



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION
LABORAL DE LA FUERZA DE VENTAS DE MIFARMA S.A.C. EN
LIMA METROPOLITANA – 2014

Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración con
mención en Administración de empresas

AUTOR

Meza Cubillas, Richard Michael

ASESOR

Mandujano Mieses, Willy Víctor

JURADO

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

Reyna Dávila, Silvia

Gómez Mego, Francisco

Pantoja Cáceres, Oscar Raúl

Lima – Perú
2018

Dedicatoria

A la memoria eterna de mi abuela Bertha.

INDICE

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCION.....	10
CAPITULO I PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACION....	12
1.1. Identificación del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.....	19
1.3. Objetivos de la investigación.....	19
1.4. Justificación.....	20
1.5. Limitaciones.....	21
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	22
2.1. Antecedentes del estudio.....	22
2.2. Bases epistémicas.....	23
2.3. Mifarma.....	85
2.4. Marco conceptual.....	88
CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES.....	91
3.1. Hipótesis.....	91
3.2. Variables de la investigación.....	92
3.3. Tipo de investigación.....	92
3.4. Diseño de la investigación.....	92
3.5. Operacionalización de variable.....	93
3.6. Población y muestra.....	95
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	97
3.8. Procedimientos de recolección de datos.....	99
3.9. Procedimiento estadístico y análisis de datos.....	99
CAPITULO IV: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS....	100
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	111
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	123
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	123
ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL.....	125

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01	
Dimensiones del clima organizacional.....	46
Cuadro N° 02	
Definiciones de satisfacción laboral (estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas).....	61
Cuadro N° 03	
Definiciones de satisfacción laboral (una actitud generalizada ante el trabajo).....	62
Cuadro N° 04	
Operacionalización de la variable independiente Clima Organizacional.....	94
Cuadro N° 05	
Operacionalización de la variable dependiente Satisfacción laboral.....	95
Cuadro N° 06	
Coefficiente de Correlación de Spearman – Clima Organizacional vs Satisfacción Laboral.....	103
Cuadro N° 07	
Interpretación de los valores de coeficientes de correlación de Spearman.....	104
Cuadro N° 08	
Coefficiente de Correlación de Spearman – Liderazgo vs Satisfacción Laboral.....	106
Cuadro N° 09	
Coefficiente de Correlación de Spearman – Recompensas Organizacionales vs Satisfacción Laboral.....	108

Cuadro N° 10

Coeficiente de Correlación de Spearman – Condiciones

de Trabajo vs Satisfacción Laboral.....110

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01	
Evolución de Ventas en el Mercado Farmacéutico Peruano (Millones de soles S/.).....	13
Gráfico N° 02	
Motivos de Salida del Personal de la Fuerza de Ventas a Diciembre de 2012.....	14
Gráfico N° 03	
Índice de Rotación de la Fuerza de Ventas de Mifarma – Periodo 2010 a Julio 2014.....	17
Gráfico N° 04	
Índice de Satisfacción Laboral de la Fuerza de Ventas de Mifarma – Periodo 2010 a 2013.....	18
Gráfico N° 05	
Factores motivadores e higiénicos.....	70
Gráfico N° 06	
Clima Organizacional.....	100
Gráfico N° 07	
Satisfacción Laboral.....	101
Gráfico N° 08	
Correlación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	102
Gráfico N° 09	
Correlación entre liderazgo y satisfacción con la relación con los superiores.....	105

Gráfico N° 10
Correlación entre líneas de carrera y satisfacción con las
Recompensas organizacionales.....107

Gráfico N° 11
Correlación entre condiciones de trabajo y satisfacción
con el trabajo.....109

RESUMEN

El propósito de la presente investigación descriptiva y correlacional es determinar si la gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana. De una población de 846 trabajadores, se tomó una muestra de 90 trabajadores, con un margen de error del 10%. Para diagnosticar el clima organizacional se adaptó el cuestionario elaborado por los investigadores Koys y Decottis que mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert de cinco puntos, tomando como dimensiones del clima organizacional: recompensas, capacitación y desarrollo; comunicación; condiciones de trabajo; herramientas; imagen corporativa; liderazgo; líneas de carrera y participación. Para medir la satisfacción laboral se adaptó el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró, tomando cinco dimensiones: satisfacción con la relación con sus superiores; satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo; satisfacción con la participación en las decisiones; satisfacción con su trabajo; y, satisfacción con las recompensas. Se determinó que existe una influencia positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C.; con un coeficiente de correlación de Spearman entre las dos variables de estudio de +0.879.

Palabras claves: Clima organizacional, Satisfacción laboral, liderazgo, recompensas, condiciones de trabajo.

ABSTRACT

The purpose of this research descriptive and correlational is to determine whether the management of organizational climate has a positive effect on job satisfaction of the sales force Mifarma SAC in Lima. From a population of 846 workers, a sample of 90 workers was taken, with a margin of 10% mistake. To diagnose the organizational climate questionnaire developed by researchers Koys and Decottis and measuring the organizational climate with answers based on Likert scale of five points, on the dimensions of organizational climate adapted: rewards, training and development; communication; working conditions; tools; corporate image; leadership; career paths and participation. To measure job satisfaction the S20 / 23 Meliá and Peiró questionnaire was adapted, taking five dimensions: satisfaction with the relationship with superiors; satisfaction with the physical conditions at work; satisfaction with participation in decisions; job satisfaction; and satisfaction with rewards. It was determined that there is a positive influence between organizational climate and job satisfaction of the sales force Mifarma SAC; a Spearman correlation coefficient between the two variables of study +0.879.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, leadership, rewards, work conditions.

INTRODUCCION

En la actualidad el éxito de un negocio no depende exclusivamente de ofertar el mejor producto o brindar un servicio de excelencia, ahora también resulta importante sumar a ello una gestión adecuada del capital humano de la organización.

En ese sentido, el enfoque de la gestión de las empresas está direccionado en buena parte de ello a su capital humano, por lo que resulta preponderante un seguimiento adecuado de la gestión del clima organizacional y de la satisfacción laboral, ambos indicadores de las relaciones laborales de una organización.

Es así que la presente investigación pretende determinar si la gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.

Para ello, el informe final de la presente investigación se encuentra dividido de la siguiente forma:

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación a través de la identificación y formulación del problema, la determinación de los objetivos de la investigación así como las justificaciones y limitaciones de la misma.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, señalando los antecedentes del estudio, las bases epistémicas y el marco conceptual.

En el tercer capítulo se señalan las hipótesis y variables así como el marco metodológico de la investigación, precisando el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, la población y muestra, las técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos y el procedimiento estadístico.

El capítulo cuarto muestra el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos, en tanto que en el capítulo quinto se realiza la discusión de los mismos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones respecto de la investigación realizada.

CAPITULO I

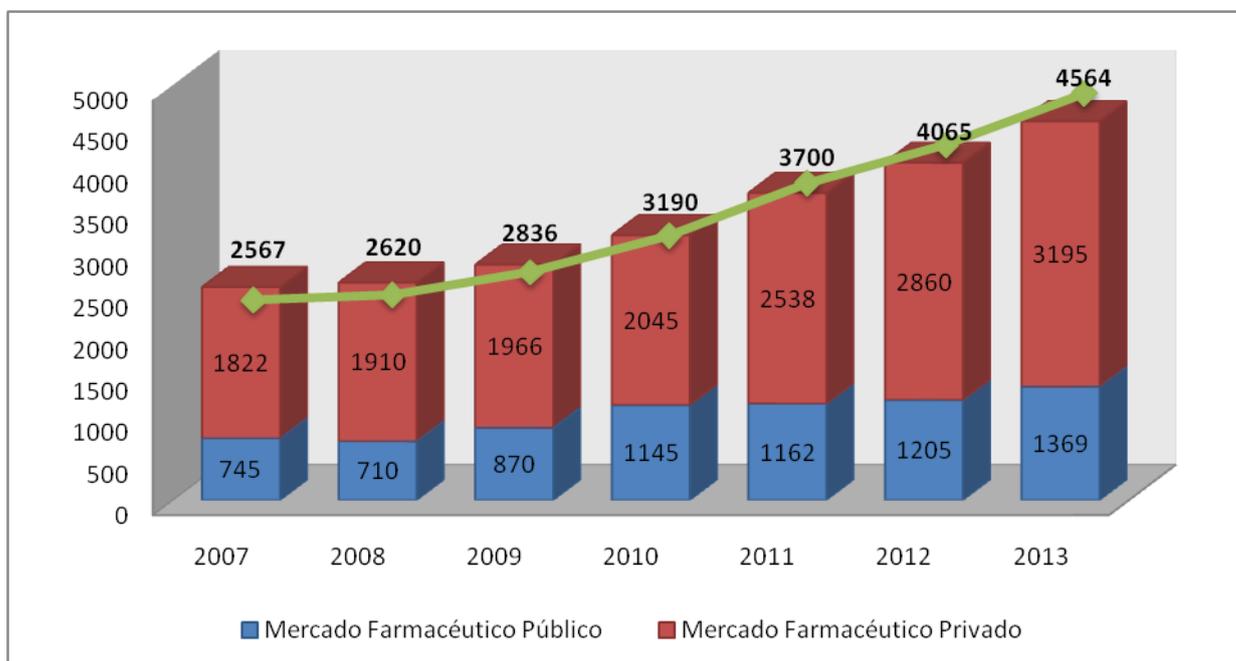
PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

Durante los últimos seis años el mercado farmacéutico peruano se encuentra en un constante crecimiento; es así que, desde el 2007 al 2013 la facturación anual pasó de S/. 2,567 a S/. 4,564 millones (ver Gráfico N° 01), observándose un incremento del 78%, y durante los próximos años se estima que continúe creciendo, inclusive a tasas por encima del crecimiento del país, proyectándose para el año 2019 una facturación aproximada de S/. 7,300 millones. Todo ello promovido por un mejor acceso de las personas a la medicina, un mejor posicionamiento de la clase media consumidora, una mayor expectativa de calidad de vida y de salud, así como de un mayor esfuerzo del Estado en incrementar el gasto en salud.

El mercado farmacéutico privado es aquel que abastece a los consumidores finales a través de clínicas, farmacias y cadenas de boticas y cuenta con el 70% de participación en las ventas totales, mientras que el mercado público, a través de las compras hechas por el Estado, representan el 30%.

Gráfico N° 01: Evolución de Ventas en el Mercado Farmacéutico Peruano
(Millones de soles S/.)



