

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**



## **TESIS**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL AREA DE LA CENTRAL TÉRMICA BIOMASA DE LA  
EMPRESA PETRAMÁS S.A.C., LIMA 2015”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

### **INTEGRANTES:**

**BASILIO DE LA CRUZ, VIVIANA PATRICIA (0000-0002-4815-8638)**  
**ROMANI VILLANUEVA, LIZ EDNA (0000-0003-4133-4392)**  
**IZAGUIRRE TORRES, LAURA ARACELI (0000-0001- 9730-0656)**

.

### **ASESOR:**

**MG. OLGER ROJAS MACHA (0000-0001-7965-1815)**

**JUNIO 2016**

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL AREA DE LA CENTRAL TÉRMICA BIOMASA DE LA  
EMPRESA PETRAMÁS S.A.C., LIMA – 2015”**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de  
Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en  
Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

**APROBADO POR:**

**Dr.**

**MG.**

**Dr.**

**FECHA:**

**DEDICATORIA:**

Este trabajo de investigación lo dedicamos a Dios, por habernos dado fortaleza, sabiduría y salud para cumplir nuestros objetivos.

A nuestros padres, quienes perseveraron en cada instante con su apoyo incondicional y a nuestros familiares que de una u otra forma me ayudaron durante toda mi carrera universitaria.

**AGRADECIMIENTOS:**

A Dios, porque nos dio el don de la perseverancia para alcanzar nuestra meta; a nuestros padres y familiares, preocupados por alcanzar nuestros objetivos y metas.

**LAS AUTORAS**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral en el área de la Central Térmica Biomasa de la Empresa Petramas S.A.C 2015”. La importancia de la investigación se basa en plantear alternativas de solución ante los problemas que no permiten establecer un ideal clima organizacional, la búsqueda de la satisfacción laboral de los trabajadores y la causa de su bajo rendimiento laboral.

La muestra del estudio está compuesta por 8 trabajadores, realizando una encuesta de 70 preguntas, el resultado obtenido fue un 81.25% indica que se encuentra un ideal clima laboral satisfactorio, mientras que un 18.75% no encuentra un ideal clima laboral agradable.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes de aceptación que tienen los trabajadores hacia su empleo. En cuanto al clima organizacional se infiere como positivo, porque existen oportunidades de mejora como de capacitaciones y actualizaciones profesionales; sin descuidar el aspecto humano con una oportuna motivación y acogida laboral llegando así al ideal de satisfacción en un gran porcentaje de los trabajadores. Todo ello será posible si en los niveles de mando de la empresa cuentan con buenos líderes capacitados y de habilidades organizacionales. Finalmente, con un trabajo de equipo entre todos los niveles, la empresa lograra óptimos resultados en sus metas de producción de trabajo y sobre todo la tan ansiada satisfacción entre sus trabajadores.

Palabras claves: Motivación, actitudes, oportunidades, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

### **Abstract**

The present research work entitled "Organizational Climate and its influence on Job Satisfaction in the area of the Biomass Thermal Power Plant of the Company Petramas S.A.C 2015". The importance of the research is based on proposing alternative solutions to problems that do not allow establishing an ideal organizational climate, the search for job satisfaction of workers and the cause of their poor work performance.

The study sample is composed of 8 workers, conducting a survey of 70 questions, the result obtained was 81.25% indicate that an ideal satisfactory work environment is found, while 18.75% do not find an ideal pleasant work environment.

Job satisfaction has been defined as the result of various accepting attitudes that workers have towards their job. Regarding the organizational climate, it is inferred as positive, because there are opportunities for improvement such as training and professional updates; without neglecting the human aspect with timely motivation and work acceptance, thus reaching the ideal of satisfaction in a large percentage of workers. All this will be possible if the company's command levels have good, trained leaders and organizational skills. Finally, with teamwork at all levels, the company will achieve optimal results in its work production goals and, above all, the long-awaited satisfaction among its workers.

Keywords: Motivation, attitudes, opportunities, communication, leadership, and teamwork.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA:</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS:</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>2</b>
1.2 Formulación del problema .....	4
<b>1.1.1 Problema General</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1.2 Problemas Específicos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2.1 Problema Especifico 1</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2.2 Problema Específico 2</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2.3 Problema Específico 3</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.3 Objetivo General</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.4 Objetivos Específicos</b> .....	<b>4</b>
1.3 Casuística .....	5
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	6
2.2 Bases teóricas.....	20
<b>2.2.1 Definición de las variables</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2 Definición de las dimensiones o sub variables</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3 Técnicas avanzadas de la variable dependiente</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.4 Bases legales afines</b> .....	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 HALLAZGOS</b> .....	<b>33</b>

<b>3.1.1 Problema general .....</b>	<b>33</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.2 Problemas Específicos.....</b>	<b>36</b>
<b>1.2.2.1 Problema Específico 1 .....</b>	<b>36</b>
<b>1.2.2.2 Problema Específico 2.....</b>	<b>39</b>
<b>1.2.2.3 Problema Específico 3.....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>49</b>



## INTRODUCCIÓN

La importancia de la investigación se basa en dar la solución a los problemas del clima organizacional, satisfacción laboral de los trabajadores y determinación del motivo de su bajo rendimiento laboral. Para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende tres capítulos.

**Capítulo I**, se desarrolla el problema de la investigación, el planteamiento, la formulación, el problema general y los problemas específicos, generar una casuística con respecto a la problemática planteada y las justificaciones de la investigación. En este capítulo se describe las debilidades de la empresa PETRAMÁS S.A.C., las variables tanto independientes como dependientes que son el objeto de la investigación, para proponer mejoras y cambios sustanciales en varios aspectos logrando así el crecimiento y desarrollo de la empresa.

**En el capítulo II**, se desarrolla el Marco Teórico, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas; los cuales fortalecen la investigación desde los puntos de vista de los autores tanto nacionales como internacionales.

**En el capítulo III**, En la última parte del trabajo se desarrolla los hallazgos del clima organizacional a los problemas planteados, tanto en el problema general como en los específicos.

Esto se logra mediante encuestas planteadas a los trabajadores, las mismas que nos permiten realizar análisis pormenorizado y dar posibles soluciones a las circunstancias materia de estudio.

Finalmente, consideramos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía, la web y los anexos con una serie fotográfica que indican la existencia de debilidades.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, las sugerencias, las referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

Mediante la investigación se propone solucionar con una metodología directa incidiendo en todo momento en las recomendaciones fruto del estudio.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Randstad Workmonitor también permite analizar la satisfacción laboral de los profesionales de los principales países europeos. Actualmente, España se encuentra por encima de la media europea. La satisfacción de los trabajadores españoles es 2 puntos porcentuales más alta que la de los europeos (71%).

Países Bajos (76%) y Austria (76%) son los países analizados que tiene los trabajadores más satisfechos. Al mismo nivel que España se encuentran Bélgica y Alemania. En el lado contrario, por debajo de la media europea se sitúan Portugal (70%), Reino Unido (69%), Francia (68%), Grecia (67%) e Italia (65%). (Randstad, 2015, pág. satisfacción laboral)

Algunas empresas en el Ecuador, por encontrarse en etapas de crecimiento, priorizan temas de bonanza financiera y se olvidan de la importancia que merece el talento humano que trabaja en sus oficinas. Ésta deficiente práctica empresarial tiene como consecuencia el declive de dichas compañías, y en muchos casos, hasta el cierre de las mismas. Por otro lado, se ve como existen cada vez más compañías multinacionales que crecen rápidamente y con bases muy sólidas. Entonces surge la pregunta: ¿Cómo logran las empresas multinacionales obtener mayor rentabilidad? ¿Cómo obtienen alta satisfacción laboral? ¿Será que las empresas públicas nacionales pueden replicar estas prácticas empresariales, de manera que funcionen adecuadamente? Los autores escriben sobre una estrategia de liderazgo basada en el éxito compartido, la misma que implica un compromiso entre el líder (dirigente) y sus colaboradores con la compañía, manteniendo un constante diálogo entre las partes y un aprendizaje mutuo. Así se logra que los colaboradores de las empresas estén satisfechos y motivados con su trabajo, y mediante el aprendizaje diario y la comunicación abierta se generará nuevas ideas, nuevos mecanismos, y a mediano plazo, mayor rentabilidad. (Dahik, 2014, pág. 11).

En el Perú, de acuerdo a una encuesta de satisfacción laboral realizada por Supera, casi la mitad de empleados no se encuentra feliz en su centro de trabajo, lo cual podría afectar su compromiso frente a las tareas encomendadas.

El 45% de personas que participaron en el estudio admitió no sentirse feliz en su centro de labores y la mayoría sostuvo que dicha condición se debe a problemas vinculados con el clima de trabajo.

