mejora (>20%–<50%), esta opinión se puede considerar importante pero no tan relevante como la anterior, por la menor puntuación que le dieron los trabajadores, a continuación, se detallan las dimensiones que se contemplan en este nivel:

- Responsabilidad (46.54%): Los colaboradores de la institución sienten que no tienen mucha autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo., debido a que se sienten constantemente supervisados, generando esto mucha incomodidad.
- Estructura (43.60%): Finalmente los trabajadores de la institución opinan que debe existir mejoras en esta dimensión, ya perciben que nos son muy adecuadas las normas, tramites, procedimientos y reglas la cual rige la institución, en muchos de los casos opinan que esto a veces se convierte en un obstáculo para el buen desarrollo de las labores.

Figura 6. Percepción del Clima Laboral, según los indicadores contemplados en las nueve dimensiones de Litwin y Stringer



Fuente: López Sánchez, 2014

Al igual que en el análisis por dimensiones, también en el gráfico de análisis por indicadores se desarrollará en base a la respuestas favorable y debido a que los indicadores mostrados son muy amplios se mencionara los resultados con mayor relevancia:

3

Están aquellos que perciben que el Clima Laboral de la institución presenta una Moderada Fortaleza (>50%–< 75%), según los indicadores de mayor relevancia que se muestra a continuación:

- **Contento o descontento del Personal–Conflicto (59.34%):** Este es el indicador que mayor puntuación dieron los colaboradores de la institución referente a las demás, debido a que manifiestan que en gran medida se sientes contentos de laborar en la organización.
- **Asumir Riesgos – Desafío (58.73%):** Este es el segundo indicador con mayor valorización por el personal, según lo indicado los colaboradores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martin, manifiestan que constantemente asumen riesgos con la intención de cumplir los objetivos como persona, equipo de trabajo y organización.
- **Ambiente de trabajo- Relaciones (58.43%):** La gran mayoría de los colaboradores manifiestan que existe un ambiente laboral positivo, la cual se manifiesta en las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

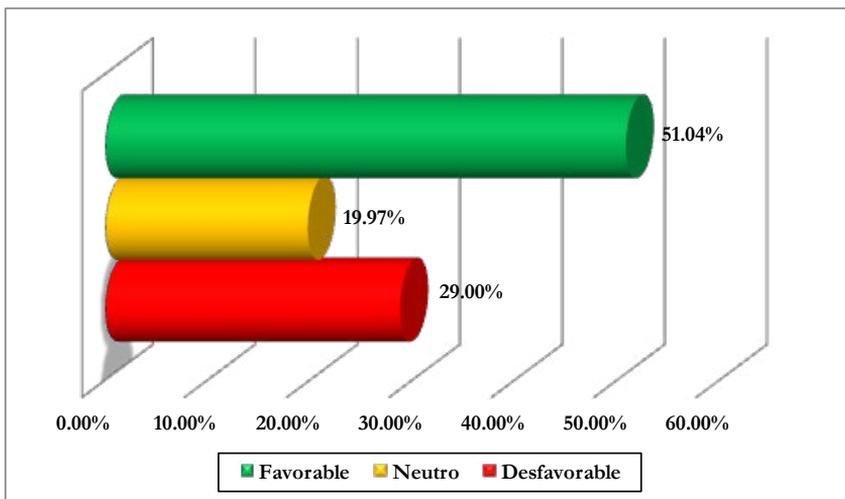
4

También están aquellos que perciben que el Clima Laboral de la institución debe buscar alternativas de Oportunidad de Mejora (>20%–<50%), a continuación, se muestra los indicadores de mayor relevancia en este aspecto:

- **Distribución de cargos – Estructura (44.28%):** Los colaboradores opinan que no están muy de acuerdo con la distribución actual de los cargos en la institución, generando ello diversos descontentos en los trabajadores.
- **Normas y reglas en el trabajo – Estructura (44.28%):** Los trabajadores perciben que existen en la institución normas y reglas no muy favorables para un buen ambiente de trabajo, la cual muestran cierto rechazo frente a ello
- **Diseño Estructural–Estructura (40.36%):** Este es uno de los indicadores con menor valorización, donde los colaboradores de la institución opinan que el diseño estructural de la organización u organigrama no es el más adecuado, generando diversos descontentos internos.

- Compromiso e identificación con la organización – Responsabilidad (40.36%): Al igual que el indicador anterior, también es el de menor valorización, donde los colaboradores perciben que no existe un mayor compromiso e identificación del personal con los problemas, logros y diversos aspectos de la organización.