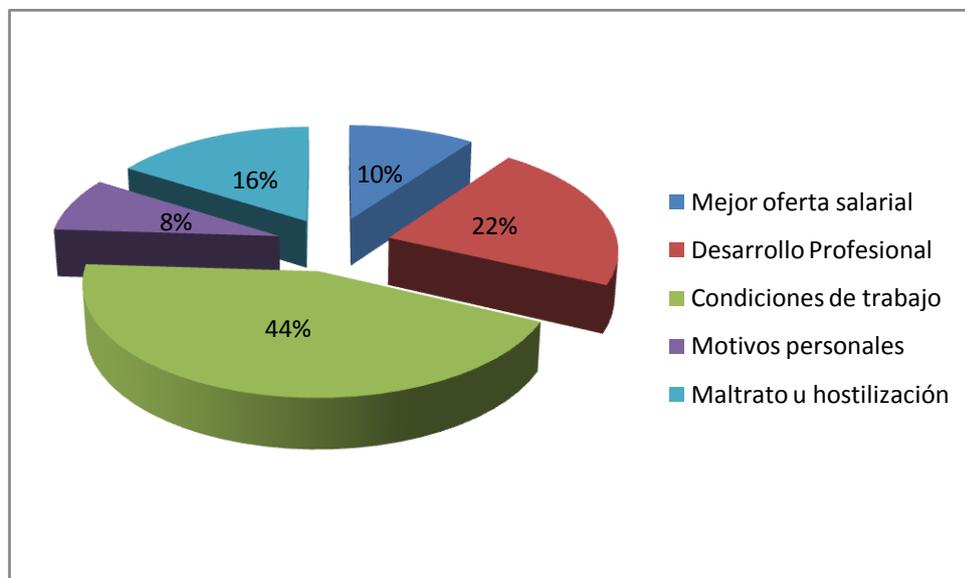
Fuente: IMS 2014
Elaboración propia

Dentro del contexto del mercado farmacéutico privado peruano desarrolla sus operaciones Mifarma S.A.C., empresa perteneciente al Grupo Quicorp (Química Suiza), que se dedica a la comercialización minorista de productos farmacéuticos y artículos de cuidado personal a través de sus 520 locales distribuidos estratégicamente a nivel nacional y contando con una fuerza de ventas compuesta por: Técnicos Vendedores, Dermoconsultoras e Impulsadores de Vitaminas.

Durante los años 2011 y 2012, a pesar de los buenos resultados financieros de la empresa, se obtuvieron altos índices de rotación del personal perteneciente a la fuerza de ventas. Las encuestas de salida efectuadas al personal de ventas renunciante arrojaron indicios acerca

de las causas subyacentes que originaron su desvinculación de la empresa. De acuerdo con ello, se identificó al finalizar el año 2012 que las causas que motivaron las renunciaciones del personal de ventas son las que se presentan en el Gráfico N° 02, siendo las tres causas principales: las condiciones de trabajo (44%), el desarrollo profesional (22%) y el maltrato u hostilización (16%)

Gráfico N° 02: Motivos de Salida del Personal de la Fuerza de Ventas a Diciembre de 2012



Fuente: Jefatura de Selección y Desarrollo Mifarma S.A.C.
Elaboración Propia

En tanto que los resultados de los índices de satisfacción laboral se encontraban en constante descenso, obteniéndose para el año 2010 el 73.29% de satisfacción, para el 2011 se obtuvo 70.34% y para el 2012 el resultado fue 69.02%

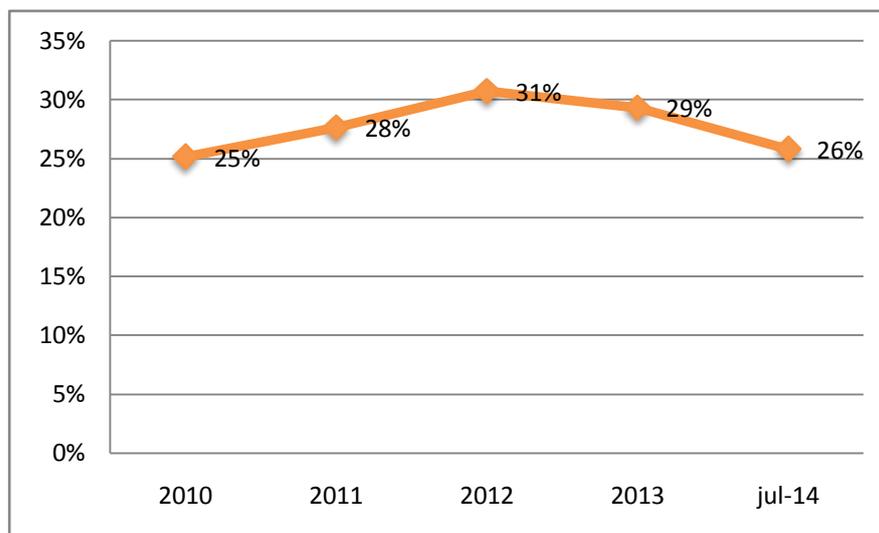
Bajo este panorama, durante el año 2013 la empresa, a través del su Gerencia de Talento Humano, desarrolla importantes proyectos que repercutan en el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa, y que a su vez sirvan como estrategias de atracción y retención de personal de fuerza de ventas, buscando con ello reducir sus índices de rotación. A continuación enumeramos los siguientes proyectos desarrollados:

- Se implementó la Universidad del Servicio, dirigido a todo personal nuevo de la empresa con la finalidad de realizar un profundo proceso de inducción, no sólo en el puesto que ocupará sino sobre la cultura corporativa de la empresa y las actividades más importantes dentro de cada una de las gerencias.
- A través de un convenio con el Instituto San Ignacio de Loyola se implementó un proceso de coaching de Empatía y Liderazgo dirigido a los Sub Gerentes y Jefes Zonales de Ventas a nivel nacional.
- Se implementaron los “Desayunos con Gerencia” a través del cual cada dos semanas personal de la fuerza de ventas se reunía en la Sede Administrativa con el Comité de Gerencia, con la finalidad de intercambiar opiniones sobre los procesos de ventas en locales, obteniendo de esta manera un feedback de primera mano que permitiera optimizar las respuestas operativas frente a las dificultades que se viven en cada uno de los locales de la cadena.

- A través de un convenio con la Universidad Garcilaso de la Vega se estableció el Programa de Profesionalización, mediante el cual el personal de las fuerza de ventas puede acceder a obtener el título profesional de Químico Farmacéutico, estableciendo de esta manera líneas de carrera dentro de la Gerencia de Ventas.
- A partir de enero de 2013, todos los contratos de trabajo para el personal de ventas se establecieron por el periodo de 1 año, dejando de lado las contrataciones por 3 ó 6 meses.
- En setiembre se desarrolló en el Club Cibeles de Chosica el Evento de Integración de la Familia Mifarma con el objetivo de transmitir al personal de la empresa, a través de dinámicas, concursos y deportes, la cultura organizacional diseñada por el Comité de Gerencia de la empresa.
- Se estableció que cada fin de año se organice la Cena de Premiación a los mejores del año, teniendo como categorías a premiar las siguientes: Mejor local, Jefe de Local, Vendedor con mayor número de pedidos atendidos, Vendedor con mayor venta de productos garantizados, Vendedor con mayor promedio de ventas, entre otros

Para julio de 2014, el índice de rotación del personal de la fuerza de ventas ha evolucionado según se aprecia en el Gráfico N° 03:

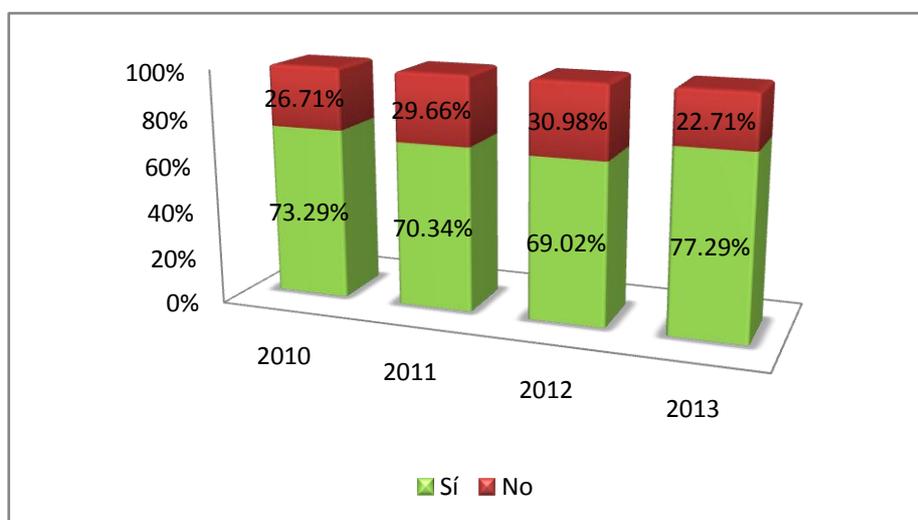
Gráfico N° 03: Índice de Rotación de la Fuerza de Ventas de Mifarma – Periodo 2010 a Julio 2014



Fuente: Jefatura de Selección y Desarrollo Mifarma S.A.C.
Elaboración Propia

En tanto que los resultados de los índices de satisfacción laboral desde el 2010 al 2013 han evolucionado de acuerdo como se muestra en el Gráfico N° 04, y en el cual se evidencia un incremento del 8.27% con respecto al año 2012.

Gráfico N° 04: Índice de Satisfacción Laboral de la Fuerza de Ventas de Mifarma – Periodo 2010 a 2013



Fuente: Jefatura de Selección y Desarrollo Mifarma S.A.C.
Elaboración Propia

Es por ello que se pretende realizar el presente estudio con la finalidad de conocer si las modificaciones introducidas por la empresa como parte de su gestión del clima organizacional han tenido alguna influencia con respecto a la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de la cadena de boticas Mifarma en Lima Metropolitana. Más aún, si se toma en cuenta la importancia de los estudios realizados por Hay Group Consultores en el 2001, en el cual se determina que la gestión del clima organizacional promueve la satisfacción de los empleados en sus cargos (Hay Group, 2001). Por tanto, hoy en día el estudio de dichas variables es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a las relaciones laborales (Valle, 1995).

1.2. Formulación del problema

Para realizar la investigación se planteó como Problema Principal:

¿Cómo influye la gestión del clima organizacional en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?

Y, a su vez, se formularon los siguientes sub problemas:

- ¿Cómo influye el liderazgo en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo influyen las líneas de carrera ofrecidas por la empresa en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo influyen las condiciones de trabajo en la satisfacción con el trabajo de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general: esta investigación tiene como Objetivo General:

Determinar si la gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivo específico: esta investigación tiene como objetivos específicos:

- Determinar si el liderazgo influye positivamente en la satisfacción con la relación de los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.
- Determinar si las líneas de carreras ofrecidas por la empresa influyen positivamente en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.
- Determinar si las condiciones de trabajo influyen positivamente en la satisfacción con el trabajo de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.

1.4. Justificación

A nivel teórico la presente investigación se justifica porque atendiendo a los conceptos y enfoques teóricos del clima organizacional y satisfacción laboral se permite establecer posibles relaciones entre las variables descritas, conociendo también los distintos niveles que permitan obtener un diagnóstico frente a una problemática situacional. Además, ante la escasez de investigaciones realizadas en este campo en el Perú, se pone de manifiesto la necesidad de abordar este tema dentro de uno los sectores con mayor proyección en la economía del país, como lo es el sector farmacéutico.

En el contexto metodológico, los resultados de la presente investigación se sustentan en la aplicación de técnicas y métodos específicos de investigación válidos para los efectos del estudio, como lo son la

construcción, validación y aplicación de dos instrumentos tipo cuestionario, uno dirigido a medir el nivel de percepción del clima organizacional y otro dirigido a medir el nivel de satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma en Lima Metropolitana.