Así, el 52% de encuestados afirmó sentir que sus ideas y opiniones son “poco valoradas” en la empresa donde trabajan, en contraparte con el 7% que considera “muy valoradas” sus propuestas. (Gestión, 2014, pág. management)

Un adecuado clima organizacional puede impactar significativamente en la eficiencia y resultados de cada trabajador, además de hacer la diferencia entre la competencia en el desempeño y calidad del producto y servicio que se les otorga a los clientes.

En la empresa PETRAMÁS S.A.C., la satisfacción laboral se encuentra en un nivel de aceptación media con indicadores a la baja por los problemas internos con los colaboradores, ya que no se sienten motivados al momento de la realización de sus deberes por diversos

factores que los influyen a esto, los cuales son rencillas entre ellos, no se respetan los horarios de salida, hay mucha presión en cada actividad, no se les paga en tiempo acordado, esto influye que los colaboradores no se pueden desenvolver bien en sus actividades causando un malestar a diario, y ya no se identifican con la empresa.

## 1.2 Formulación del problema

### 1.1.1 Problema General

¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima - 2015?

### 1.1.2 Problemas Específicos

#### 1.2.2.1 Problema Especifico 1

¿De qué modo la motivación influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima - 2015?

#### 1.2.2.2 Problema Específico 2

¿De qué forma la comunicación interna influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima - 2015?

#### 1.2.2.3 Problema Específico 3

¿Cómo el liderazgo influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima - 2015?

### 1.2.3 Objetivo General

Establecer sí, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima – 2015

### 1.2.4 Objetivos Específicos

#### 1.2.4.1 Objetivo específico 1

Analizar si, la motivación influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima – 2015

#### 1.2.4.2 Objetivo específico 2

Determinar si, la comunicación interna influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima - 2015

### **1.2.4.3 Objetivo específico 3**

Indicar si el liderazgo influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa PETRAMÁS S.A.C., Lima - 2015

### **1.3 Casuística**

En la empresa PETRAMÁS S.A.C, en el área de la central térmica biomasa en el año 2015 se suscitó un problema muy grave internamente, los trabajadores no se sienten identificados con la organización ya que se ha podido observar que el coordinador de área, no brinda un seguimiento hacia los trabajadores y estos se dedican a trabajar por cuenta propia, cada trabajador trabaja individualmente no hay compañerismo en los problemas que se suscitan en el día a día del área, los trabajadores lo resuelven por su cuenta sin recibir ayuda del coordinador, ya que por temor, cada trabajador trata de resolver su problema por cuenta propia.

También, se puede observar que los trabajadores están desmotivados, estos apenas cumplen su hora de trabajo, salen apresurados a marcar su hora de salida, y no les interesa como dejan sus responsabilidades del día o si terminaron su labor encomendada, ellos solo cumplen su hora y ya termina su trabajo

No hay una persona quien los lidere y ni los incentive para seguir trabajando, esto se suscita ya que si ellos se quedan para trabajar y cumplir con su labor y dejar todo listo para el día siguiente, el tiempo extra que los trabajadores brindan no es remunerado por la empresa, esto quiere decir, que no gozan de horas extras y genera un malestar hacia ellos.

En una oportunidad se quedaron y en vez que les pagaran las horas extras en su boleta de pago, recibieron lo normal, a esto, el coordinador de área dijo: “que si desean pueden salir antes de hora para recompensar sus horas extras”.

Pero esta decisión no solo la debería tomar el coordinador, debería ser conjuntamente con los trabajadores, y es por tal motivo que solo cumplen el horario.

Al momento de hacer informes o dar a conocer algunos casos que se suscita en el trabajo, no hay una información correcta ya que solo se discute verbalmente, y no hay correos o

informes que sustenten lo que se acordó, esto causa conflictos ya que cuando ocurre algún problema de imprevisto, los trabajadores seguían lo que su coordinador les expresó e informó en la reunión que tuvieron, pero el coordinador a veces no se acuerda de esos puntos y entran en conflicto, ya que él manifiesta que no mencionó esos puntos tratados, esta comunicación es informal.

También, se puede ver que la empresa, no ofrece a los trabajadores una línea de carrera o ascensos, las cuales alientan a ser responsables con sus labores y sentirse identificados con la organización, esto es todo en cuanto hemos podido observar en el área de la central térmica Biomasa.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En la presente investigación se muestra los antecedentes sobre el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral, ya para ello nos permite conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación y de las cosas, de esta manera podemos comprender y entender de la mejor forma posible, nuestro presente y gracias a ello se puede tomar las decisiones correctas, que determinarán el futuro de las empresas. A continuación tenemos los siguientes autores:

#### **Antecedente Nacional N° 1**

Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos.

**Autor:** Oswaldo Clemente Peláez León

**Institución:** Universidad Mayor de San Marcos

**Ciudad:** Lima Perú

**Año:** 2010

**Página:** 27-38

En lo que atañe a clima organizacional hay que reseñar los siguientes estudios: Capote realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se

aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales.

Escorihuela (2003) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, al pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral, es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales, que además de sus cargos respectivos, tienen otros que los apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último, concluye, expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Álvarez Valverde señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora señala, que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura

laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización). Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical-informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

Palma Carrillo estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional...(Ramos, 2014-2015, págs. 27-38).

## **Conclusión**



Según la autora Álvarez Velarde indica que el clima organizacional puede resultar positivo para la institución, pero también sería un obstáculo por la influencia y las distintas opiniones de cada trabajador, desenvolviéndose autónomamente con variables constantes, la autora se refleja a la conducta de cada miembro dentro de un compromiso y responsabilidad, de acuerdo al estudio realizado al INO pudo ver que hay autonomía en los trabajadores, no están integrados al equipo de trabajo dificultando el desarrollo de satisfacción al cliente externo, sin contar con una verdadera vocación y la falta de comunicación entre las áreas.

### **Comentario**

De acuerdo a los antecedentes de la misma decimos que el comportamiento, la comunicación, el trabajo en equipo, juegan un papel muy importante para un clima laboral dentro de una organización, existen muchas empresas que se preocupan por su factor humano a través de esto se puede llegar a la satisfacción de sus trabajadores, y el resultados de sus encuestas les permitirá ver la productividad de la organización. Logrando las escalas positivas, la organización puede llegar a sus objetivos, metas y visión sobre sus enfoques realizados.

### **Antecedentes Internacionales N° 2**

## **LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

**Autora:** AINARA MARTIN RAMOS

**Institución:** Universidad de La Laguna

**Cuidad:** Tenerife España

**Año:** 2014-2015

**Página:** 4-16

### **Clima organizacional**

En el estudio del clima organizacional la primera cuestión a analizar es su definición, y también es el primer problema puesto que es un concepto relativamente nuevo y no hay una única definición del término. Hay autores que lo definen como “el carácter de una compañía”, otros como “un conjunto de características de la empresa”, “una opinión del

empleado”, “consecuencias subjetivas percibidas”, “percepciones e interpretaciones”, “procesos comportamentales particulares”, etc. Analizaremos a los autores de cada definición. Se introdujo por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 (citado en Brunet, 1987) quién lo definió como el “carácter” de una compañía, y además realizó una lista de cinco pasos para analizar el clima organizacional, que son: identificar a las personas en la organización; estudiar a las personas y buscar cuáles son sus objetivos, sus tácticas y sus puntos ciegos; revisar la historia de la organización y darle especial atención a la carrera de sus líderes; y entregar toda la imagen para establecer denominadores comunes y no agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Forehand y Von Gilmer (1964) establecen su definición en un enfoque objetivo y plantean el clima como un conjunto de características relativamente duraderas en el tiempo, que describen la organización, influyen en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización y ayudan a distinguir unas organizaciones de otras. Ellos toman en cuenta cinco variables estructurales, que son: el tamaño, la complejidad de los sistemas, las direcciones de metas, la pauta de liderazgo y la estructura organizacional. (Citado en Furnham, 2001).

Por otro lado encontramos el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) en el que se establece el clima organizacional como la “opinión” que se forma el empleado de la organización. Un factor importante que mencionan estos autores es la percepción que tiene el empleado de sus necesidades sociales, y otro factor importante es hasta qué punto el empleado considera que su superior es distante. (Citado en Fernández y Sánchez, 1996).

Otro enfoque llamado de “síntesis” representado por Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima organizacional abarca las consecuencias subjetivas percibidas del sistema formal y el estilo informal de los administradores y de otros componentes ambientales importantes sobre las actitudes, valores, creencias y motivaciones de las personas que trabajan en la organización.

Guión (1973), sostenía que el clima percibido tiene relación con las cualidades de una organización y con las de las personas que forman parte de ella. En 1975 Schneider definió el clima organizacional como las percepciones e interpretaciones que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y a saber cómo actuar. Las percepciones del

clima son descripciones en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. (Citado en Furnham, 2001).