Figura 7. Resumen General de la Percepción del Clima Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín



Fuente: López Sánchez, 2014

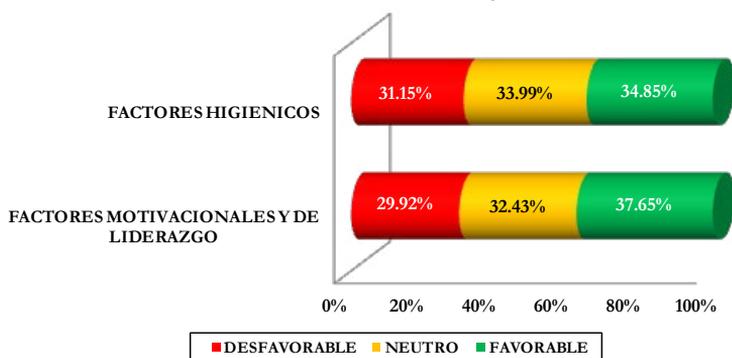
Como se aprecia en el gráfico:

- Existe una Moderada Fortaleza (51.04%) del clima laboral, según la percepción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, resultado que se traduce en un clima laboral positivo para la institución, según la evaluación de las nueve dimensiones planteadas por de Litwin y Stringer.
- El 29% de los colaboradores de la institución opinaron que perciben un Clima Laboral desfavorable en la institución, debido a diversas razones en la cual se describió anteriormente en el análisis por dimensiones e indicadores que plantea Litwin y Stringer.
- Finalmente, un 19.97% del personal opino que tiene una percepción neutra del Clima Laboral en la institución (presentan dudas si existe o no un buen clima laboral).

Segundo objetivo: análisis de la satisfacción laboral

Para el cumplimiento del segundo objetivo, se aplicó otro test en la cual nos permitió analizar y determinar la Satisfacción Laboral de los profesionales que laboran en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, utilizando como base teórica los dos factores motivaciones de Frederick Herzberg (Factores Extrínsecos y Intrínsecos), donde se aplicó a 83 personas (divido según la muestra del estudio), todos ellos trabajadores de las distintos locales que conforman la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, la cual se presenta un análisis a partir de las dimensiones, indicadores y un resumen general de los resultados:

Figura 8. Análisis de Satisfacción Laboral, según los factores motivacionales de Frederick Herzberg



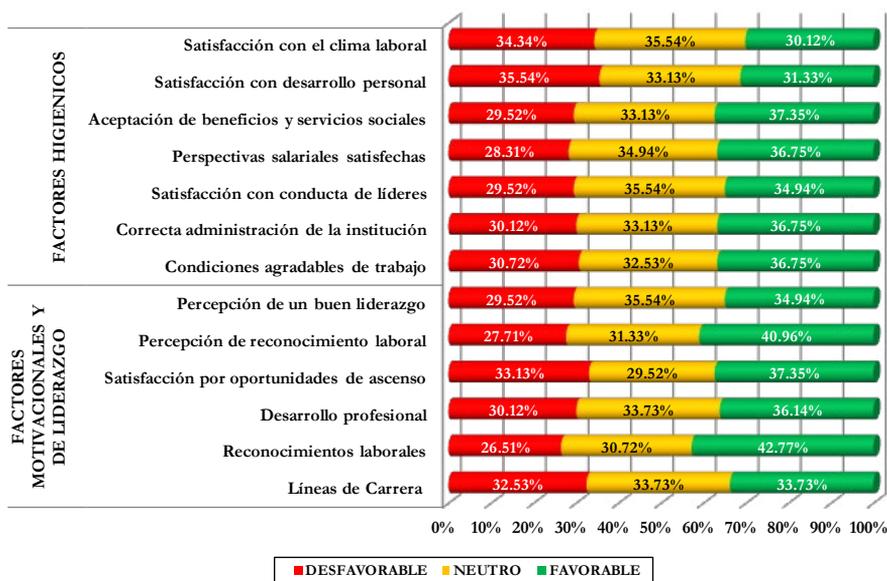
Fuente: López Sánchez, 2014

Como se muestra en los resultados, ambas dimensiones de la Satisfacción Laboral evaluadas por los trabajadores de la sede Judicial de la Provincia de San Martín, se encuentran en la escala de oportunidad de mejora, la cual se describe a continuación:

- Factores motivacionales y de Liderazgo (37.65%): los trabajadores tienen una opinión poco favorable acerca de la Satisfacción Laboral, desde la percepción de los Factores Intrínsecos, porque de una u otra forma opinan que no se sienten tan satisfechos respecto al cargo que desempeña, las condiciones de trabajo, la conducta de sus superiores, la administración, salario, beneficios, desarrollo personal y respecto al clima laboral.
- Factores Higiénicos (34.85%): Los profesionales administrativos y jurisdiccionales tienen una opinión poco favorable acerca de los Factores Extrínsecos que determinan la Satisfacción Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, la cual manifiestan cierta insatisfacción

referente a los reconocimientos laborales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo desarrollo profesional, líneas de carrera en la organización, etc., donde la empresa debe buscar alternativas de solución para mejorar estos aspectos.

Figura 9. Análisis de Satisfacción Laboral, según los indicadores contemplados en las dimensiones de Frederick Herzberg



Fuente: López Sánchez, 2014

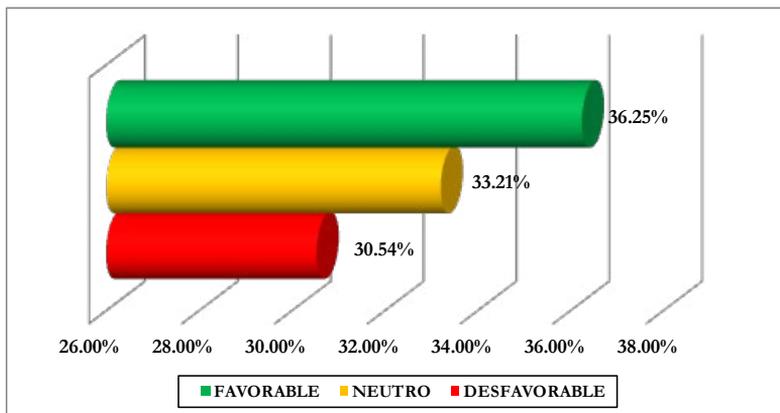
Como se aprecia en el gráfico, la Satisfacción Laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, según el análisis por indicadores contemplados en las dimensiones de Frederick Herzberg, también se encuentran en la escala denominada Oportunidad de Mejora (>20%–< 50%), la cual se mencionaron los indicadores de mayor relevancia:

Indicadores con mayor puntuación:

- Reconocimiento Laborales – Intrínsecos (42.77%): Es el indicador con mayor puntuación por los trabajadores de la Sede Judicial Provincia de San Martín, pero a la vez está en un rango que indica que se debe mejorar, ya que los colaboradores de la institución mencionan que se sienten poco satisfechos en relación a los reconocimientos que la organización otorga en favor de la buena labor de sus colaboradores.

- Percepción de reconocimiento Laboral – Intrínsecos (40.96%): Referente a lo anterior los trabajadores de la institución tienen una percepción poco favorable acerca de las políticas de reconocimientos laborales que la organización tiene a fin de supuestamente motivar a sus colaboradores, ello hace que estas personas no se sienten completamente satisfechos.
- Satisfacción por oportunidades de ascenso – Intrínsecos (37.35%): Como se aprecia en este indicador, el personal opina que no se encuentra muy satisfecho referente a las oportunidades de ascenso en la institución, debido a que no se da mucha oportunidad al personal a aspirar a cargos más elevados y si lo hacen manifiestan que es muy complicado llegar a alcanzar esos ascensos.
- Indicadores con menor puntuación:
- Líneas de Carrera – Intrínsecos (33.73%): Los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín manifiestan cierta insatisfacción respecto a este indicador, ya que opinan que no existe muchas posibilidades de desarrollar líneas de carrera en la organización proyectándose en un futuro, esto se da debido a la falta de oportunidad por cuestiones académicas, los bajos salarios que desmotiva a superarse, la corrupción en los concursos públicos y en gran manera la burocracia que existe en el estado.
- Satisfacción con el Desarrollo Personal – Extrínsecos (31.33%): Los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín manifiestan que no tienen una satisfacción plena con respecto al desarrollo personal al laboral en la institución, esto se da ya que muchas veces sienten que no están cumpliendo con sus metas personales, otros manifiestan que no gozan de buen salud y de equilibrio emocional por diversas razones, trayecto consigo desmotivación, hostigamiento, impotencia e intranquilidad interna.
- Satisfacción con el Clima Laboral – Extrínsecos (30.12%): Este es indicador con menor puntuación por los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, la cual opinan que no se sienten muy satisfechos con respecto al Clima Laboral actual de la organización, y por ende tienen una sensación generalizada sobre los ambientes globales en donde desarrollan sus labores diarias.