A nivel práctico, las conclusiones y recomendaciones formuladas serán alcanzadas a la Gerencia de Talento Humano de Mifarma, a fin de que se empleen en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de clima como de satisfacción laboral, otorgando a la organización elementos que le permitan ser más competitivos dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

1.5. Limitaciones

Las limitaciones que encontradas dentro del desarrollo del presente estudio fueron:

- Limitaciones en cuanto a la escasez de investigaciones realizadas sobre este tema dentro del sector farmacéutico a nivel nacional.
- Limitaciones en cuanto a que por la carga de trabajo en los puntos de venta de Mifarma, la aplicación de los cuestionarios se tuvo que realizar en la hora del refrigerio o a la finalización de la jornada de trabajo, esto a fin de no interrumpir sus labores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Dentro del sector farmacéutico internacional y nacional no se registran antecedentes sobre estudios realizados en torno al clima organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, a efectos de llevar a cabo la presente investigación, se presentan a continuación investigaciones significativas relacionadas al estudio en mención:

- Friedlander y Marguiles en su estudio *“Múltiples impactos de los sistemas de valores individuales sobre Satisfacción laboral y Clima organizacional”* realizada en el año 1969 establecen como conclusiones que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual y que el grado de impacto que el clima produce sobre el constructo satisfacción laboral puede variar en función del tipo de clima y del tipo de satisfacción (Chiang, 2004)
- Downey, Hellriegel y Slocum en su investigación *“Congruencia entre las necesidades de los individuos, clima organizacional, satisfacción en el trabajo y desempeño”* de 1975 determinaron una influencia positiva y significativa del clima organizacional sobre las siguientes dimensiones de la satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en

sí mismo, satisfacción con los supervisores inmediatos, satisfacción con el sueldo, satisfacción con los compañeros y satisfacción con las oportunidades de promoción (Chiang, 2004).

- Chiang, Salazar y Nuñez en su investigación titulada "*Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*" de 2008, concluyen en la existencia de una relación suficiente y positiva entre las variables estudiadas, así como la validación de un instrumento que permita su respectiva medición. (Chiang, Salazar y Núñez, 2010)
- Salvador Juarez Adauta en el año 2012 realiza la investigación "Clima organizacional y satisfacción laboral en personal de salud" identificando una alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional, concluyendo que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional. (Cortazar, 2014)

2.2. Bases epistémicas

2.2.1 Clima organizacional

Como lo señala Mónica García (2011) la definición del clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, los mismos que están compuestos por seres humanos, quienes al interactuar entre sí generan diversas consecuencias que afectan ese ambiente.

El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Méndez, 2006). Bajo esta perspectiva, el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Definición

Para HayGroup (2001) existe una gran dificultad para describir el concepto clima laboral, clima de trabajo o clima organizacional, debido a la inmensa cantidad de enfoques, estudios y aproximaciones que se han ido realizando hasta la fecha. Definir el clima organizacional equivale a tratar de definir el concepto de salud.

Si tomamos el concepto de clima organizacional o clima de la organización, según la Real Academia Española, encontramos que, clima es “conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región” y organización “acción y efecto de organizar u organizarse. Disposición, arreglo, orden” (RAE, 2001).

Si aterrizamos la primera definición a las empresas podemos decir entonces que el clima de una empresa o el clima organizacional es un conjunto de condiciones que la caracterizan y distinguen unas de otras.

A fin de contar con análisis cronológico sobre los aportes que los diferentes autores han realizado con respecto al concepto “Clima organizacional”, Álvarez (1992) presenta el siguiente recuento:

- La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin en el año 1939, en el cual se define que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Lewin utiliza los términos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organización.

- Francis Cornell en 1955 lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. De acuerdo a lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo.
- En 1957, Chris Argyris defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo.
- Sells sostiene en 1960 que el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.
- En 1961, Likert desarrolla estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaba los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Considera que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

- Para 1964, MacGregor hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia. Para Forehand y Gilmer el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización. En ese mismo año McClelland y Atkinson se basan en la incidencia que las motivaciones sociales, como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia, tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional.
- En 1968, Pace define el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Litwin y Stringer lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento. Para Tagiuri y Laitwin es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de

un grupo particular. Barker dice que es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción.

- Según lo sostenido por Campbell en 1971, el clima organizacional está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Para Campbell, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Considera que las percepciones individuales son elementos críticos del clima. El clima como tal es considerado una variable situacional o un efecto principal.
- De acuerdo con lo señalado por Pritchard y Karasick en 1972, es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los miembros, en especial de la alta gerencia, y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización.
- Dubran postula en 1974 que cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros

creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas

- Schneider y Hall conceptúan en 1975 que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.
- En 1981, Owens lo relaciona con el sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa.
- En 1982, según Chruden y Sherman toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos.
- Para 1984, Gibson lo define como un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.
- Reichers y Schneider, en 1990, lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en

relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

- Álvarez define el clima organizacional en 1992 como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008).

En base a todas las definiciones precedentes, se pueden establecer conclusiones sobre el concepto del clima hasta aquí contemplado sintetizándolo en lo siguiente: El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de

las personas. Es un fenómeno subjetivo y objetivo a la vez, subjetivo ya que en primera instancia se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte, y objetivo porque las características que presenta permite describir y diferenciar a una organización de otra. Es un fenómeno exclusivamente perceptual, lo que hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante (Álvarez, 1992)

Brunet (2004) presenta las características propias del concepto clima organizacional:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente)
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes.

Enfoques del clima organizacional

El investigador Gary Dessler (1979) señala que el concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos

objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición de clima organizacional está basado en los siguientes enfoques:

- Enfoque estructural de Forehand y Gilmer: bajo este enfoque señala Dessler (1979) que el clima organizacional es visto como un factor puramente objetivo. Se basa en la descripción de la estructura de la organización, definiendo sus características y hasta qué punto éstas son permanentes, distintivas y de qué manera influyen en el comportamiento de los miembros que la forman. Este enfoque define como variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.
- Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts: Dessler (1979) señala que este enfoque define al clima organizacional desde el punto de vista que el trabajador tiene con respecto a la organización donde trabaja. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu”, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto al que en este enfoque se le asigna gran valor, es la “consideración”, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o

emocionalmente distante. Además, Dessler (1979) señala que Halpin y Crofts anotan otras dimensiones subjetivas del clima organizacional como la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

- Enfoque de síntesis: Dessler (1979) sostiene que este enfoque trata sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Puntualmente Dessler cita a los representantes de este enfoque como son Litwin y Stringer, quienes afirman que el clima organizacional representa los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Señala como factores los siguientes: los factores personales (motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización), las variables estructurales (tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad) y las metas operativas del sistema (que manifiestan los estados futuros deseados en la organización). Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los

individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que el enfoque subjetivo se sustenta solamente en la opinión que el empleado se forma de la organización.

Tipos de clima organizacional

Luc Brunet (2004) en su obra *El clima de trabajo en las organizaciones*, señala que el estudioso Rensis Likert sostiene que en su teoría de los sistemas de organización existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Se distinguen por dos rasgos esenciales: porque pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes; y porque son variables independientes (de causa y efecto).

- Variables intermediarias; reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc. Son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- Variables finales: son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización (Brunet, 2004).

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Clima tipo I autoritario – explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente

descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- Clima tipo II autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Clima tipo III participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- Clima tipo IV participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Likert encontró que este tipo de clima era el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo.

Señala Brunet (2004) que en función a la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, caracterizado por ser una organización rígida y burocratizada por lo que el clima es desfavorable; mientras que, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, en los cuales las organizaciones cuentan con una estructura dinámica, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional tiene un carácter pluridimensional, debido a que sobre él van a actuar diversas variables o elementos que van a influir en él. Estas dimensiones van a ser las susceptibles de ser medidas para investigar hasta que punto van a influir en el comportamiento de los individuos. Según la Real Academia de Lengua Española (2001), se entiende por “dimensión” el aspecto o la faceta de algo, aunque quizás para nuestro estudio su acepción más adecuada sea cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno, entendiendo como fenómeno el clima organizacional.

Varios han sido los autores que han desarrollado estudios a partir de las dimensiones que conforman el clima organizacional y han creado elementos de medición a través de cuestionarios. Brunet (2004) distingue a los siguientes:

Halpin y Crofts establecen en 1963 como dimensiones del clima organizacional: las valoraciones y sentimientos de la organización, presión en el trabajo, distancia emocional, satisfacción de necesidades sociales y en sus relaciones dentro del trabajo, motivación hacia la realización de las tareas, percepción de la realización del trabajo, y la tolerancia al exceso de trabajo.

Para Brunet (2004) el instrumento más frecuentemente usado para medir el clima organizacional en una empresa es el diseñado por Likert, quien planteó su instrumento de medición en función a ocho dimensiones:

- el método de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados,
- las fuerzas motivacionales: procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- los procesos de comunicación: la naturales de los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- la influencia: la importancia de la interacción supervisor/ subordinado para establecer los objetivos en la organización;
- el proceso de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones;
- los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices;
- los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; y
- los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación y la formación deseada.

Meyer en 1968 toma en cuenta como dimensiones del clima organizacional: la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo. En ese

mismo año Schneider y Bartlett, mencionan como dimensiones: el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Brunet (2004) también destaca las dimensiones propuestas por los investigadores Litwin y Stinger, quienes postulan la existencia de seis dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Recompensa: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al Conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Payne y Mansfield establecen en 1973 hasta catorce dimensiones: distancia psicológica con los líderes, cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato, preocupación de la gerencia por la participación de los empleados, libertad de pensamiento, control emocional, orientación al futuro, orientación científico- técnica, orientación intelectual, desafíos de trabajo, orientación a la tarea, laboriosidad, altruismo y sociabilidad.

Keith Davis propone la existencia de elementos para crear un ambiente de mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo. Ellos son: la calidad del liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidad, controles razonables, estructura y burocracia, compromiso del empleado y su participación (Acosta *et al.*, 2006)

Gonçalves (2005) señala, en relación con las dimensiones citadas, que en el clima organizacional se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La existencia del sujeto como miembro de una organización, en tanto que los individuos que conforman un grupo actúan como la base de cualquier comportamiento social, ya que son sus interrelaciones las que configuran las pautas de comportamiento que, a su vez, le van a influir de vuelta

mediante el ejercicio de la percepción de éstos del entorno social.

- La conjunción de un determinado grupo de individuos junto con las estructuras y los reglamentos (formales e informales), debido a que cuando hablamos de una organización nos estamos refiriendo a un conjunto de seres humanos que comparten un objetivo común que supone acuerdos y conductas pautadas.
- La presencia complementaria de las interacciones o de los comportamientos de los miembros entre sí y con la organización y con los factores externos, no se puede separar el individuo y la sociedad (el miembro y la organización), éstos son sólo comprensibles gracias a la mediación que tienen, ya que sin esa interacción no se podrían llegar a constituir los grupos y las organizaciones.

Es así que, a efectos de la presente investigación, se presentan las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Recompensas organizacionales: grado de equidad percibida en la equidad del paquete de recompensas cuantificables que el empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales (programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño) y la remuneración

indirecta / prestaciones (beneficios derivados del contrato de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización) (Chiavenato, 2002).