Payne y Pugh (1976), que entienden el clima como los procesos comportamentales particulares en un sistema social de forma puntual. Estos procesos reflejan las actitudes, creencias y valores de los miembros.

Para Schneider y Reichers (1983) el clima organizacional es entendido como una percepción fundamental apoyada en percepciones más particulares. En 1988 Rousseau definió el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del que forma parte la persona.

Actualmente, Méndez Álvarez (2006) ha dado una definición llamativa y completa en la que se entiende que el clima organizacional es “el ambiente de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, (Citado en Chiang Vega, 2010).

El segundo enfoque es el llamado perceptual y sus investigadores más destacados son James y Jones (1974), James et al. (1978), Schneider y Reichers (1983). (Citado en M. Chiang Vega – 2010).

El tercer enfoque es el interactivo que es representado por Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Terborg (1981), Poole y McPhee (1983), Schneider y Reichers (1983).

Y por último el cuarto enfoque es el cultural investigado por Goodenough (1971), Geertz (1973), Keesing (1974), Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth (1985) y McPhee (1985). (Citado en Chiang Vega, 2010).

En primer lugar, el enfoque estructural considera el clima organizacional como una muestra objetiva de la estructura de la organización, se forma porque los miembros que se encuentran en la organización se exponen a las características de ella y esto crea percepciones similares, las cuales reproducen su propio clima organizacional. El enfoque perceptual se centra más en los aspectos psicológicos de las personas, el clima es una descripción individual, procesada psicológicamente, de las características y condiciones de la organización.

Por otro lado, tenemos el enfoque interactivo el cual dice que el acuerdo compartido aportado por la interacción de los individuos al responder a una situación es la base del clima organizacional. Y en último lugar encontramos el enfoque cultural, en él encontramos que el clima organizacional se concibe por un grupo de personas que actúan recíprocamente y comparten una estructura común y abstracta que es la cultura de la organización.

Es muy importante delimitar los conceptos de clima organizacional con el de cultura organizacional, dado que para algunos autores como Katz y Kahn (1999) son sinónimos. Por su parte otros autores consideran que el clima está por debajo de la cultura dado que está inmerso en ella, la cultura influye, orienta, forma e informa al clima organizacional (Silva, 1996).

Asimismo, Palma (2004) plantea que el clima organizacional son los atributos de la organización que los trabajadores perciben e interpretan de forma colectiva, mientras que la cultura organizacional es una agrupación de normas comunes y conductas aprendidas que adaptan la forma de actuar de las personas.

El clima organizacional se refiere a las percepciones del comportamiento, en cambio la cultura organizacional se centra en los valores normas y asunciones. El clima utiliza técnicas estadísticas de investigación, mientras que las técnicas de investigación en la cultura son etnográficas. Por otro lado, el clima organizacional no es tan permanente en el tiempo como la cultura, y además, el clima tiene raíces intelectuales que pertenecen a la psicología industrial y social, mientras que las raíces intelectuales de la cultura pertenecen a la antropología y a la sociología. En cuanto a las más importantes teorías del clima organizacional encontramos la teoría sobre el Clima Laboral de McGregor (teoría X e Y) recogida en su libro “El lado humano de las empresas”. Esta teoría examina el comportamiento de las personas con el trabajo, y tiene dos modelos, uno llamado “Teoría X” y otro llamado “Teoría Y”. La Teoría X establece que el ser humano siente aberración por el trabajo y preferiría no hacerlo, la mayor parte de las personas necesitan ser obligadas a trabajar, controladas, e incluso castigadas para que realicen su trabajo de manera adecuada, y por lo general las personas prefieren que los dirijan, no asumir responsabilidades y lo que más le importa es su seguridad. En contraposición la Teoría Y establece que las personas no tienen desinterés en trabajar, todo lo contrario, el trabajo puede llegar a producir satisfacción, no es necesaria la presencia constante de un superior sino que las personas pueden auto controlar su trabajo, y una persona normal intenta asumir responsabilidades.

Likert (1965) ha establecido otra teoría sobre clima laboral, en ella establece que el comportamiento administrativo depende directamente el comportamiento de los subordinados y a esto también le influyen las condiciones organizacionales que ellos perciben. Este autor recoge también diversos factores que influyen en la percepción del clima como el salario, la posición jerárquica en la que se encuentra la persona dentro de la organización, el nivel de satisfacción, las actitudes, la personalidad, etc. Este autor establece tres tipos de variables que definen los atributos de la organización, las variables causales (son independientes, orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona), las variables intermedias (orientadas a medir el estado interno de la organización, y son muy importantes, porque son las variables que establecen los procesos organizacionales), y por último, las variables finales (son el resultado de las variables causales e intermedias, y están destinadas a establecer la productividad, ganancia y pérdida). (Citado en Chiang Vega, 2010).

Las dimensiones del clima organizacional son las características medibles que se encuentran en una organización y que afectan al comportamiento laboral de los individuos. Como con la definición de clima organizacional, en este caso, también varía el número y las dimensiones dependiendo de qué autor estudiemos. Por un lado Likert considera que la percepción del clima se puede medir partiendo de ocho dimensiones, Litwin y Stringer utilizan seis dimensiones, por su parte Priycharad y Karasick proponen once dimensiones, Browsers y Taylor miden las características en función de cinco dimensiones, y por último Halpin y Crofts realizaron un cuestionario utilizando ocho dimensiones. (Citados todos ellos en Chiang Vega, 2010).

Las dimensiones del clima organizacional han sido estudiadas por gran cantidad de autores. En función del autor que las ha estudiado las podemos clasificar de la siguiente manera: Likert presenta 8 dimensiones que son:

- 1) Los métodos de mando: cómo se emplea el liderazgo para influir en los trabajadores.
- 2) La naturaleza de las fuerzas motivacionales: métodos utilizados para motivar a los trabajadores.
- 3) La naturaleza de los procesos de comunicación: tipos de comunicación en la empresa y como se ejecutan.

- 4) Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: la importancia de la interacción entre los superiores y los empleados.
- 5) Toma de decisiones: desarrollo de los medios de información para tomar las decisiones y para repartir las funciones de la empresa.
- 6) Procesos de planificación: mediante los cuales se fijan los objetivos y las directrices de la empresa.
- 7) Procesos de control: quién ejerce y distribuye el control en todos los rangos de la organización.
- 8) Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: que se obtienen mediante la planificación organizacional y la formación de los empleados.

Litwin y Stringer (1968) establecen que el clima organizacional dependerá de 6 dimensiones:

- 1) Estructura: apreciación de las reglas, políticas y obligaciones de la empresa.
- 2) Responsabilidad individual: autonomía en la realización de las tareas, ser su propio jefe.
- 3) Remuneración: percepción de igualdad remunerativa en el trabajo bien hecho.
- 4) Riesgos y toma de decisiones: apreciación del reto y el riesgo en la realización del trabajo.
- 5) Apoyo: sentimientos que experimentan los empleados en el trabajo.
- 6) Tolerancia al conflicto: asimilar sin peligro las diferentes opiniones.

Por su parte Pritchard y Karasick (1973) establecen un instrumento de medida del clima compuesto por 11 dimensiones:

- 1) Autonomía: nivel de libertad que tiene el trabajador para tomar decisiones y solucionar problemas.
- 2) Conflicto y cooperación: nivel de cooperación que hay entre los trabajadores.
- 3) Relaciones sociales: tipo de amistad y de atmosfera social que hay en la empresa.
- 4) Estructura: reglas, consignas y políticas de una organización que afectan a la forma de llevar a cabo las funciones.
- 5) Nivel de recompensas: forma en la que se remunera a los trabajadores.
- 6) Rendimiento: relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho.
- 7) Motivación: como desarrolla la motivación la organización.

8) Polarización del estatus: hace referencia a las diferencias jerárquicas dentro de la organización.

9) Flexibilidad e innovación: se refiere a las ganas que tiene la organización de hacer cosas nuevas.

10) Centralización de las decisiones: cómo se reparte la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

11) Apoyo: de qué manera apoya la alta dirección a los empleados en los problemas que puedan surgir tanto laborales como no laborales.

Bowers y Taylor (1972) establecieron un cuestionario de clima organizacional utilizando 5 dimensiones:

1) Apertura a los cambios tecnológicos: conlleva abrirse a nuevos recursos y a nuevos equipos que mejoren el trabajo.

2) Recursos humanos: hace referencia a la atención que pone la dirección al bienestar de sus empleados.

3) Comunicación: se refiere a las redes de comunicación existentes en la organización.

4) Motivación: condiciones que llevan a los empleados a rendir más o menos en la organización.

5) Toma de decisiones: valora la información disponible en las decisiones y el papel de los empleados en este proceso.

Por último Halpin y Croft (1963) establecieron 8 dimensiones que son:

1) Desempeño: desunión o despreocupación, falta de compromiso.

2) Impedimento: interferencia, obstrucción, obstáculo.