Figura 10. Resumen General del Análisis de la Satisfacción Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín



Fuente: López Sánchez, 2014

Referente al gráfico, se aprecia que la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín no se encuentra en una situación tan favorable, debido a que se encuentra en el rango de Oportunidad de Mejora (>20%–< 50%), en función a las respuestas favorables.

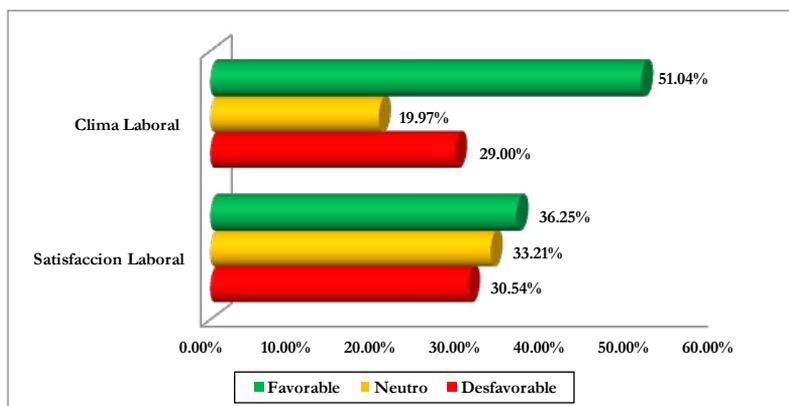
A continuación, hacemos una descripción breve sobre esto:

- El 36.25% del personal opino que existe una Satisfacción Laboral Favorable en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, resultado no tan positivo para la institución, ya que este rango indica que se debe mejorar.
- El 33.21% del personal opino que tiene una percepción neutra o manifiestan ciertas dudas acerca de la existencia favorable de la Satisfacción Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín.
- Finalmente, un 30.54% opino que existe una Satisfacción Laboral Desfavorable en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín.

Tercer objetivo: incidencia del clima laboral en la satisfacción

Para el cumplimiento del tercer objetivo, se hizo un cruce de resultados de las variables de estudio, partiendo desde las respuestas favorables (barras de color verde), desde ahí nos permitió establecer la incidencia del Clima Laboral en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín:

Figura 11. Incidencia del Clima Laboral en la Satisfacción de los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín



Fuente: López Sánchez, 2014

Como se aprecia en el gráfico el Clima Laboral de la institución presenta una moderada fortaleza (51.04%), mientras el de Satisfacción Laboral en los trabajadores arroja oportunidad de mejora (36.25%), la cual nos da a entender que el Clima Laboral actual de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín incide de manera Incierta en la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccional, ya que por una parte se aprecia un clima laboral favorable (pero no en su totalidad de su contexto) y por otro lado estos mismos trabajador opinan que sienten cierto nivel de insatisfacción con respecto a lo laboral, ello conlleva a encontrarse en un proceso de ver y plantear alternativas mejora.

Capítulo 4

Clima Laboral de la Sede Judicial, no favorable

Para contrastar la hipótesis, hemos seguido las recomendaciones de Hernandez et al. (2003), quien indica que las hipótesis se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas, de acuerdo con lo que el investigador observa, utilizaremos el análisis deductivo para su desarrollo.

En la hipótesis general se declara lo siguiente: “El Clima Laboral de la Sede Judicial de la provincia de San Martín no es favorable e incide de manera negativa en la satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales en el año 2012”.

- Para empezar a contrastar las hipótesis, se desarrolló dos test, el primer test que se utilizó nos permitió conocer la percepción del Clima Laboral en los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, según la teoría de Litwin y Stringer, donde plantea nueve dimensiones a ser evaluadas (ver figura 5, pp.57), y el otro análisis se desarrolló por indicadores (ver figura 6, pp.60), este test se aplicó a 83 personas (personal administrativo y jurisdiccionales) de los distintos locales que conforman esta institución, según el resumen general de la percepción del Clima Laboral (ver figura 7, pp.62), nos muestra claramente que la hipótesis planteada en el proyecto de tesis para la primera variable es falsa.
- En segundo lugar, se aplicó otro test donde nos permitió analizar y determinar la Satisfacción Laboral de los profesionales que laboran en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, utilizando como

base teórica los dos factores motivaciones de Federick Herzberg (Factores Extrínsecos e Intrínsecos), donde se evaluó los resultados por dimensiones (ver figura 8, pp.63), y otro análisis por indicadores (ver figura 9, pp.64), este análisis también resulta de la opinión de 83 personas (personal administrativo y jurisdiccionales), según el resumen general de la opinión de la Satisfacción (ver figura 10, pp.66), nos muestra claramente que la hipótesis planteada en el proyecto de tesis para la segunda variable es en cierta manera verdadera.