- Capacitación y Desarrollo: percepción del conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve. (Dolan, 2003)
- Comunicación: percepción del grado de mensajes que una organización proyecta a un público determinado. La comunicación que se proyecta implica siempre una acción (Robbins, 2009).
- Condiciones de trabajo: está vinculado a la percepción del estado del entorno laboral. Se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (Robbins, 2009)
- Herramientas: percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo (Chiavenato, 2009)

- Imagen corporativa: grado de percepción de la imagen que las personas tengan sobre la organización a la que pertenecen, incluyendo lo que la organización aspira a ser (visión), lo que tiene que hacer (misión), así como los principios y valores que rigen toda su actividad en procura de conseguir los objetivos de la institución (Hay Group, 2001)
- Liderazgo: percepción del grado en que el jefe apoya, estimula y da participación a sus colaboradores (Hay Group, 2001), entendiendo el concepto de liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para que logre metas (Robbins, 2009)
- Líneas de carrera: percepción de los puestos a los que puede aspirar una persona dentro de una organización.
- Participación: grado en el que los participantes se perciben a sí mismos como involucrados en la toma de decisiones operativas (Chiang, 2010)
- Relaciones interpersonales: percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto. (Chiang, 2010)

Cuadro N° 01: Dimensiones del clima organizacional

Autor	Dimensiones del clima organizacional
<i>Forehand y Gilmer</i>	Tamaño de la organización
	Estructura organizacional
	Complejidad sistemática de la organización
	Estilo de liderazgo
	Orientación de fines
<i>Friedlander y Margulies</i>	Empeño
	Obstáculos o trabas
	Intimidad
	Espíritu de trabajo
	Actitud
	Acento puesto sobre la producción
	Confianza
	Consideración
<i>Gavin</i>	Estructura organizacional
	Obstáculo
	Recompensa
	Espíritu de trabajo
	Confianza y consideración de parte de los administradores
	Riegos y desafíos
<i>Lawler</i>	Competencia eficacia
	Responsabilidad
	Nivel práctico concreto
	Riesgo
	Impulsividad
<i>Likert</i>	Métodos de mando
	Naturaleza de las fuerzas de motivación
	Naturaleza de los procesos de comunicación
	Naturales de los procesos de influencia y de interacción
	Toma de decisiones
	Fijación de los objetivos o de las directrices
	Procesos de control
	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
<i>Litwin y Stringer</i>	Estructura organizacional
	Responsabilidad
	Recompensa
	Riesgo
	Apoyo
	Normas
	Conflicto

<i>Meyer</i>	Conformidad
	Responsabilidad
	Normas
	Recompensa
	Claridad organizacional
	Espíritu de trabajo
<i>Payne</i>	Tipo de organización
	Control
<i>Pritchard y Karasick</i>	Autonomía
	Conflicto contra cooperación
	Relaciones sociales
	Estructura organizacional
	Recompensa
	Relación entre rendimiento y remuneración
	Niveles de ambición de la empresa
	Estatus
	Flexibilidad e innovación
	Centralización
	Apoyo
	<i>Schneider y Bartlett</i>
Interés por los nuevos empleados	
Conflicto	
Independencia de los agentes	
Estructura organizacional	
<i>Steers</i>	Estructura organizacional
	Refuerzo
	Centralización del poder
	Posibilidad de cumplimiento
	Formación y desarrollo
	Seguridad contra riesgo
	Apertura contra rigidez
	Estatus y moral
	Reconocimiento y retroalimentación
	Competencia y flexibilidad organizacional
<i>Halpin y Crofts</i>	Cohesión entre el cuerpo docente
	Grado de compromiso del cuerpo docente
	Moral de grupo
	Apertura de espíritu
	Consideración
	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
	Importancia de la producción

Fuente: Brunet (2004)
Elaboración Propia

Modelos de clima organizacional

Chiang (2004) sostiene que conseguir modelos explicativos de clima organizacional es una ardua tarea que, como no podía de ser de otra manera, es muy complicada. No obstante, se trata de algo necesario, pues permite comprender y clarificar de manera operativa las variables que intervienen y la relación que se establece entre ellas (en lo que respecta a su número y tipo), además de facilitarnos el poder pasar de una explicación teórica a una empírica. En ese sentido, postuló tres clases de modelos de clima:

- Modelos aditivos: son modelos fáciles de utilizar y abundantes por ello. Estos modelos asumen que las variables influyen de manera separada y acumulativamente en los resultados. La limitación que presentan dichos modelos es que no pueden tratar de modo independiente lo que en realidad está muy relacionado (estos, todas la variables). Por ello, no se pueden establecer relaciones a distintos niveles, ni tampoco posibilita cruzar dichos niveles de relaciones.
- Modelos mediadores: en ellos, se asume que existen ciertas variables contextuales que llegan a influir de manera indirecta, afectando a otras variables que sí están más relacionadas con los resultados. El clima, más que actuar directamente sobre comportamientos organizacionales,

actúa fundamentalmente sobre las condiciones de posibilidad de las variables inmediatas que afectan directamente a dichos comportamientos. El clima sería como un catalizador.

- Modelos interactivos: se trata de modelos complejos, a causa de la relación que existe entre las variables que lo conforman. El clima no sólo influye, si no que es influido por el conjunto de variables mediante un proceso múltiple y con efectos simultáneos. Las variables que aparecen en estos modelos pueden ser utilizadas como variables dependientes o como variables independientes en las investigaciones.

2.2.2 Gestión del clima organizacional

El concepto *gestión* (o *management*, en su traducción al inglés) es definido por la Real Academia de la Lengua Española como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado (RAE, 2001). Es también definida como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.” (Chiavenato, 2009)

La gestión es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima

eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (Münch, 2010).

Para Münch (2010) la gestión, entendida como la administración de los esfuerzos y componentes de una organización, ha de desarrollar las siguientes etapas:

- Planeación: es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
- Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- Integración: es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.
- Dirección: consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- Control: es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Ahora bien, la gestión del Clima Organizacional es un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable en las metodologías de gestión empresarial más acreditadas de la actualidad.

En primera instancia, se debe partir de entender muy bien cuál es la estrategia de cada una de las empresas hacia su mercado y hacia sus clientes internos. Cuando se hace un entendimiento de la estrategia empresarial se realiza un diagnóstico que indica cuáles son las principales brechas del trabajo. Ellas conducen a hacer planes de acción concretos para mejorar. Las brechas deben cerrarse con base en lo que es estratégico para cada una de las organizaciones y el foco principal de los líderes de esas empresas.

Cuando se enfila este tipo de información con la parte estratégica de cada compañía se encuentran acciones contundentes, efectivas y sostenibles a largo plazo que van a impactar hasta en un 30% en la obtención de los resultados que espera cada una de las empresas. Resultados entendidos en este punto como rentabilidad y crecimiento sostenido en el mercado.

Martínez (2006) subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y

el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos.

En ese sentido, no podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por tal motivo, si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Se considera que el gerente se debe ocupar del clima, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional:

- El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
- El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el

clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

- El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales

Esto, por supuesto, demanda la necesidad de gestionar el clima que, como bien lo señala Martínez (2006), implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos

exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar el *status quo* y hacerse cargo.

El concepto de evaluar el clima organizacional, o tomar información, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si luego no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e implementan planes de mejora a partir de la información. Es más, cada gerente puede gestionar el clima de su grupo de trabajo aun cuando la organización no esté haciéndolo como práctica corporativa (Martínez, 2006).

Silva (1996) afirma que si modificamos a través de la intervención del clima de una organización, subunidad o grupo, o se introducen cambios en elementos que influyen en el clima, podremos incidir en los resultados en forma de provecho, innovación y satisfacción.

Haygroup (2001) propone las siguientes áreas en las que se debe trabajar para mejorar el clima organizacional:

- Claridad: en cuanto a la Dirección se debe incidir en la comunicación y énfasis de la dirección estratégica, explicar cómo los niveles de la organización se unen para formar un negocio armonioso y productivo, controlar los cambios que

se producen en el entorno, comunicar de manera eficaz las decisiones que se adopten, explicar el porqué de la confidencialidad de cierta información y comunicar los porqués de los cambios en la dirección estratégica. Paralelamente, es responsabilidad de los empleados participar en el desarrollo de la dirección estratégica, ser capaz de explicar cómo sus trabajos llegan a encajar dentro de la empresa, ofrecer sugerencias que permitan clarificar los principios generales en los que se basa la empresa (política, valores, estructura, niveles de jerarquía).

- Estándares: la Dirección debe asegurar que cada empleado tenga objetivos que supongan un reto para los empleados, asegurar los recursos para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus labores de manera eficaz y eficiente, preparar y formar a los empleados para que den el máximo en el día a día de la operativa. Asimismo, los empleados deben sugerir ideas para desarrollar objetivos empresariales, así como corregirlos si fuera necesario, participar en la operativa de manera activa y ayudar a la empresa a conseguir los objetivos, desarrollarse a nivel personal y profesional y entregar los resultados del trabajo según lo establecido por sus mandos.
- Responsabilidad: la Dirección debe delegar y dar la máxima responsabilidad a los colaboradores, asegurarse de que los

empleados tienen el espacio suficiente para actuar, estimular el trabajo de los empleados y visitarles periódicamente para interesarse por su trabajo e inquietudes personales, de tal manera que sean vistos como personas y no simple mano de obra. Por otra parte, los empleados deben tomar la iniciativa dentro del puesto de trabajo, trabajar en equipo, asumir riesgos razonables e interesarse por las demás personas de la organización.

- Recompensas: la Dirección debe reconocer el trabajo de la gente y compensarlos en función del desempeño que demuestren, desarrollar nuevas formas de incentivar y estimular a los colaboradores, celebrar los éxitos conseguidos y ayudarlos a desarrollar su potencial hasta el máximo posible. De parte de los empleados, éstos deben sugerir diferentes maneras para reconocer y recompensar el desempeño individual y colectivo, participar en la celebración de los éxitos propios y del resto de trabajadores.
- Alta flexibilidad: la Dirección debe preocuparse por estimular la creatividad, originalidad y experimentación, así como asegurar que los procedimientos y operaciones sean útiles para los empleados permitiendo que el trabajo se realice. Asimismo, deben ser accesibles, tener escucha activa y dar respuestas a las quejas y/o sugerencias que pudieran surgir. De parte de los empleados se encuentra la responsabilidad

de ser creativos, experimentar y tratar de pensar de manera diferente, seguir los procedimientos y cumplir con las operativas eficientes, expresar preferencias personales y puntos de vistas.

- Compromiso con el grupo: la Dirección debe preocuparse por crear una atmósfera agradable que fomente y soporte las relaciones entre los colaboradores. De parte de los empleados se encuentra el pedir oportunidades para incrementar las buenas relaciones dentro de la organización, participar en funciones sociales de la organización.

Para llevar a cabo dichos cambios, Silva (1996) plantea dos estrategias:

- Cambio a través del desarrollo organizacional: se trata de un cambio planificado. Consiste en una respuesta global a la necesidad de cambio, una compleja estrategia psico-sociológica-educativa, promovida desde la dirección, a fin de adaptar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización a las nuevas tecnologías y retos del entorno socio-económico que está sometido a un vertiginoso cambio. Todo ello orientado hacia la búsqueda de una mayor competencia organizativa que garantice su supervivencia.
- Cambio a través de programas de entrenamiento: la aplicación de estos programas es propia del cambio que se

aborda por etapas y siguiendo una línea de actuación clara. Estos programas conllevan una serie de problemas relacionados con la evaluación de los efectos que pueden producir. Además del tiempo largo necesario para conocerlos, existe dificultad en la definición de variables dependientes que se han de medir, normalmente actitudinales. A ello se unen los problemas de diseño de la propia investigación, generalmente sin grupos control y sin establecer mediciones pre y post entrenamiento.

Funciones de los diagnósticos del clima organizacional

Según Zepeda (1999), la principal función del clima organizacional es la de realizar una valoración de la calidad en las relaciones e interacciones humanas dentro del espacio de la organización, lo anterior nos lleva a reconocer que se trata del grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella; en este nivel se toman en cuenta aspectos subjetivos, aunque cuando se trata de una empresa el nivel salarial es un indicador muy importante. Para el caso de una empresa, este diagnóstico es utilizado por parte de algunos administradores para intentar incidir dentro los niveles de producción; se advierte que no es suficiente que las organizaciones realicen un diagnóstico del clima organizacional, sino que también deben solucionar los problemas subrayados por dicho diagnóstico, tomando en cuenta lo siguiente:

- Retroalimentación: acerca de datos que reflejen el estatus de una organización.
- Interactividad: entres los individuos y la organización.
- Confrontación: eliminación de obstáculos para una interacción efectiva.
- Educación: mejora de los procesos de aprendizaje.
- Participación: inclusión en la toma de decisiones.