3) Motivación: entusiasmo o espíritu.

4) Intimidad: amistad, proximidad.

5) Aislamiento: distanciamiento o reserva.

6) Énfasis en la productividad: rendimiento.

7) Confianza: ejemplaridad o empuje.

8) Consideración: respeto, afecto. Satisfacción laboral.

El concepto de satisfacción laboral también presenta una gran variedad de definiciones. Podemos distinguir dos tipos de definiciones, las que se refieren a la satisfacción laboral

como un estado emocional y las que consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y entienden la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

En cuanto al primer tipo de definiciones hay autores que conciben la satisfacción laboral como sentimientos o respuestas afectivas, otros como un estado emocional positivo, un conjunto de sentimientos y emociones favorables, etc. En el segundo tipo de definiciones, algunos autores establecen que la satisfacción laboral es una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo, otros establecen que es una actitud generalizada ante el trabajo, un constructo global, una actitud afectiva, etc. En el estudio de las definiciones de satisfacción laboral por autores encontramos: por un lado tenemos el primer tipo de definiciones, aquellas que se refieren a la satisfacción laboral como un estado emocional, y que comprende a los autores Smith, Kendall y Hulin (1969) que la definen como sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas de la situación laboral específicas.

En este tipo de definiciones también se encuentra Locke (1976) que la define como un estado emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales personales. (Citado en D. García Viamontes, 2010).

Y por último Newstrom y Davis (1993) establecen que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo. Por otro lado en cuanto al segundo tipo de definiciones de satisfacción laboral, aquellas en las que se considera que va más allá de las emociones encontramos a Beer (1964) que la define como una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo como la compañía, el trabajo mismo, y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.

Por su parte Schneider y Snyder (1975) la definen como una actitud generalizada ante el trabajo. Griffin y Bateman (1986) definen la satisfacción laboral como un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, los beneficios, la supervisión, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción, los compañeros y las prácticas de la organización. (Citado en Alonso Martín, 2006).

También Newstrom y Davis (1993) la definen como una actitud afectiva. Para Brief y Weiss (2001) es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Y por último Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) establecen que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de ellas desarrolladas por la persona hacia su situación



laboral. En cuanto a las teorías de satisfacción laboral nos encontramos con que hay dos orientaciones, teorías o modelo de contenido y teorías o modelo de proceso.

Las teorías de contenido se refieren a las necesidades, los objetivos o aspectos de los que depende la satisfacción laboral, se establece una relación entre la satisfacción laboral y algunas características del trabajo. Mientras que las teorías de proceso procura una descripción y un análisis de los procesos que dirigen y activan la actitud de satisfacción laboral, sin darle tanta importancia a las variables que determinan la conducta. Dentro de las teorías o modelo de contenido nos encontramos con la teoría de la jerarquía de las necesidades cuyo autor es Maslow (1954,1975).

Maslow establece la necesidad de propiciar un ambiente organizativo que satisfaga todas las necesidades. Para este autor hay cinco niveles de necesidades y son:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para la supervivencia, alimento agua, etc.
- Necesidades de seguridad: son las necesidades de estabilidad, protección, etc.
- Necesidades de amor y el sentido de pertenencia: son las necesidades sociales, el afecto, el cariño, aceptación, etc.
- Necesidades de estima: satisfacer las necesidades de auto-estima desembocará en sentimientos de auto-confianza, etc.
- Necesidades de autorrealización: son las necesidades de crecimiento, y de autosatisfacción.

Estas necesidades están ordenadas jerárquicamente, y esto supone que si la necesidad de rango más bajo está satisfecha deja de ser un motivador activo de la conducta y pasa a ser el motivador las necesidades insatisfechas que le siguen en la jerarquía.

Dentro de las teorías o modelo de contenido encontramos también la teoría bifactorial del año 1959 cuyos autores son Herzberg, Mausner y Snyderman. Con esta teoría sus autores descubrieron que los incidentes satisfactorios estaban relacionados con los ascensos, los logros, etc., es decir, con los aspectos relacionados con el contenido real del trabajo; mientras que los incidentes de insatisfacción estaban relacionados con las normas de la compañía, la supervisión, los salarios, etc. Por lo tanto llegaron a la conclusión de que la satisfacción está relacionada con acontecimientos intrínsecos al propio trabajo, y la insatisfacción está relacionada con acontecimientos extrínsecos al propio trabajo (el contexto del trabajo).

Realizaron una división de factores dependiendo si eran determinantes de satisfacción o de insatisfacción:

Factores higiénicos: son determinantes de la insatisfacción:

- 1) Procedimientos y normas.
- 2) Salario.
- 3) Relaciones con los superiores.
- 4) Relaciones con los compañeros.
- 5) Seguridad en el empleo.
- 6) Condiciones físicas.

Factores motivadores: son determinantes de la satisfacción:

- 1) Reconocimiento.
- 2) Logro.
- 3) Responsabilidad.
- 4) Ascensos y promoción.
- 5) Crecimiento, desarrollo personal.

Para concluir, podemos decir, que para pasar de la insatisfacción a la satisfacción primero tendríamos que mejorar los factores higiénicos, con los que pasamos de un estado de insatisfacción a un estado neutro y luego mejorando los factores motivadores pasamos del estado neutro al satisfecho. Por otro lado tenemos las teorías o modelo basados en el proceso, y dentro de estas encontramos la teoría de las expectativas cuyo autor fue Vroom en 1964.

Esta teoría se basa en que la satisfacción laboral depende de la posibilidad de que un comportamiento conduzca a unos resultados ya deseados por la persona, y también, depende del valor que tienen para la persona dichos resultados. Esta teoría se basa en tres conceptos básicos: expectativa, valencia e instrumentalidad.

- Expectativa: es la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto desemboque en un determinado resultado.
- Valencia: es el valor subjetivo que los individuos le dan a las recompensas y expresa la fuerza de atracción individual hacia un determinado resultado.

Los resultados pueden ser de valencia positiva (implica atracción, por ejemplo la remuneración), de valencia negativa (implican aversión, por ejemplo el peligro), y de valencia cero (implica indiferencia).

La satisfacción de un trabajador será alta si es fácil que al conseguir un grado de desempeño se obtengan los resultados deseados por él, y será baja la satisfacción si esos resultados son difíciles de conseguir.

Dentro de las teorías o modelo de proceso nos encontramos también con la teoría de la equidad cuyo autor fue Adams (1963). En esta teoría se establece que una persona va a estar satisfecha si en un proceso de comparación social percibe equidad, justicia, si por el contrario percibe inequidad o injusticia estará insatisfecha.

Se cuestiona que sean variables determinadas las que influyan en la motivación, se cree que es el juicio que hace la persona comparando su trabajo y sus resultados con los de otras personas similares lo que influye en la motivación y la satisfacción. El autor postula que el sentimiento de inequidad crea tensión en quien la percibe, y lo lleva a tener comportamientos y actitudes que desembocan en restablecer esa equidad. Por lo que si una persona percibe equidad no mostrará ningún interés por cambiar, mientras que si por el contrario percibe injusticia con respecto a la situación de otra persona tratará de cambiar. (Ramos, 2014-2015, págs. 4-16)

### **Conclusión**

En el contexto los autores definen el clima organizacional como el carácter de la compañía, otros como: un conjunto de características de la empresa o una opinión del empleado, dentro de ello es considerado como influencia del comportamiento de las personas que forma parte de la organización.

Méndez Álvarez (2006) indica que el clima laboral es el ambiente de la organización acompañado con sus variables.

### **Comentario**

El clima laboral ha estado siendo utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores en empresa se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño

satisfactorio de los empleados. Se exponen los datos descriptivos que indican un clima laboral favorable y una satisfacción laboral óptima.

(Ojeda Galindo, 2011), realizó la investigación: Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- El clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

(Morales Guzmán, 2010), realizó la investigación: La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México.

La investigación llegó a la siguiente conclusión:

- La importancia del clima organizacional positivo es máxima. El clima debe ser evaluado individual y periódicamente pues usualmente una empresa tiene tantos climas como departamentos.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Definición de las variables

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Ivancevich, 2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de

aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

(Luthans, 2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

(Mendez Alvarez, 2006), señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la 28 referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

### **Factores que conforman el Clima Organizacional**

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

### **Escalas del clima organizacional**

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

**Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. (Peralta, 2002, pág. El Clima Organizacional)

### **Características del Clima Organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Sin duda, el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización. (Carlos, 2010, pág. Psicología y Empresa)

## **SATISFACCION LABORAL.**

### **¿Qué es la Satisfacción Laboral?**

Nos lleva a hacernos varias preguntas que podrían de una u otra forma mostrar la importancia de éste en la organización. Por una parte será posible identificar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un trabajador con su labor pero al mismo tiempo saber si la personalidad de un individuo es la que permite obtener un mayor grado de satisfacción o de insatisfacción con la labor; o será que las características específicas de la labor son las que permiten un alto grado de satisfacción o de insatisfacción; o si debe existir una relación entre el trabajador y la labor para que se dé satisfacción o insatisfacción con la misma.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

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

- ❖ Las necesidades
- ❖ Los valores
- ❖ 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.