- En tercer lugar, se desarrolló un cruce de resultados de las variables de estudio, partiendo desde las respuestas favorables (barras de color verde), desde ahí nos permitió establecer la incidencia del Clima Laboral en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín (ver figura 11, pp.67), donde según el gráfico nos da a entender que el Clima Laboral actual de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín incide de manera Incierta en la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccional, ya que por una parte se aprecia un clima laboral favorable (pero no en su totalidad de su contexto) y por otro lado estos mismos trabajador opinan que sienten cierto nivel de insatisfacción con respecto a lo laboral.

Por las razones expuestas en líneas precedentes, no se acepta del todo la hipótesis planteada y como consecuencia se muestra ciertas dudas con respecto a la hipótesis planteada en un inicio del proyecto: “El Clima Laboral de la Sede Judicial de la provincia de San Martín no es favorable e incide de manera negativa en la satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales en el año 2012”.

Discusión de resultados

Luego de realizar los análisis anteriores, se determinó que en gran manera existe un Clima Laboral Cuasi Favorable la cual incide de manera incierta en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, en el año 2012.

A continuación, se presenta la discusión de los resultados obtenidos, desde la formulación de los objetivos de la investigación:

Discusión de los resultados de la percepción del clima laboral

Para evaluar el Clima Laboral de la institución, lo hacemos en base al supuesto que plantea Ramírez (1996), donde nos menciona que el clima laboral no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados y se necesita que este sea evaluado constantemente para el bienestar de la misma.

Ello nos permitió conocer de manera general como es percibida el Clima Laboral de la Sede Judicial de la Provincia d San Martin desde sus trabajadores, en donde Brunet (1999), enfatiza en lo siguiente: La finalidad básica de la medición del Clima Laboral, reviste en la detección de situaciones organizacionales críticas o favorables, que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones, y que inducen a la implementación de nuevos esquemas de acción o a la modificación de las existentes.

Para ello se utilizó la teoría que plantea Litwin y Stringer (1968), donde menciona que el Clima Laboral es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación, para ello postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Ver figura 5), donde también coinciden con Goncalves (2008), en lo sustantivo del Clima Laboral, donde señala de manera más específica que las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las diez dimensiones a ser evaluadas.

En donde los resultados a partir de esta teoría, arrojo que existe una percepción Cuasi Favorable (51.04%-Moderada Fortaleza) de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales con respecto al Clima Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martin (Ver figura 7),

Como se mencionó anteriormente para analizar el panorama del Clima Laboral en la organización es necesario hacerlo por cada uno de sus componentes, en donde se desarrolló un análisis por dimensiones (Ver figura 5) y por indicadores (Ver figura 6), ya que de acuerdo a Litwin y Stinger (1978) y según Goncalves (2008), mencionan que es necesario que en el Clima Laboral se tomen en cuenta todos los elementos internos y externos, ya que de ello afectan directamente el ambiente de una empresa.

Discusión de los resultados del análisis de la satisfacción laboral

Se estudió la Satisfacción Laboral desde distintos enfoques y marcos teóricos. También revisaron investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral desde diversos enfoques y distintas perspectivas, pero nos quedamos con lo que menciona Robbins (1999), que la Satisfacción Laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo. La persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras que una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas. es la actitud general del individuo hacia su trabajo. La persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras que una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas, también postula que la satisfacción laboral contiene diversos elementos la cual es necesario que inciden directamente en la satisfacción o no de un individuo, donde es necesario considerar en todo análisis (Ver figura 9).

En esta investigación, tomando como base la teoría bifactorial de Herzberg (Hussam Hijaz, 2009), donde este autor considera que existen dos factores: Factores Motivacionales y de Liderazgo (Intrínsecos) y Factores Higiénicos (Extrínsecos). Estos factores motivacionales son considerados en el contenido del cargo para ver cómo se siente el trabajador en función al cargo que desempeña (ver figura 8).