2.2.3 Satisfacción laboral

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Ahora bien, la mayor parte de las investigaciones en Comportamiento Organizacional se han interesado en tres actitudes: la identificación de una persona con su trabajo, con una organización en particular, y la satisfacción laboral (Robbins, 2009). Siendo la satisfacción laboral una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Ello ocupa un lugar central en las investigaciones desde que Robert Hoppock publicó en 1935 su libro Job Satisfaction.

Es importante señalar, antes de desarrollar los alcances teóricos sobre satisfacción laboral, lo difícil que resulta diferenciar los conceptos de motivación y los de satisfacción, debido a su estrecha relación. Mientras que la motivación en el trabajo suele hacer referencia a disposiciones conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento; la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él (Weinert, 1985) e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida. Es por esto, que a efectos de la presente investigación se aborda el concepto desde la perspectiva de diversos autores que explican la satisfacción laboral a través de teorías de motivación.

Definición de satisfacción laboral

Conforme lo señala Fernández-Dols (1994) existen una serie de definiciones sobre satisfacción laboral que la enfocan, en primer lugar, como un *estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas*. En este contexto, es preciso distinguir los conceptos de respuesta afectiva y respuesta emocional pues, aun que se encuentran relacionadas, no son sinónimas. Cuando utilizamos el término *afecto*, nos referimos a un fenómeno genérico y poco específico que puede incluir otros fenómenos, tales como las

preferencias, las evaluaciones, los estados de ánimo y, las emociones (Fernández-Dols, 1994).

Las *emociones* serán una forma de afecto más compleja cuya duración es claramente más precisa que una reacción afectiva o estado de ánimo. Se centralizan, por norma, en objetos específicos y originan una serie de evaluaciones y reacciones corporales bien determinadas. (Fernández-Dols, 1994).

Cuadro N° 02: Definiciones de satisfacción laboral (estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas)

Año	Autor	Definición de satisfacción
1969	Smith, Kendall y Hulin	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo

Fuente: Chiang, Martín y Núñez en Chiang y Ojeda (2011)

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales; así, conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo. Esta perspectiva considera el estudio de la satisfacción en el ámbito de las actitudes en el trabajo en este contexto, las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de

los individuos. Estas evaluaciones traducen la componente afectiva y emocional de las experiencias individuales, o de las creencias, en términos de evaluación con relación al trabajo o factores relacionados.

Cuadro N° 03: Definiciones de satisfacción laboral (una actitud generalizada ante el trabajo)

Año	Autor	Definición de satisfacción
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo
1976	Blue	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1993	Garmendia y Parra Luna	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro y autorrealización.
1996	Bravo, Peiro y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo

2001	Brief y Weiss	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.
2004	Robbins	La define como la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas

Fuente: Chiang, Martín y Núñez en Chiang y Ojeda (2011)

Se puede considerar que, aunando las dos orientaciones mencionadas, la satisfacción laboral es:

Un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente. (Sánchez, Artacho, Fuentes y López-Guzmán, 2007).

Si se quiere entender dónde se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. Se han realizado muchas definiciones sobre lo que es la actitud; si se tratara de hallar lo que en todas ellas subyace de común, podría decirse que siempre se describen en términos de evaluación. La actitud supone evaluar un objeto de experiencia como bueno o malo, agradable o desagradable, deseable o

indeseable; se trata de una evaluación que afecta a la esfera del pensamiento, pero también a los sentimientos y a la determinación comportamental de la persona, como sería la evaluación de la satisfacción laboral. Por eso, la actitud alude simultáneamente al afecto, a la cognición y a las disposiciones conductuales (Pastor, 2010 en Chiang y Ojeda, 2011).

De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral. Luego, se puede concluir que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Chiang, *et al*, 2011).

Cada trabajador tiene percepciones distintas sobre su ambiente de trabajo y de las acciones positivas que acomete la organización a la que pertenece a favor de su bienestar, que constituyen sensaciones que determinan su actuar, éstas además, se pueden transmitir a otras personas del ambiente externo que le rodea, influyendo indirectamente de manera negativa o positiva. Por tanto medir el nivel de satisfacción laboral proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanto más falta para llegar al punto deseado. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita (Chiang, 2004)

Chiavenato (2009) señala que un alto nivel de Satisfacción en el trabajo produce un efecto positivo en la capacidad productiva de la persona. Este alto nivel conduce a la dedicación, organización, mientras que un bajo nivel produce conducta nocivas para la organización y sobre todo para el individuo.

Importancia de la satisfacción laboral

Según plantea Robbins (2009) la satisfacción laboral es importante por tres razones:

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud. Previene el estrés laboral y otras enfermedades.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores. Subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio (Peiró, 1996).

Por otra parte, no hay que olvidar que en nuestra sociedad contemporánea proliferan las organizaciones de servicios, y en éstas la actitud del trabajador adquiere una gran importancia, ya

que puede influir decisivamente en la calidad de servicio prestado (Chiang, 2004)

Teorías y modelos que de explicación de la satisfacción laboral

- Teoría de los dos factores: desarrollada por Herzberg, Mausner y Synderman en 1959. Esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. En función de ello, concluyó que las características tendientes a generar una actitud positiva en el empleado tenían que ver con aspectos intrínsecos del trabajo o factores motivacionales. En tanto la insatisfacción se hallaba relacionada con características extrínsecas del mismo o factores de higiene (Robbins, 2009).

La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad. Están bajo el control y dominio del sujeto, debido a que se relacionan con lo que él mismo hace y cómo lo hace. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva:

Reconocimiento: cualquier acto de gratitud dado al sujeto, por la realización o ejecución de una labor exitosa.

Logro: actitud expresada por el sujeto que implica la culminación exitosa de una tarea, la solución de algún problema y el conocimiento de los resultados de su propio trabajo.

Crecimiento: las posibilidades que el individuo tiene de superarse y crecer dentro de la empresa adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales.

Ascenso: la existencia de un cambio de posición de la jerarquía laboral.

Responsabilidad: capacidad de los trabajadores de responder, en forma individual o colectiva por las actividades inherentes a su cargo y a las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades.

Trabajo en sí: satisfacción que experimenta el trabajador por su trabajo, bien sea este creativo o mecánico, fácil o complicado.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con aspectos propios del *ambiente y condiciones* en que se desempeña el trabajo, factores que rodean al

trabajo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social (Chiang, 2004). Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto se recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí, como oportunidades de ascender, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

Algunos de los factores extrínsecos o higiénicos se explican a continuación:

Salario: cantidad de signos monetarios percibido por el trabajador, tomando en cuenta cualquier gratificación, percepción, habilitación, o cualquier otra cantidad que sea entregada a cambio de la labor ordinaria ejecutada.

Seguridad en el trabajo: sensación de seguridad que siente el trabajador en su puesto.

Condiciones de trabajo: referida al horario, espacio, iluminación, ventilación, limpieza de ruidos, etc.

Estatus: expresa la posición o prestigio sociolaboral de una persona dentro del grupo de trabajadores que prestan sus servicios en la organización.

Supervisión: se refiere al estilo de liderazgo, a la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad de supervisión respecto a sus subordinados.

Relaciones interpersonales: los vínculos de trabajo y afectivos que se establecen entre los trabajadores y sus compañeros de trabajo, sus supervisores y sus subordinados en caso de tenerlos.

Políticas empresariales y administrativas: conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros de la empresa, y a la manera como los trabajadores la perciben.

Vida personal: situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del sujeto.

Herzberg afirma que cuando las personas se sienten bien con su trabajo, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, a través de factores como: logros, reconocimiento, responsabilidad, ascensos, crecimiento o desarrollo. En cambio, cuando están insatisfechos, tienden a citar factores externos, mencionando como ejemplos lo citado por Robbins

(2009) como son: las condiciones físicas del trabajo, las la supervisión, las normas de la empresa, entre otros.

La teoría de Herzberg es novedosa en tanto que separa factores y necesidades. Ahora se entiende cómo un colaborador que percibe un sueldo justo y tiene unas buenas condiciones laborales, así como un buen estatus dentro de la empresa, pero que realiza un trabajo penoso y repetitivo, sin posibilidades de ascenso ni reconocimiento, está *no satisfecho* con su organización y no rendirá al máximo. De la misma manera, un trabajador puede tener cubiertos los factores motivadores (al tener un empleo rico en funciones y con reconocimiento), con lo que estaría satisfecho y no cubiertos los factores higiénicos (al estar pobremente remunerado), con lo que estaría insatisfecho.

Gráfico N° 05: Factores motivadores e higiénicos

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS			
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN		
SATISFACTORES	SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Realización exitosa del trabajo. Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Status elevado. Incremento del salario. Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Malas relaciones interpersonales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Robbins (2009)
Elaboración Propia

➤ **Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas:**

desarrollada por Abraham Maslow en 1954, en donde se formuló que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentren en las partes más altas de la jerarquía; de este modo en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autorrealización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del

próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas las necesidades las que se busca satisfacer. Se plantea, entonces, que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación por satisfacerlas (Robbins, 2009).

Maslow clasificó a las necesidades humanas de la siguiente manera:

Fisiológicas: son inherentes a la naturaleza del organismo y son básicas para mantener la vida. Su aparición es independiente de la experiencia. Se refiere a lo material, lo biológico: abrigo, alimentación, etc. Aplicado al ámbito laboral, se refiere a las condiciones de iluminación, ventilación, visibilidad, así como también a una remuneración que permita la obtención de alimentos y condiciones físicas saludables en la vivienda.

Seguridad: dependen de la experiencia; constituyen la necesidad de estar libre de daños y/o pérdidas. Está relacionado con gozar de ciertas garantías de no ser agredido físicamente (uno mismo, los seres queridos o los bienes patrimoniales). En este sentido, significa experimentar

la sensación psicológica de no tener que pelear para sobrevivir.

Social: se refiere a que somos seres sociales y necesitamos ser aceptados por los demás, sentir que se pertenece a un grupo social (asociación, participación, pertenencia, afecto) Su frustración genera inadaptación y soledad. Aplicado al ámbito laboral, se refiere a sentir la colaboración armoniosa con el equipo de tareas, dar y recibir afecto y protección, a ser llamado por su nombre.

Estima: es el deseo de estimación propia y de los demás. Proveen de adecuación, independencia y autonomía. Su frustración genera sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, desamparo que conducen a desanimo y/o actividades compensatorias por lo general inadecuadas. Se subdivide en *Autoestima* (alude a la experiencia de sentirse valioso por sí mismo y orgulloso por lo que uno hace y es), *Estatus* (necesidad de detentar una posición definida dentro de un grupo o estructura) y *Reconocimiento* (necesidad de que el esfuerzo personal sea reconocido de algún modo por las otras personas, ya sea por medio de elogios, agradecimientos o premios materiales).

Autorrealización: se relaciona con el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar lo máximo del propio potencial por medio del desarrollo continuo. En este

sentido, guarda relación con la necesidad de desarrollar los talentos y las capacidades personales y contar con la posibilidad de expresarlos.

En la medida en que las necesidades se van satisfaciendo, empieza a tomar preponderancia la siguiente en la escala superior. Por lo que para motivar eficientemente se debe determinar en qué parte de la jerarquía se ubica el trabajador y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores (Robbins, 2009).