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

**I** El principio hasta el final con un resultado visible.

1. Significación de la tarea, el 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.
2. Autonomía, el 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.
3. Retroalimentación del puesto mismo, el 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.

### **Satisfacción con el salario**

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

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

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante, sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).



.(Perez, 2011, pág. Satisfacción Laboral)

### Satisfacción laboral asociada a clima organizacional

En este apartado se hará referencia a los elementos concernientes a satisfacción laboral, los autores que se mencionarán se seleccionaron por la claridad y facilidad a la hora de identificarlos y porque retoman e identifican los elementos más comunes o que más se presenta a partir de los estudios realizados con relación a la satisfacción laboral. Algunos autores como Smith, Kendall y Hullin (1969, citados por Peiró & Prieto, 2007) se refieren en el concepto de satisfacción a facetas o características que permiten describir cualidades de las variables. También están Griffin & Bateman (1986, citados por Cavalcante 2004 y Peiró & Prieto 2007) quienes fueron de los primeros en identificar elementos de la satisfacción laboral tales como: paga, supervisión, beneficios, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, compañeros, tipo de trabajo, cantidad de trabajo y prácticas de la organización, afirmando que la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas. En este mismo orden de ideas, desde 1994 se han venido estudiando los elementos de satisfacción por parte de algunos autores, Peiró & Prieto (2007) mencionan, además de los anteriores, a Vroom, Dawis & Lofquist, Bravo, entre otros, quienes describen otras características que influyen en la satisfacción tales como: supervisión, relación con los compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, oportunidades de progreso en la carrera, paga, entre otras.

### **2.2.2 Definición de las dimensiones o sub variables**

#### **Motivación**

La motivación para desarrollar cualquier tarea está íntimamente relacionada con elementos como la pasión, el reconocimiento y el disfrute. Es sencillo motivarse cuando el cometido a realizar es nuestro hobby o afición. No tiene gran misterio, se realiza con gusto porque lo disfrutamos, porque lo elegimos. Pero, ¿cómo es posible estar motivado para desempeñar las tareas diarias de la empresa?

La nómina, la paga extra, los incentivos... Un aumento de la remuneración es lo primero que nos viene a la cabeza a la hora de barajar estas posibilidades, pero lo cierto, aunque sea sorprendente, es que este factor no es de aplicación práctica. Son muchos los estudios científicos que han llegado a la misma conclusión: el dinero no está relacionado con la motivación. Al menos, no es la base. Es innegable que el sueldo de los empleados debe ser digno y estar acorde con las funciones que realizan y si no se llega a fin de mes, por muchas bondades que te cuenten, es difícil estar motivado. Pero, a partir de ahí y para que el lunes no sea el peor día de la semana, para que el camino diario al trabajo no sea un vía crucis, existen diferentes fórmulas de motivación que resultan mucho más efectivas.

Veamos algunas claves de la motivación, como ya recogí en el libro "La Nueva Gestión del Talento":

#### **Las cinco claves de la motivación**

- **Hallar los puntos fuertes de cada empleado.** Muchas veces la productividad de los trabajadores disminuye por estar desempeñando una labor que no les atrae. Todos tenemos lugares donde nos sentimos más cómodos para aplicar nuestras fortalezas y desarrollar nuestro talento. Es tarea de los responsables localizarlos y potenciarlos.
- **Reconocer los logros.** La autonomía en el desempeño del trabajo, como hemos visto, fomenta la motivación. No es sinónimo de éxito, el fallo-error está asegurado, pero cuando un empleado logra conseguir hitos, es justo y necesario reconocerlos.
- **Flexibilidad en el horario.** No es posible aplicar el modelo de Silicon Valley en cada empresa. No todas las compañías se lo pueden permitir por el sector o las necesidades de mercado. Pero abrir la mano a la hora de dejar al empleado conciliar su vida familiar y laboral con cierto orden, es básico para aumentar su productividad y felicidad.
- **Sentirse parte de la empresa.** El sentimiento de pertenencia se consigue haciendo participe a cada uno de los integrantes de una empresa de la importancia de su labor en la compañía. Todos a una. Todos somos parte fundamental de ese barco, que necesita de cada una de sus piezas. Así el éxito, o por lo menos el esfuerzo, está asegurado.
- **Buen ambiente.** Este punto depende en gran medida de los anteriores. Y depende no solo de los responsables sino de cada uno de nosotros. (Rodríguez, 2015, pág. cinco claves de la motivación en el trabajo)

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La Comunicación Interna contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

### **La comunicación interna como valor estratégico.**

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

Así entendida, la comunicación formal en función de apoyar el proyecto empresarial, proporciona coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. Las empresas que le otorgan esa importancia estratégica se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos.

## LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización)

El liderazgo no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

### Tipos de liderazgo

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.

### La filosofía del liderazgo

A mediados del siglo XX, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos

rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones. (Liderazgo situacional)

El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina...

«Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.»

Según Colín Powell, muy pocas veces encontramos material que aporte algunas cosas a nuestros principios y criterios ya establecidos, sin embargo debemos reflexionar cada quien en nuestro nivel sobre nuestro desempeño profesional que cada persona está obligada a realizar, debemos tener presente que para tener éxito tenemos que conocer algunas lecciones de liderazgo que nos serán de mucha utilidad en nuestra ámbito laboral.

1. Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.
2. Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.
3. Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.
4. El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad. (Wikimedia, 2016, pág. Liderazgo)

### **2.2.3 Técnicas avanzadas de la variable dependiente**

#### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor,

compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).

## **LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ACERCAMIENTO A LA CONCEPCIÓN EMPLEADA**

No nos gusta decir terminantemente que la satisfacción laboral es esto o aquello y definir el concepto, sabemos todos que esto sería científicamente inexacto, acotaría el desarrollo de su esencia misma como nos enseña Engels pero concordamos con él que "no es fácil prescindir de ellas" (Engels ;1975) ; además se de antemano que otros que leerán el trabajo tendrán puntos de vista, que no coincidan exactamente o incluso difieran grandemente y no quiero en modo alguno insultar inteligencias, más bien reflexionar; las razones anteriores hacen que trate de llegar al concepto a partir de algunas consideraciones que pienso son compartidas y aceptadas por muchos entre los que se encuentran los trabajos de Robbins 2000, Stoner (1995) ;Cuesta(1990 ,2001 , 2002 y 2005) ,Trista, (1990) ,Tuban (2000) ; López (1994) y otros.

Hay bastante consenso acerca de que la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial, está estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos y los colectivos.

Quiero detenerme un momento alrededor del concepto de Satisfacción Laboral; La satisfacción laboral : puede considerarse que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una Organización , así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico - organizativas que se adopten e implementen.

Es considerada como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir "motivante" la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades.

La satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra.

La esencia de una definición viene dada por el grado de profundidad cognoscitiva lograda en el objeto. Si restringimos la satisfacción a una esfera de la actividad del hombre, la laboral, sin considerar factores del entorno externo (extra laborales), desde luego que la restringiremos, y de hecho debemos estar conscientes de la existencia e influencia de estos de una manera u otra en la personalidad concreta que responde como un todo a esas influencias de la realidad objetiva que percibe. (López, pág. 2)

## **2.2.4 Bases legales afines**

### **2.2.4.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ**

#### **TÍTULO III**

#### **DEL REGIMEN ECONOMICO**

#### **CAPÍTULO I**

#### **PRINCIPIOS GENERALES**

Artículo 58.- Economía Social de Mercado La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. Artículo 59.- Rol Económico del Estado El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades. CONCORDANCIAS: D. S. N° 007-2008-TR D. S. N° 008-2008-TR Artículo 60.- Pluralismo Económico El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta

conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal. CONCORDANCIAS: D.S. N° 034-2001-PCM D.S. N° 088-2001-PCM D.S. N° 098-2001-PCM Ley N° 28579, Art. 1 Artículo 61.- Libre competencia El Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios. La prensa, la radio, la televisión y los demás medios de expresión y comunicación social; y, en general, las empresas, los bienes y servicios relacionados con la libertad de expresión y de comunicación, no pueden ser objeto de exclusividad, monopolio ni acaparamiento, directa ni indirectamente, por parte del Estado ni de particulares. Artículo 62.- Libertad de contratar La libertad de contratar garantiza que las partes pueden pactar válidamente según las normas vigentes al tiempo del contrato. Los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase. Los conflictos derivados de la relación contractual sólo se solucionan en la vía arbitral o en la judicial, según los mecanismos de protección previstos en el contrato o contemplados en la ley. Mediante contratos-ley, el Estado puede establecer garantías y otorgar seguridades. No pueden ser modificados legislativamente, sin perjuicio de la protección a que se refiere el párrafo precedente. Artículo 63.- Inversión nacional y extranjera La inversión nacional y la extranjera se sujetan a las mismas condiciones. La producción de bienes y servicios y el comercio exterior son libres. Si otro país o países adoptan medidas proteccionistas o discriminatorias que perjudiquen el interés nacional, el Estado puede, en defensa de éste, adoptar medidas análogas.