En donde se aprecia que la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, no se encuentra en una situación tan favorable (ver figura 10), donde según la escala de resultados favorables presenta oportunidad de mejora (36.25%), siendo esto no tan positivo para la institución, ya que significa que la institución debe plantear medidas y alternativas de solución para buscar mejorar en ello.

Según la investigación el Factor que ha sido más valorizado por los trabajadores de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, es la de Factores Motivacionales y de Liderazgo o llamados Factores Intrínsecos (37.65%) (Ver figura 8), y es cierto lo que menciona Fredeerick Herzberg (1959), donde menciona que causa mayor efecto en el comportamiento y reacción de los individuos los factores motivacionales (Intrínsecos), ya que desde su punto de vista ello es mucho más profundo y estable.

Discusión de los resultados de la incidencia del clima laboral en la satisfacción

Finalmente se concluyó la investigación determinando la incidencia que tiene el clima Laboral en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la sede judicial de la Provincia de San Martín.

Según los resultados de la investigación se llegó a determinar que la percepción del Clima Laboral de la institución presenta una moderada fortaleza (51.04%) y la Satisfacción de estos mismos trabajadores arroja oportunidad de mejora (36.25%), en donde se postula que el Clima Laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín incide de manera Incierta (dudosa) en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccional, ya que por una parte se aprecia un clima laboral favorable (pero no en su totalidad de su contexto) y por otro lado estos mismos trabajador opinan que sienten cierto nivel de insatisfacción con respecto a lo laboral, ello conlleva a encontrarse en un proceso de ver y plantear alternativas mejora.

Y nos amparamos en lo que menciona Silva (1996); Chiang (2004), donde postula que No se ha podido establecer causalidad en la relación entre ambas variables, y sostiene en señalar que ambos constructos son independientes entre sí, y que el constructor de clima laboral es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo, y siendo el individuo, la unidad de análisis en el caso de la satisfacción (Ver figura 11).

Conclusiones y recomendaciones

Este capítulo recoge una serie de conclusiones y recomendaciones a las que se ha ido llegando en el transcurso de la investigación, muy en especial en los capítulos cuatro y cinco. A estas conclusiones se les sumarán algunas recomendaciones que constituirán propuestas de solución al problema en estudio.

Conclusiones

La investigación realizada en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, arrojó las siguientes conclusiones:

En general, existe una percepción favorable de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales acerca del Clima Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, ya que según la escala de medición de respuestas favorables (>50%—< 75%) y el análisis desarrollado por dimensiones e indicadores planteado por Litwin y Stringer, arroja como resultado final una moderada fortaleza (51.04%), siendo esto en gran manera positivo para la institución, pero no en toda su dimensión.

En general, se aprecia que la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, no se encuentra en una situación tan favorable, ya que según el análisis desarrollado por dimensiones e indicadores planteado por Federrick Herzberg y la escala de medición de respuestas favorables (>20%—< 50%), arroja como resultado final oportunidad de mejora (36.25%), siendo esto no tan positivo para la institución, ya que significa que la institución debe plantear medidas y alternativas de solución para buscar mejorar en ello.

Al haber desarrollado el análisis general y determinar que la percepción del Clima Laboral de la institución presenta una moderada fortaleza (51.04%) y la Satisfacción de estos mismos trabajadores arroja oportunidad de mejora (36.25%), se concluye que en cierta manera el Clima Laboral de la Sede Judicial de la Provincia de San Martín incide de manera Incierta en la Satisfacción de los trabajadores administrativos y jurisdiccional, ya que por una parte se aprecia un clima laboral favorable (pero no en su totalidad de su contexto) y por otro lado estos mismos trabajador opinan que sienten cierto nivel de insatisfacción con respecto a lo laboral, ello conlleva a encontrarse en un proceso de ver y plantear alternativas mejora.