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior (tienen origen externo) y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización son de orden superior (se gratifican internamente).

- **Teoría de la fijación de metas:** desarrollado por Locke, quien considera que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente de motivación laboral importante. Las metas indican a los empleados lo que tienen que realizar y cuanto esfuerzo hay que invertir.

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y sus colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los

trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal (Peiró, 1996).

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la meta: las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar. Si el sujeto acepta la meta y se siente capaz realizara un gran esfuerzo para lograrla.

Especificidad: las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan. Ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto: la mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles. Si las personas toman parte en la fijación de las metas, es más probable que acepten incluso una difícil, que si se la hubiera asignado el jefe. La razón es que los individuos están más

comprometidos con las decisiones en las que participaron. La participación sí aumenta la probabilidad de establecer y obedecer acuerdos sobre las metas más difíciles.

Retroalimentación: luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y sus colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción (Peiró, 1996).

- **Modelo de las características de la función:** según Hackman, la satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta. En base a este presupuesto, se considera que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener feedback de las tareas ejecutadas (Peiró, 1996).

En este contexto, Hackman desarrolló el modelo de las características de la función. Éste tiene como presupuesto el hecho de que los individuos pueden ser motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

- **Modelo de la satisfacción de facetas:** desarrollado por Lawler en 1973, quien considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. En este ámbito, se verifican dos procesos distintos: un proceso de comparación Intrapersonal; otro de comparación interpersonal. De acuerdo a este modelo, lo que el individuo acredita que merece recibir resulta de un proceso de comparación de sus contribuciones y de los requisitos de la función; como también de la relación percibida entre las contribuciones y los resultados obtenidos por personas que el individuo identifica como referentes (Peiró, 1996).

Factores determinantes de la satisfacción laboral

Según Robbins (2009) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Satisfacción con el trabajo en sí: lo que Robbins denomina un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, ya que

los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación.

- Sistemas de recompensas equitativas: los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascensos que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas
- Condiciones favorables de trabajo: los empleados están preocupados de que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite su desempeño
- Satisfacción con la cooperación: el trabajo también cubre necesidades de interacción social. La relación con el jefe y con los compañeros de trabajo es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral del empleado.
- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: se considera que un ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da como resultado más satisfacción.

Asimismo, se han identificado algunos factores derivados del propio trabajador que pueden interferir en la satisfacción en el trabajo (Peiró, 1996):

- Antigüedad en la empresa: se ha comprobado que se produce un descenso paulatino de la satisfacción de los

trabajadores en una empresa durante los primeros ocho años, momento a partir del cual empieza a repuntar hasta llegar a un máximo, pasado los veinte años. La explicación de la curva supone que los sujetos, al ingresar en una empresa, tienen una serie de expectativas que la realidad no satisface; no obstante, con el paso de los años, el trabajador va sintiéndose más satisfecho hasta llegar a ese límite superior (entrando en juego otros factores como el salario, seguridad o promoción)

- Edad: la explicación atribuida a la edad admite que una creciente satisfacción profesional proviene del aumento de recompensas asociado al envejecimiento, por lo cual, el individuo puede tener acceso a cargos de mayor autonomía, poder y bienes más remunerados.
- Sexo: diversos estudios han venido a revelar que, a pesar de que las mujeres disfruten, con frecuencia, de condiciones de trabajo menos privilegiadas (salario inferior y oportunidades diferenciadas), que los hombres, los niveles de satisfacción laboral no difieren mucho entre ambos sexos.
- Estado civil: a pesar de que no se ha encontrado relación entre el estado civil y la satisfacción laboral, un gran número de investigaciones ha destacado una mayor satisfacción con el trabajo por parte de los sujetos casados, tendencia que

parece mantenerse con relación al bienestar con la vida en general.

- **Habilitaciones académicas:** en función de los patrones de aspiración personal y profesional, las habilitaciones académicas tienden a hacer variar las expectativas, ya que, cuanto mayor es el grado de escolaridad conseguido, principalmente por los trabajadores, mayores serán las posibilidades de insatisfacción con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder.

Para efectos de la presente investigación se han tomado como dimensiones o factores determinantes lo siguientes:

- **Satisfacción con la relación con sus superiores:** relativo a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión.
- **Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo:** relativo al entorno físico y el espacio del trabajo.
- **Satisfacción con la participación en las decisiones:** se refiere a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.
- **Satisfacción con el trabajo en sí:** es el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

- Satisfacción con las recompensas organizacionales: valoración con el aspecto cuantitativo y/o cualitativo de las recompensas, la equidad respecto al mismo y al método de distribución.

Efectos de la satisfacción en el trabajo

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto organizacional son:

- Absentismo: el absentismo es caro y los directivos están constantemente en alerta, buscando maneras de reducirlo, dado que el incremento de los costes puede reducir la efectividad y la eficiencia. (Peiró, 1996)
- Rotación de personal: el movimiento de personal rompe la continuidad organizativa, una rotación excesiva puede ser muy costosa para la organización, conlleva a pérdidas, en el periodo entre la separación del antiguo empleado y el reemplazo por el nuevo. Robbins (2009) sugiere que sin importar el grado de satisfacción laboral, el que mejor se desempeña, tiene más posibilidad de continuar en la organización, porque reciben reconocimiento, elogios y otras recompensas que les dan más razones para no irse.
- Actividades de protesta: una situación laboral que contiene elementos no placenteros podría dar lugar a quejas o

protestas por parte de un empleado o grupo de empleados. Por ejemplo, la actividad de huelga podría ser un factor principalmente atribuido a la insatisfacción laboral.

- Conducta cívica organizativa: se refiere a aquellas acciones que voluntariamente hacen los trabajadores para ayudar a sus compañeros o a la empresa, que no se corresponden con las responsabilidades que se les han asignado.
- Productividad: Robbins (2009) afirma que es un mito que los empleados satisfechos produzcan más, explica, que la productividad es la que conlleva a la satisfacción. Es más, Bass (1980) afirma que es posible que un trabajador más productivo dé muestras de una insatisfacción mayor ante ciertos aspectos conflictivos de su trabajo como consecuencia de su interés y entrega.

Efectos de la insatisfacción

Robbins (2009) explica cómo los empleados ponen de manifiesto su insatisfacción, por ejemplo, en vez de renunciar se quejan, se subordinan, roban pertenencias de la organización o evaden parte de sus responsabilidades, a continuación se mencionan cuatro de las maneras más comunes de mostrar insatisfacción:

- Salida: insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo y la renuncia.

- Vocear: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones, incluyendo sugerencia de mejora, discusión de problemas y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones.
- Negligencia: permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos.

Robbins (1996) señala que los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, se incluyen conductas constructivas tales como: vocear y lealtad, que permiten a los individuos tolerar situaciones desfavorables o revivir condiciones satisfactorias.

2.2.3 Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización. Mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo. A pesar de la evidente relación entre clima y satisfacción, pareciese ser que no todos los componentes que articulan a ambas variables comparten de igual

forma dicha relación. Schratz a través de un meta-análisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales (calidez) y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso (Chiang, 2004).

El nexo de unión lo encontramos en el origen de las mediciones de dichos constructos, que no es otro que las percepciones, ya que Haygroup (2001) sostiene que el clima será la percepción de los individuos acerca de cómo les afecta el conjunto de estas tres variables (causales, intermediarias y finales). En tanto que la satisfacción laboral no es otra cosa que el factor que determina el grado de bienestar de un individuo que experimenta (percibe) en su trabajo, por diferentes causas. Por tanto, estamos frente a percepciones organizaciones y percepciones individuales (Silva, 1996).

Asimismo, existe una razón de peso por la cual se estudia la relación entre ambos constructos. Brunet (2004) plantea a cómo el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción del

trabajador. Vollner (citado en Chiang, 2004) demostró mediante un estudio llevado a cabo en un laboratorio de investigadores científicos que el ambiente en una organización tenía un efecto sobre la satisfacción. Los trabajadores se mostraron más satisfechos cuando trabajaban en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus roles estaban definidos sin ningún tipo de ambigüedad. Consecuentemente, la satisfacción en el trabajo variará en función de la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

2.3. Mifarma

2.3.1 Historia

Mifarma S.A.C. es una empresa dedicada a la venta minorista de productos farmacéuticos y artículos de tocador a través de sus más de 500 locales ubicados estratégicamente a nivel nacional.

Mifarma inició sus actividades en el 2006 con dos pequeñas tiendas ubicadas en los distritos de San Luis y Pueblo Libre. En el 2007 inicia su expansión al interior del país, abriendo sus dos primeros locales en la ciudad de Arequipa, y cerrando ese año con 53 locales a nivel nacional, de los cuales 10 estaban en provincias.

Para febrero del 2011 el grupo adquirió la cadena de boticas BTL y en enero de 2012 adquiere Fasa Perú.

Al 2014, Mifarma se ha constituido en una poderosa cadena de boticas de alcance nacional, con un total de 550 locales dedicados a la venta de medicamentos y productos de belleza.

Mifarma S.A.C. pertenece al grupo Química Suiza, el cual, a la vez, es parte del holding Quicorp, de capitales peruanos. Las subsidiarias de Quicorp en la región son Química Suiza en el Perú, Quifatex en Ecuador, Quirexa en Venezuela, Quimiza en Bolivia, y Quideca en Colombia.

2.3.1 Pensamiento Estratégico

Mifarma S.A.C. tiene como visión: *“Que nuestros clientes nos reconozcan como una cadena peruana de boticas que cuida de su salud y belleza dando el mejor servicio a buen precio, donde la buena atención marque la diferencia y que nuestros colaboradores se sientan cómodos de ser parte de la familia Mifarma”*; en tanto que su misión está enunciada de la siguiente manera: *“Ofrecer a nuestros clientes productos farmacéuticos y artículos de perfumería de la mejor calidad, con precios competitivos, a nivel nacional, teniendo locales estratégicos y atractivos, que entreguen la mejor atención al cliente”*.

Los valores corporativos de Mifarma son el sustento de su esencia como organización, así como la base de sus políticas y el marco de referencia para sus objetivos; dichos valores son:

- *Prudencia: reflexionamos y consideramos los efectos que pueden causar nuestras acciones y decisiones. Actuamos con rapidez, energía y decisión buscando discernir entre lo bueno y lo malo tanto para la empresa como para nosotros mismos.*
- *Austeridad: tomamos decisiones basadas en el uso adecuado y mesurado de los recursos buscando el justo equilibrio que evite los excesos, sin afectar la productividad y/o imagen de la empresa.*
- *Respeto: vivimos un ambiente de mutuo respeto hacia todos los que tienen relación con nuestra compañía: clientes internos y externos, colaboradores, accionistas y proveedores.*
- *Perseverancia: nos mantenemos firmes y constantes en nuestras acciones y en todo lo que emprendemos. Es la fuerza interior que nos alienta a seguir, insistir y repetir conductas favorables para el logro de nuestras metas laborales y personales.*
- *Calidez: logramos que las personas se sientan acogidas y comprendidas en todo momento mediante un trato amigable y confiable basado en gestos, sonrisas y palabras cordiales.*

Asimismo, sus operaciones están sustentadas en los pilares estratégicos:

- Ubicación
- Stock
- Costos

- Margen
- Cultura
- Descuentos
- Consejería

2.4. Marco Conceptual

- Actitud: predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás.
- Aptitud: predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos.
- Clima organizacional: calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).
Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.
- Creencias: completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguros o ciertos.
- Liderazgo: influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado.

Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

- Motivación: estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.
- Percepción: se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores, entre otros, pero se articula con el medio laboral en que se actúa.
- Rotación de personal: movimiento de ingreso y egreso de personas en la empresa. Los ingresos son producto de la decisión de la empresa, mientras que los egresos pueden ocurrir por decisión de ésta, del empleado o por muerte.
- Satisfacción: razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.
- Satisfacción laboral: es una respuesta un emocional positiva que resulta de la percepción del empleado dentro de su entorno de trabajo.

- Trabajo: toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza a fin de satisfacer una necesidad. Para los economistas, es uno de los factores de producción, junto con la tierra y el capital.
- Valores: creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización. Ejemplos: “el cliente siempre tiene la razón” o “el jefe manda”.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

Para César Bernal (2010) una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación. En ese sentido, se establece como hipótesis general que:

La gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.

De igual manera se establecen como hipótesis específicas que:

- El liderazgo influye positivamente en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.
- Las líneas de carreras señaladas por la empresa influyen positivamente en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.
- Las condiciones de trabajo influyen positivamente en la satisfacción con el trabajo de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.

3.2 Variables de la investigación

Según Bernal (2010), una variable es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum.

En ese sentido, para la siguiente investigación se han definidos dos variables:

La variable independiente **X** = Clima organizacional; y la variable dependiente **Y** = Satisfacción laboral.

3.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva y correlacional.

Descriptiva, porque se pretende describir cómo se manifiesta el problema de estudio planteado.

Correlacional, ya que se tiene como propósito examinar la relación entre las variables objetos de estudio.

3.4 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, la misma se trata de una investigación no experimental y transversal. Tiene un carácter no experimental, ya que como lo indica Bernal (2010) no existe una manipulación deliberada de las variables y su entorno. Y es transversal ya que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único,

donde su propósito es describir y correlacionar las variables (Bernal, 2010).

3.5 Operacionalización de variable

La variable independiente clima organizacional ha sido operacionalizada según el cuadro que se detalla a continuación:

Cuadro N° 04: Operacionalización de la variable independiente Clima Organizacional

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. (Álvarez, 1992)</p>	<p>Es el estudio del comportamiento de las dimensiones apertura en los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones con relación a la satisfacción laboral del personal de ventas en la empresa del rubro farmacéutico de Lima Metropolitana.</p>	Recompensas	Sueldo	<p>Muy satisfecho (5) Satisfecho (4) No estoy satisfecho ni insatisfecho (3) Insatisfecho (2) Muy insatisfecho (1)</p>
			Beneficios corporativos	
			Convenios educativos	
		Capacitación y Desarrollo	Planes de Capacitación	
			Inducción al puesto	
		Comunicación	Uso de medios tecnológicos	
			Claridad y precisión de la información	
		Condiciones de trabajo	Iluminación del área de trabajo	
			Horario de trabajo	
			Niveles de contaminación	
		Herramientas	Equipos tecnológicos	
			Recursos de Merchandising	
			Software	
			Medios de transporte	
		Imagen corporativa	Calidad de productos	
			Prestigio de la empresa	
		Liderazgo	Dirección del trabajo en equipo	
			Motivación	
			Interés	
		Líneas de carrera	Permanencia en la empresa	
			Accesibilidad	
Expectativas de crecimiento				
Participación	Soluciones planteadas			
	Opiniones de los trabajadores			
	Proyectos implementados			
Relaciones interpersonales	Cohesión			
	Colaboración			
	Soluciones en equipo			
	Ambiente de trabajo			
	Espacios de integración			
	Trabajo en equipo			

De igual forma se procedió con la variable dependiente satisfacción laboral:

Cuadro N° 05: Operacionalización de la variable dependiente Satisfacción laboral

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
La satisfacción laboral es un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente. (Sánchez, Artacho, Fuentes y López-Guzmán, 2007).	Es el estudio del comportamiento de las dimensiones relación con sus superiores, relación con los compañeros y características del puesto de trabajo, para relacionarse con el clima organizacional.	Relación con sus superiores	Supervisión	Muy satisfecho (5) Satisfecho (4) No estoy satisfecho ni insatisfecho (3) Insatisfecho (2) Muy insatisfecho (1)
			Trato personal	
			Preocupación del jefe	
			Forma en que el jefe juzga	
		Condiciones físicas en el trabajo	Ventilación	
			Iluminación	
			Limpieza	
			Temperatura	
			Disponibilidad de recursos tecnológicos	
			Espacio idóneo	
		Participación en las decisiones	Comunicación establecida	
			Resultados del local	
			Toma de decisiones	
			Empowerment	
		Trabajo	Capacidad	
			Habilidad	
			Apoyo recibido	
			Metas mensuales por alcanzar	
		Recompensas	Oportunidades de ascenso	
			Remuneración percibida	
Reconocimiento no monetario recibido				
Sueldo				

3.6 Población y muestra

La población del estudio comprende a la Fuerza de Ventas de Mifarma en Lima Metropolitana. Dicha población alcanza un número de 846 trabajadores, según la información proporcionada por la Jefatura de Administración de Personal de Mifarma al cierre de la planilla de trabajadores de julio de 2014.

Las unidades de investigación son las siguientes:

- *Técnicos Vendedores*: personal encargado de la venta de los productos farmacéuticos.
- *Dermoconsultoras*: personal encargado de la venta de los productos de belleza y cuidado personal
- *Impulsador de vitaminas*: personal encargado de la venta de vitaminas, suplementos alimenticios y productos de marca propia.

Para esta investigación se trabajó con una muestra de 90 trabajadores de la fuerza de ventas de Mifarma en Lima Metropolitana, el cual se obtuvo mediante la aplicación de un muestreo estratificado en razón de las unidades de investigación definidas en el punto anterior.

El tamaño de la muestra fue obtenida mediante el empleo de la siguiente fórmula, en base a lo señalado por Pedro Morales en su obra Estadística aplicada a las Ciencias Sociales (2012):

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1} = \frac{846}{(0.1)^2(846-1)+1} = 89.52 \cong 90$$

Donde: n = Tamaño de la muestra

N = población objetiva

e = margen de error

Para hallar el peso de cada estrato en forma proporcional, dividimos el total de elementos de cada estrato entre el total de la población, obteniendo los siguientes valores:

Estrato	Nro	Formula	Peso de cada estrato
Técnico Vendedor	692	692/846	81.80%
Dermoconsultora	124	124/846	14.66%
Impulsador de Vitaminas	30	30/846	3.55%
Total Población	846		100.00%

De esta manera la muestra queda compuesta de la siguiente manera en función a los estratos señalados:

ESTRATO	% hi	ni
Técnico Vendedor	81.80 % (692 TV)	74
Dermoconsultora	14.66% (124 DC)	13
Impulsador de Vitaminas	3.55% (30 IV)	3
Total	100% (846 trab.)	90

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las principales técnicas empleadas en la investigación son las siguientes:

- Análisis documental: estudio sobre documentos escritos y publicaciones de carácter científico en las áreas de estudio
- Encuesta: aplicada a la Fuerza de Ventas de Mifarma en Lima Metropolitana.

A su vez, las técnicas mencionadas en el punto anterior han empleado los siguientes instrumentos:

- Fichas: para el registro de datos provenientes de fuentes primarias y secundarias.
- Cuestionario: instrumento que permite el registro adecuado de la información requerida para la investigación. El cuestionario mide las variables con respuestas basadas en escala tipo Likert de cinco puntos a saber: muy satisfecho, satisfecho, no estoy satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho)

En un primer momento el cuestionario toma los siguientes datos demográficos de las personas entrevistadas: sexo, cargo, edad y antigüedad en la empresa.

Para medir la variable Clima Organizacional se ha tomado como base el cuestionario elaborado por los investigadores Koys y Decottis, adaptando el instrumento a un cuestionario de 50 preguntas, en la cual se evalúan las siguientes dimensiones: *recompensas, capacitación y desarrollo; comunicación; condiciones de trabajo; herramientas; imagen corporativa; liderazgo; líneas de carrera y participación.*

En tanto que para evaluar la variable Satisfacción laboral se ha adaptado el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia, en el cual mediante 25 preguntas se evalúa: *satisfacción con la relación con sus superiores; satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo; satisfacción con*

la participación en las decisiones; satisfacción con su trabajo; y, satisfacción con las recompensas:

3.8 Procedimientos de recolección de datos

En un primer momento se realizó una prueba piloto con la respectiva autorización de la Gerencia de Ventas, llevando a cabo la aplicación del cuestionario a 10, elegidas en forma aleatoria, quienes contestaron el instrumento, señalando que el cuestionario era entendible y que no presentaba mayor problema para contestarlo. Con posterioridad se aplicaron los instrumentos a la muestra de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, el mismo que fue un limitante para aplicarlos simultáneamente. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal y sin control de tiempo.

3.9 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Para analizar los datos recogidos a través de los cuestionarios se utilizó el paquete estadístico SPSS v22.0.0, en el cual se ingresaron los datos para su tabulación y organización, obteniendo los resultados dentro del marco de la investigación planteada.

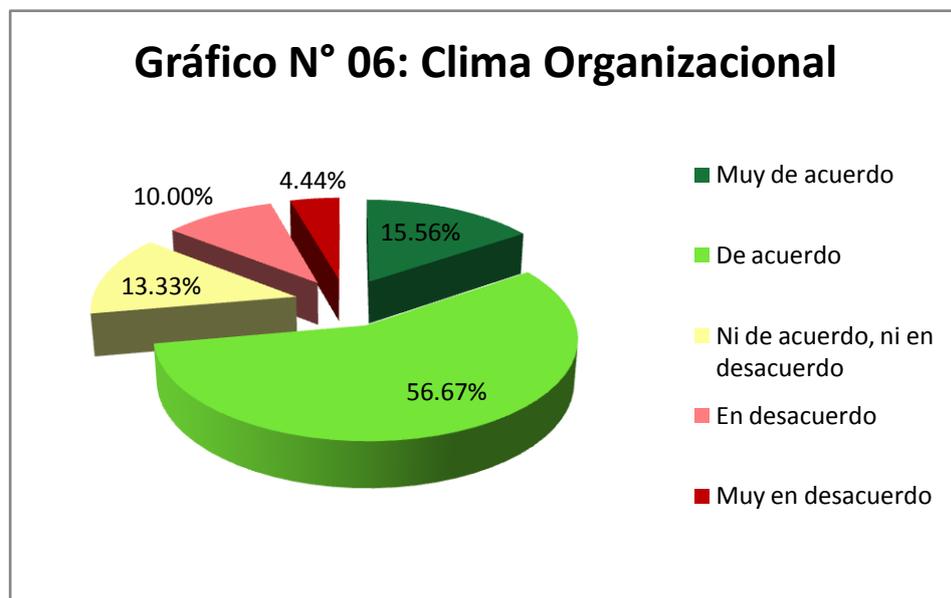
CAPITULO IV

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS

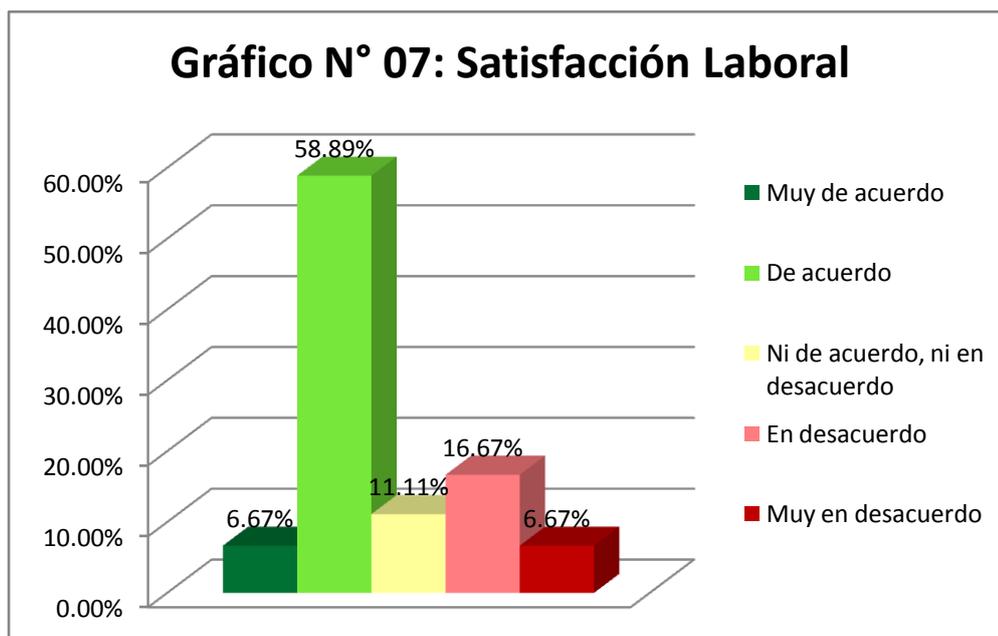
4.1 Presentación de resultados

Luego de haber procesado los datos recogidos a través de la aplicación de los cuestionarios, a continuación se presentan los resultados obtenidos, los cuales se encuentran de acorde al problema, objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