#### **2.2.4.2 Decreto Legislativo 1223**

Decreto legislativo N° 1223: fortalecimiento del fondo MIPYME El gobierno promulgó un conjunto de medidas con el objeto de fortalecer y optimizar los procedimientos del Fondo MIPYME a fin de impulsar la innovación, la transferencia tecnológica, y la mejora de la calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas, al amparo de la delegación de facultades otorgadas por el Congreso. Entre las principales disposiciones se encuentran: Primero: Dispone un total de S/. 500 millones, del total de S/. 600 millones con los que fue creado el Fondo MIPYME, para financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o mercado de valores a través de instrumentos de servicios financieros; en tanto el restante serán destinados a incrementar la productividad de las



MIPYME a través de instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados a través de instrumentos de servicios no financieros con entidades públicas o privadas. **Además autoriza a COFIDE a utilizar hasta S/. 100 millones, con cargo a los S/. 500 Millones, para que celebre convenios de financiamiento con entidades financieras que otorgan créditos a las MIPYME**, y con destino exclusivo a estas últimas, para facilitarles el acceso a los recursos financieros, siempre que la participación de los recursos del Fondo MIPYME no exceda el 70% de cada crédito También, amplía considerablemente el plazo de la vigencia del Fondo MIPYME, esto es de 10 a 30 años (Artículo 2). Segundo. Adiciona como fuentes del Fondo: Los ingresos que genera la administración de sus propios recursos; y, las donaciones y otras contribuciones no reembolsables de los gobiernos, organismos internacionales, fundaciones y otros, así como los provenientes de la cooperación técnica internacional no reembolsable. Tercero. Por último deroga el uso de los S/. 500 para la adquisición de facturas conformadas y negociables emitidas por las MIPYME a través de empresas del sistema financiero o del mercado de valores (Única Disposición Complementaria Derogatoria).

## **CAPÍTULO III**

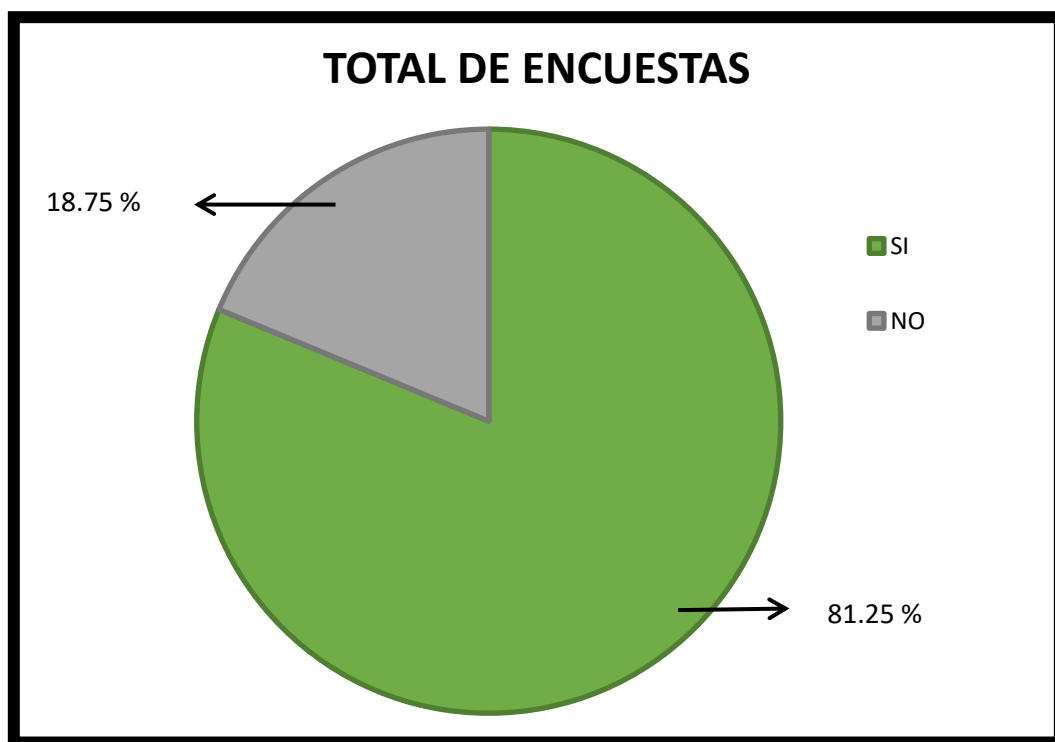
### **3.1 HALLAZGOS**

#### **3.1.1 Problema general**

¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa Petramás S.A.C., Lima - 2015?

Realizando una encuesta de 70 preguntas a una población de 8 personas, el resultado obtenido fue que un 81.25 % indica que se encuentra un clima laboral agradable, mientras que un 18.75 % indica que no encuentra un clima laboral adecuado, para detectar este problema encontrado se ha seleccionado unas preguntas, que se desarrollaran en las sub variables.

**LISTA DE TABLAS**  
**TOTAL DE ENCUESTAS**



**Conclusión:**

En cuanto el clima organizacional se define como positivo porque existen oportunidades de mejora en el aspecto profesional y personal a la contribución de ambas partes, vemos que la motivación es una de las partes importantes para llegar a la satisfacción de los trabajadores.

El trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo juegan un papel muy importante para un clima organización, porque de acuerdo a los resultados de las encuestas nos permite ver como la organización puede llegar ver su productividad logrando alcanzar sus escalas de satisfacción a través del grupo humano que labora dentro de la organización.

### 3.1.2 Problemas Específicos

SUB VARIABLES	ITEM
MOTIVACIÓN	37,45,47,58,65
COMUNICACIÓN INTERNA	7,19,28,44,69
LIDERAZGO	6,21,40,55,67

#### 1.2.2.1 Problema Especifico 1

¿De qué modo la motivación influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa Petramás S.A.C., Lima - 2015?

Mediante estas preguntas seleccionadas a la motivación podemos dar a conocer y analizar que tanto influye la motivación en los trabajadores, mediante lo siguiente.

ITEM	MOTIVACION	V	%	F	%
37	<i>Me siento a gusto de formar parte de la organización.</i>	8	100	0	0
45	<i>En mi área respectiva, reconocen habitualmente la buena labor realizada.</i>	4	50	4	50
47	<i>En general aquí se trabaja con entusiasmo.</i>	6	75	2	25
58	<i>El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.</i>	6	75	2	25
65	<i>El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.</i>	4	50	4	50

**COMENTARIO:**

ITEM	COMENTARIO
37	<i>Se observa que al 100% los trabajadores se sienten a gusto de pertenecer al área donde se encuentran trabajando.</i>
45	<i>Encontramos que el 50% de los trabajadores no se sienten reconocidos por su jefe inmediato, esto genera un gran malestar interno ya que no se desarrollaran de la misma manera, que un trabajador reconocido por su trabajo</i>
47	<i>Se observa que hay una cantidad de 75% que indican que los trabajadores si se sienten entusiasmados con su trabajo, pero también hay trabajadores que no se sienten entusiasmados y se refleja en la baja productividad que tiene cada personal.</i>
58	<i>Un 75% indica que los trabajos realizados día a día si son valorados por el jefe inmediato, pero también hay un porcentaje de 25% que indica que hay trabajadores que sienten que sus trabajos realizados no son valorados y esto crea así una insatisfacción entre los trabajadores.</i>
65	<i>El 50%, de todos los trabajadores encuestados indican que si llegan a satisfacer sus necesidades básicas, pero podemos ver que también hay otro 50% que indican que no les alcanzan para sus gastos, se puede apreciar que hay una división en cuanto a su satisfacción por los salarios ya que algunos perciben mas sueldo que otros generando a si un malestar.</i>

**INTERPRETACIÓN:**

Se analiza que el 30% de la población encuestada afirma sentirse desmotivada, esto se refleja a que no son reconocidos por su jefe inmediato en cuanto a sus labores realizadas. También podemos observar que los trabajadores sienten que no perciben el sueldo adecuado y esto genera que trabajen por cumplir.

**POSIBLES SOLUCIONES**

Sean reconocidos, recompensados, y que lleguen alcanzar sus incentivos por el buen desarrollo de su trabajo, y a ello puedan tener una satisfacción en sus necesidades básicas.

Se cuente con un líder para que lleve la unión, los buenos tratos y a su vez reconocer las labores de los trabajadores.