Recomendaciones

Luego de cumplir con los objetivos propuestos inicialmente, se recomienda a la Sede Judicial de la Provincia de San Martín y a fin de lograr un equilibrio el Clima Laboral con respecto a la Satisfacción de sus trabajadores administrativos y jurisdiccionales que puedan interactuar de maneras armonizadas y comprometidas con los mismos ideales lo siguiente:

Como se aprecia existe una percepción favorable (pero no en todas sus dimensiones) de los trabajadores administrativos y jurisdiccionales con respecto al Clima Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, ya que según la escala de medición de respuestas favorables (>50%—< 75%) y el análisis desarrollado por dimensiones e indicadores planteado por Litwin y Stringer, arroja como resultado final una moderada fortaleza (51.04%), donde se recomienda de manera precisa lo siguiente:

- Fortalecer mucho más las dimensiones e indicadores de estudio para obtener mejores resultados, desarrollando programas y estrategias para mejorar aún más la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo
- Fortalecer más la percepción acerca de los estándares que se han fijado

para la productividad de la organización.

- Desarrollar con mucho más énfasis que los trabajadores aumente ese sentimiento de pertenencia y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización,
- Mejorar en gran medida la percepción que tienen los trabajadores acerca de las recompensas recibida el trabajo desarrollado.
- Desarrollar diversas actividades y estrategias que permitan fortalecer aun más el clima de comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización y así evitar que se generen conflictos.
- Poner mucho más énfasis las buenas relaciones sociales; tanto entre pares como entre jefes y subordinados para que siga siendo un ambiente de trabajo grato.
- Desarrollar nuevas estrategias para que el personal siga teniendo una percepción favorable acerca de las reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor
- Incentivar aún más el clima de competencia y la necesidad de asumir riesgos para llegar a las metas personales y organizacionales
- Promover con mucho más empuje el clima de apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal, si esto sigue en el mismo ritmo la satisfacción laboral del personal será plena; contribuyendo directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Como se aprecia los trabajadores administrativos y jurisdiccionales no tienen una opinión tan favorable de con respecto a la Satisfacción Laboral en la Sede Judicial de la Provincia de San Martín, ya que según el análisis desarrollado por dimensiones e indicadores planteado por Federrick Herzberg (Factores Intrínsecos y Extrínsecos); y la escala de medición de respuestas favorables (>20%–< 50%), arroja como resultado final oportunidad de mejora (36.25%), por ello se recomienda de manera precisa lo siguiente:

- Fomentar los programas de desarrollo de los empleados para elevar la satisfacción de los mismos esto influirá significativamente en la mejora de la eficiencia de sus operaciones.
- Continuar la búsqueda de la preparación y capacidad de los recursos humanos, el entrenamiento correcto de los empleados para mejorar su profesión y su especialidad laboral, mejorar los programas de retención, vida y carrera para sus empleados, sondear la satisfacción del empleado, fortalecer la promoción de la toma de decisiones, todo ello influirá

significativamente en el desarrollo de capacidades, habilidades y capital humano de la organización.

- Estar monitoreando al menos dos veces al año los niveles de satisfacción de los empleados ya que estos constituyen una importante pieza en el engranaje de las organizaciones.
- Realizar investigaciones sobre los factores motivacionales y de liderazgo, que permitan aumentar los conocimientos acerca del comportamiento humano como un recurso fundamental de toda organización.

Referencias

- Argyris, C. (1957). *Personalidad y organización*. Harper Collins.
- Bennis, W. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Blake, R., y Mouton, J. S. (1969). La excelencia empresarial a través de la red de desarrollo organizacional: un enfoque de sistemas. *Administrative Science Quarterly*, 14.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnostico y Consecuencias*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción de la Teoría General de la Administración*. McGraw – Hill.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. McGraw Hill
- Flores García Rada, J. (2000). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Universidad del Pacífico.
- Gibson, J. (1996). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill, 1996.
- Grimaldi, J. (1999). *La Organización*. Alfamega, S.A.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *El clima organizacional de las escuelas*. Midwest Centro de Administración de la Universidad de Chicago.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- López Sánchez, T. del P. (2014). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Poder Judicial de la Provincia de San Martín, en el primer semestre del 2014* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]
- Phillip, K. (1998). *Fundamentos de Marketing*. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Ramírez, C. (1996). *Manual de Seguridad Industrial*. Perú, S.A.
- Ribeiro, J. (1998). *Administración de personal*. McGraw Hill, Interamericana, S.A.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall.
- Stoner, J. (1989). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Terry, G., y Franklin, S. (1998). *Principios de Administración*. Compañía Editorial Continental S. A.

Villegas de Posada C. (1994). A motivational model for understanding moral action and moral development. *Psychological reports*, 74(3), 951–959.
<https://doi.org/10.2466/pro.1994.74.3.951>





Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-03-9



9 789942 561039