Que sean recompensados, brindándoles facilidades de estudio para ser mejores y plasmar sus conocimientos en el área laboral.

Que se sientan integrados, comprometidos a la organización así serán más felices, y por tanto tiene mejor productividad, y que sientan que su trabajo sea valorado para la institución.

Contando con sus beneficios laborales al día y puntuales, esto será un punto principal para que cumplan con su labor

### 1.2.2.2 Problema Específico 2

¿De qué forma la comunicación interna influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa Petramás S.A.C., Lima - 2015?

Mediante estas preguntas seleccionadas a la comunicación interna podemos dar a conocer y determinar la influencia de la comunicación interna en los trabajadores, mediante lo siguiente:

ITEM	COMUNICACIÓN INTERNA	V	%	F	%
7	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	6	<b>75</b>	2	<b>25</b>
19	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	7	<b>87.5</b>	1	<b>12.5</b>
28	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos del trabajo	7	<b>87.5</b>	1	<b>12.5</b>
44	En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros	8	<b>100</b>	0	<b>0</b>
69	Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales	2	<b>25</b>	6	<b>75</b>

#### COMENTARIO:

ITEM	COMENTARIO
7	Podemos visualizar que el 75% que es la gran mayoría de trabajadores indican mediante la encuesta realizada que si hay buena comunicación entre compañeros de trabajo, pero hay un 25% que siente que no hay comunicación y que por ello hay problemas en los trabajos a realizar.
19	Vemos que el 87% los trabajadores si están siendo informados en cuanto a sus labores pero a esto se suma que también hay personales que no les informan del todo de sus labores e indican que sienten que no hay buena comunicación entre ellos.
28	El 87.5% Determina que el jefe directo si coordina en los aspectos de trabajo pero el 12.5% percibe que no sienten lo mismo y que se refleja una mala comunicación.
44	Vemos que el 100% de los trabajadores encuestados si pueden dar su opinión libremente y eso es bueno ya que genera más ideas.
69	El 75% de encuestados Vemos que los trabajadores no tienen la confianza para contar o tener una buena comunicación para contar con sus problemas y esto afecta en cuanto a su desarrollo dentro del trabajo

**INTERPRETACIÓN:**

Se ha determinado que dentro de las respuestas del porcentaje NO se evalúa la confianza que tienen los trabajadores en cuanto a contar sus problemas personales o profesionales a su jefe de área.

**POSIBLES SOLUCIONES**

Se entiende que por Jefe es una autoridad en el área, pero a su vez sea Líder y que dé paso a la confianza con su grupo de trabajo, donde consiga que es un trabajador más para su talento humano. Así podrá conseguir la comunicación en toda el área.

Realizar reuniones de integración grupal, para la generación de confianza con el jefe, ante cualquier evento imprevisto.

A través de las capacitaciones que brinda la empresa, fluya la comunicación para que estén informados sobre cualquier cambio que se realice.

Teniendo muy buenas relaciones con su grupo de trabajo, esto ayudara a contribuir con la confianza dentro del área.



### 1.2.2.3 Problema Específico 3

¿Cómo el liderazgo influye en la satisfacción laboral en el área de la central térmica biomasa en la empresa Petramás S.A.C., Lima - 2015?

Mediante estas preguntas seleccionadas al liderazgo podemos dar a conocer e indicar que tanto influye el liderazgo en los trabajadores, mediante lo siguiente:

ITEM	LIDERAZGO	V	%	F	%
6	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno	7	87.5	1	12.5
21	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	7	87.5	1	12.5
40	En mi organización participo en la toma de decisiones	6	75	2	25
55	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	7	87.5	1	12.5
67	Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados	8	100	0	0

#### COMENTARIO:

ITEM	COMENTARIO
6	De los 87.5 % de los entrevistados considera que el trabajo que realiza el jefe inmediato es bueno, sin embargo hay un mínimo porcentaje que piensa lo contrario, en cuanto a las soluciones se los conflictos que ocurren.
21	El 87.5% indica que el jefe directo si se preocupa por el personal en crear los ambientes agradables que estimulen su trabajo y estos se encuentren satisfechos.
40	El 75% indica que el Jefe directo si toma en cuenta en las decisiones de los trabajadores pero se percibe que el jefe no siempre da a escuchar o tomar en cuenta las opiniones de sus trabajadores, generando así un incómodo clima en el área de trabajo con un 25% de encuestados, ya que algunos trabajadores no se sienten pertenecientes al área.
55	Se puede apreciar que el 87.5 % el jefe directo si apoya los esfuerzos de su personal eso es un buen punto a favor para llevar a cabo una buena gestión, pero se observa un porcentaje minino de 12.5% que sienten que no apoya sus esfuerzos.
67	El 100% de entrevistados Se ha podido observar que los trabajadores se sientes estimulados al realizar sus labores diarias, practicando la disciplina y orden

#### INTERPRETACIÓN:

El 12.5% indica que no está de acuerdo con el liderazgo del área, que no hay apoyo en sus esfuerzos la cual dedican a la empresa y son muy pocas veces las que participan en la toma de decisiones.

### **POSIBLES SOLUCIONES**

Que se realice una evaluación constantemente al desempeño del trabajador para que se pueda ver su esfuerzo al comprometerse con la empresa.

Realizar reuniones donde los trabajadores brinden y se tomen en cuenta la sugerencia, opinión, comentarios de los trabajadores y que lleguen a formar parte de una toma de decisiones, haciéndolos sentir que son parte importante en área. A través de la confianza que brinda el líder hacia sus trabajadores.

Donde se vea reflejado sus esfuerzos en el momento de su labor.

Que puedan contar con la toma de decisiones para cualquier cambio positivo para la organización.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

El clima organizacional en el área de la central térmica biomasa en Petramas s.a. se define como positivo porque existen oportunidades de mejora en el aspecto profesional y personal a la contribución de ambas partes, vemos que la motivación es una de las partes importantes para llegar a la satisfacción de los trabajadores.

### **Segunda:**

La comunicación es lo primordial ante cualquier información o trabajo, se convierte en una importante herramienta en la detección de problemas, por ello se observa en la presente investigación que la comunicación aún falta por desarrollarse al 100 % ya que esto ocasiona conflictos en el área con los incumplimientos laborales arrastrando a varios días de trabajo y retrasando a los demás compañeros, cuando deberían programarse anticipadamente y culminar lo programado.

### **Tercera:**

En la presente investigación se observa el liderazgo no se cumple al 100 % del todo, esto se puede decir que tampoco hay buena comunicación ya que ambas vienen conjuntamente para fortalecer la unión, la confianza, el buen mando entre el jefe directo a su subordinado para así desarrollarse las buenas soluciones ante cual problema laboral o algún evento imprevisto en el área.

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Entre todos formar un equipo, realizar encuestas laborales de mejora en el área así puedan evaluar y ver qué cambios tomar para hacer llegar al jefe directo y a si el jefe podrá saber las incomodidades y las problemática que tiene cada trabajador y esto pueda ser evaluado para llegar a un buen trato paso a paso y reflejarse el cambio.

### **Segunda:**

El jefe directo debe de convocar a una reunión por lo menos una vez por semana con todos los trabajadores, hablar de los tipos de problemas que se presentan regularmente y así llegar a una discusión y sustentación con cada trabajador para dar soluciones y desarrollarse la confianza entre todos y así contar con una buena comunicación.

### **Tercera:**

Como jefe de área debe de asistir a capacitaciones, charlas de liderazgo para así evaluar y ver qué cambios tomar en su persona como jefe, así mejorar su buen mando y dar la confianza a todos los subordinados, demostrando ser un buen líder

## REFERENCIAS

- Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Carlos María Alcover, Juan Antonio Moriano, Amparo Osca, Gabriela Topa. (2012). *Psicología del Trabajo*. España: Uned.
- Carlos, J. (28 de 05 de 2010). <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>: <http://psicologiayempresa.com>
- Comercio, E. (09 de 04 de 2014). <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>: <http://elcomercio.pe>
- Dahik, V. G. (2014). *Análisis del éxito compartido en empresas públicas del Ecuador y sus influencia en la satisfacción laboral y rendimiento empresarial*. Ecuador, Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Definición. (s.f.). <http://definicion.mx/feedback/>. Obtenido de <http://definicion.mx/feedback/>: <http://definicion.mx>
- DUNO, R. R. (7 de FEBRERO de 2011). LAS CARACTERÍSTICAS DEL COACHING GERENCIAL . *GESTIOPOLIS*, pág. 1.
- Gestión. (18 de 08 de 2014). <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>: <http://gestion.pe>
- Hercilla, D. (14 de 04 de 2016). Gestión de Innovación. (Alumnos, Entrevistador)

- Jesus F. Salgado, Carlos Remeseiro, Mar Iglesias. (1996). *Psicothema*, volumen 8, n°2. En C. R. Jesus F. Salgado, *Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral en una Pyme* (págs. 329-335). España: Universidad de Santiago de Compostela.
- López, L. F. (s.f.). <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba2.shtml>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba2.shtml>: <http://www.monografias.com>
- Mertxe. (1 de 07 de 2013). <http://www.mertxepasamontes.com/que-es-y-como-dar-un-buen-feedback.html>. Obtenido de <http://www.mertxepasamontes.com/que-es-y-como-dar-un-buen-feedback.html>: <http://www.mertxepasamontes.com>
- Mype, C. (2014). Crece Negocios. *Actualidad Económica*, 10.
- Navarro. (2006).
- Nestor Oswaldo Pérez Tenazoa, Pedro Lito Rivera Cardozo. (2015). *Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonia Peruana .
- Onofre, L. M. (2014). *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*. Quito: Universidad Central del ecuador.
- Peralta, R. (26 de 06 de 2002). El Clima Organizacional. *El Clima Organizacional*, pág. El Clima Organizacional.
- Pérez, L. M. (2014). *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Perez, M. M. (8 de 03 de 2011). <http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>: <http://www.monografias.com>
- Ramos, A. M. (2014-2015). *La satisfacción Laboral y su relación con el clima organizacional en el ámbito educativo*. Tenerife, España: Universidad de la Laguna.
- Randstad. (29 de 09 de 2015). <http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/la-satisfaccion-laboral-de-los-trabajadores-espanoles-aumenta-por-cuarto-trimestre->

*consecutivo*. Obtenido de <http://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/la-satisfaccion-laboral-de-los-trabajadores-espanoles-aumenta-por-cuarto-trimestre-consecutivo>: <http://www.randstad.es>

Rodriguez, P. J. (2015). *Y si realmente pudieras?* Estados Unidos: Alienta.

Ruben Edel Navarro, Arturo García Santillan y Rocío Casiano Bustamante . (2007).  
CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL. México: Calameo.

Sánchez, C. F. (2011). *Estrés Laboral, Satisfacción en el Trabajo y bienestar Psicologico en Trabajadores* . Argentina: Universidad Abierta Interamericana.

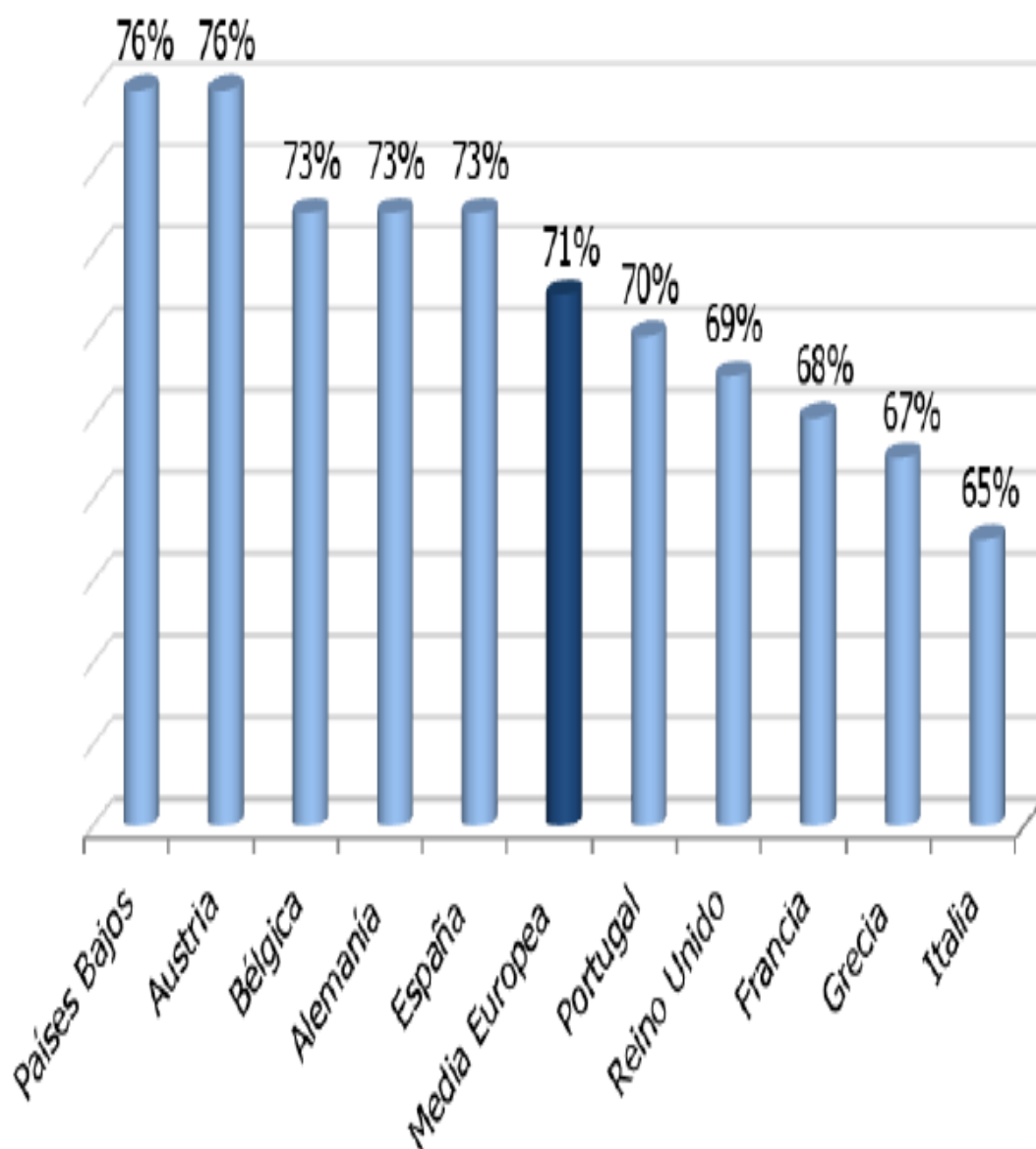
Vargas, L. M. (2015). *Influencia de la Satisfaccion laboral en el clima organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullon"* . Lambayeque: Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo.

web, L. (2004). <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>. Obtenido de <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>:  
<http://www.serviciostic.com>

Wikimedia, F. (30 de Abril de 2016). <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>: <https://es.wikipedia.org>

## ANEXO 1

## Nivel de satisfacción laboral por países (3T 2015)

**FUENTE**

<http://www.idealista.com/news/inmobiliario/internacional/2015/10/01/739413-nivel-de-satisfaccion-de-los-trabajadores-europeos>



## ANEXO 2

	V	F
1 El trabajo es realmente estimulante.		
2 La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	X	
3 Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.		X
4 El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.	X	
5 Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.		X
6 Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	X	
7 Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	X	
8 Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.	X	X
9 Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		X
10 Al personal se le brinda facilidades para el estudio.	X	
11 Las actividades están bien planificadas.	X	
12 Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	X	
13 El personal que se prepara o estudia, tiene oportunidades de progreso.	X	
14 Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	X	
15 Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	X	
16 Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.	X	
17 La gente parece estar orgullosa de la organización.	X	
18 Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	X	
19 Normalmente se explican, al empleado, los detalles de las tareas encomendadas.	X	
20 Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	X	
21 Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	X	
22 Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	X	
23 Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.	X	
24 Me interesa el desarrollo de mi organización.	X	
25 Me siento comprometido con mi organización.	X	
26 Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	X	
27 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.	X	
28 Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	X	
29 Existe sana competencia entre mis compañeros.	X	
30 Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	X	X
31 Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	X	X
32 Recibo mi pago a tiempo.	X	X
33 La limpieza de los ambientes es adecuada.	X	
34 Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	X	
35 Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	X	X
36 Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	X	
37 Me siento a gusto de formar parte de la organización.	X	
38 Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	X	
39 Recibo buen trato en mi organización.	X	
40 En mi organización participo en la toma de decisiones.	X	
41 Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	X	
42 Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	X	
43 Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	X	
44 En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.	X	
45 En mi área respectiva, reconocen habitualmente la buena labor realizada.	X	
46 Existe equidad en las remuneraciones.	X	X
47 En general, aquí se trabaja con entusiasmo.	X	
48 Existe un ambiente organizado en mi organización.	X	X
49 Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	X	X
50 Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	X	X
51 En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	X	X

52 Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	X	
53 La innovación es característica de nuestra organización.	X	
54 Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	X	
55 Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	X	X
56 El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	X	X
57 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	X	X
58 El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	X	X
59 Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	X	X
60 Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.	X	X
61 Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	X	X
62 Mi salario y beneficios son razonables.	X	X
63 Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.	X	X
64 Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que trabajo cómoda y eficientemente.	X	X
65 El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.	X	X
66 Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados.	X	X
67 Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados.	X	X
68 A menudo la gente crea problemas, hablando de otros a sus espaldas.	X	X
69 Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.	X	X
70 La empresa tiene mucho interés en capacitar a su personal.	X	X