En cuanto a la variable Clima Organizacional, en términos generales y de acuerdo al Gráfico N° 06, podemos afirmar que el 72.22% de los entrevistados calificó positivamente el clima laboral de la organización. Sin embargo, no podemos dejar de lado que el 14.44% lo califica como negativo.



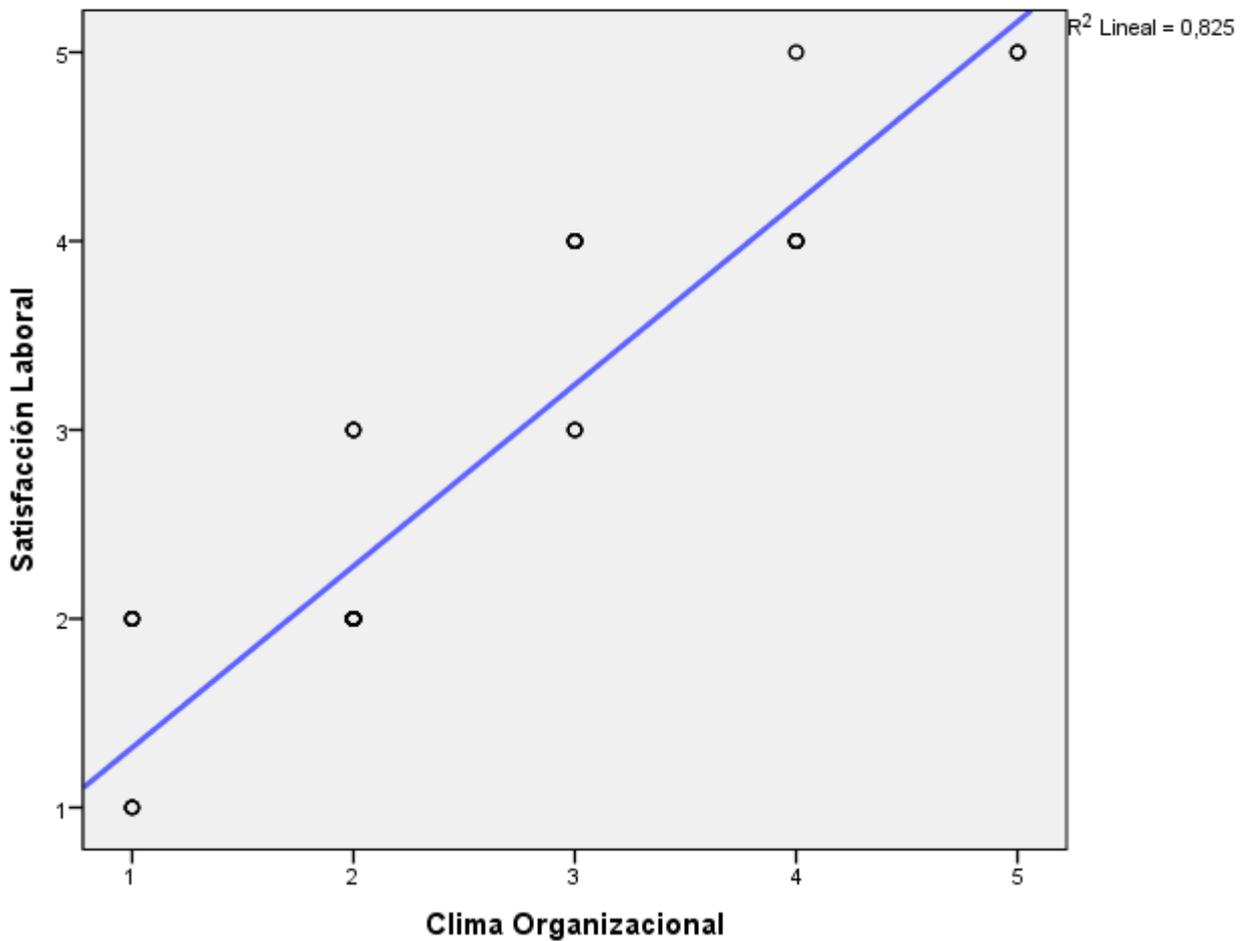
Por otro lado, con respecto a la variable Satisfacción laboral, en el Gráfico N° 07 se aprecia que el 65.56% de los entrevistados la calificó positivamente, el 11.11% no emitió opinión positiva ni negativa, y un 23.33% la calificó negativamente.



4.2 Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Para dar respuesta al objetivo principal se procedió a establecer la correlación existente entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, para ello se analizó en un primer momento el grado de relación entre ambas variables, empleando en este caso el diagrama de dispersión o scattergramas, el cual nos muestra que existe una correlación positiva entre ambas variables (Gráfico N° 11)

Gráfico N° 08: Correlación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral



Ahora bien, para brindar un mayor soporte al diagrama de dispersión presentado se procedió a determinar la asociación estadística entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, para ello se identificó el Coeficiente de Correlación de Spearman, cuya fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{i=n} d_i^2}{n^3 - n}$$

n = nº de pares de datos

d_i = diferencia de rangos en las variables del par i

Se procedió a hallar dicho coeficiente mediante el programa estadístico SPSS v22.00, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 06: Coeficiente de Correlación de Spearman – Clima Organizacional vs Satisfacción Laboral

			Satisfacción Laboral	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,879**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
Clima Organizacional	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,879**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Contrastación de Hipótesis:

Los resultados expuestos permiten corroborar la hipótesis general de la investigación:

“La gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana”

Constatando estadísticamente se evidencia una relación positiva muy alta entre el clima organizacional respecto de la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma, toda vez que el valor del Coeficiente de Correlación de Spearman es +0.89 y que según el rango de valores señalado en el cuadro N° 07 se trata de una relación muy

alta, evidenciándose una influencia positiva del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, permitiéndonos afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el grado de satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma.

Cuadro N° 07: Interpretación de los valores de coeficientes de correlación de Spearman

Coeficiente	Interpretación
0	Relación nula
0 – 0,2	Relación muy baja
0,2 – 0,4	Relación baja
0,4 – 0,6	Relación moderada
0,6 – 0,8	Relación alta
0,8 - 1	Relación muy alta
1	Relación perfecta

Fuente: Bernal (2010)

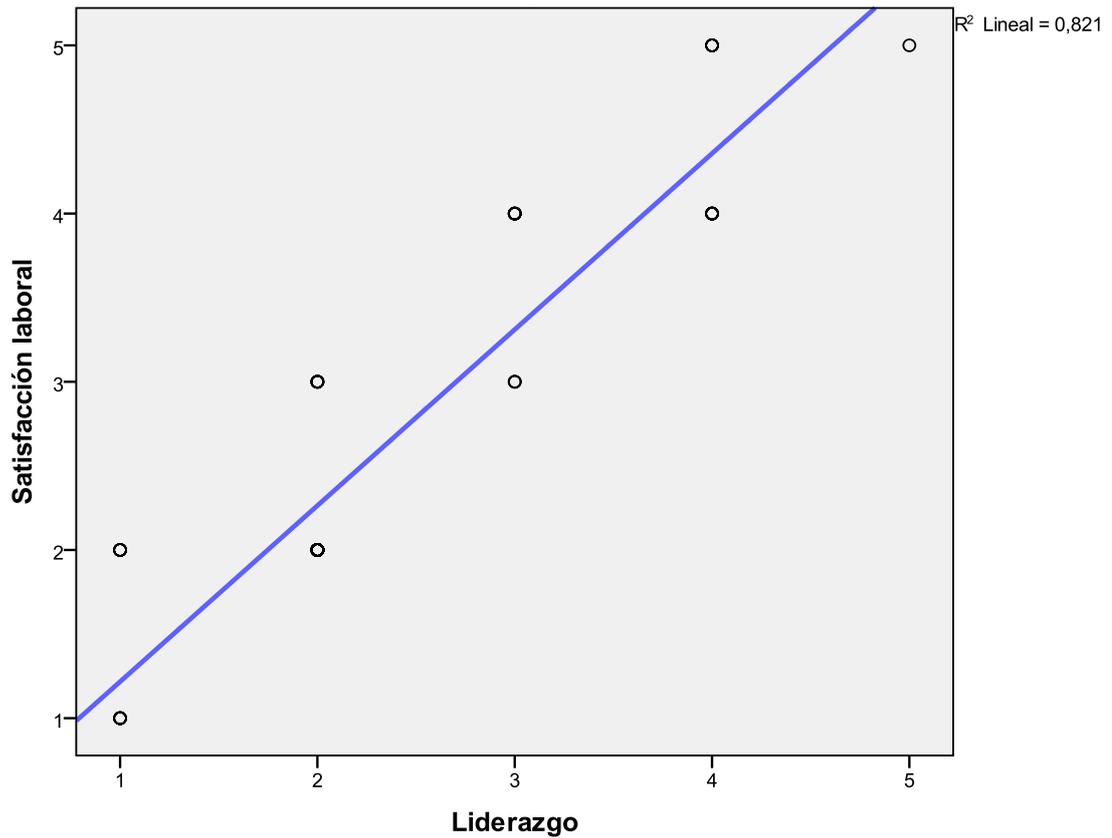
4.3 Relación entre liderazgo y satisfacción con la relación con los superiores

Con referencia al objetivo específico que pretende determinar si el liderazgo influye en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. se procedió, al igual que en el punto anterior, a elaborar el diagrama de dispersión y determinar la asociación estadística entre el liderazgo y la satisfacción con la relación con los superiores.

Del acuerdo al gráfico N° 09 se puede afirmar que existe una correlación positiva entre el liderazgo y la satisfacción laboral. Asimismo,

se obtuvo como coeficiente de correlación de Spearman el valor de +0.88.

Gráfico N° 09: Correlación entre Liderazgo y Satisfacción con la relación con los superiores



Cuadro N° 08: Coeficiente de Correlación de Spearman – Liderazgo vs Satisfacción Laboral

			Satisfacción laboral	Liderazgo
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,880**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
Liderazgo	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Contrastación de Hipótesis:

Los resultados expuestos permiten corroborar la hipótesis específica:

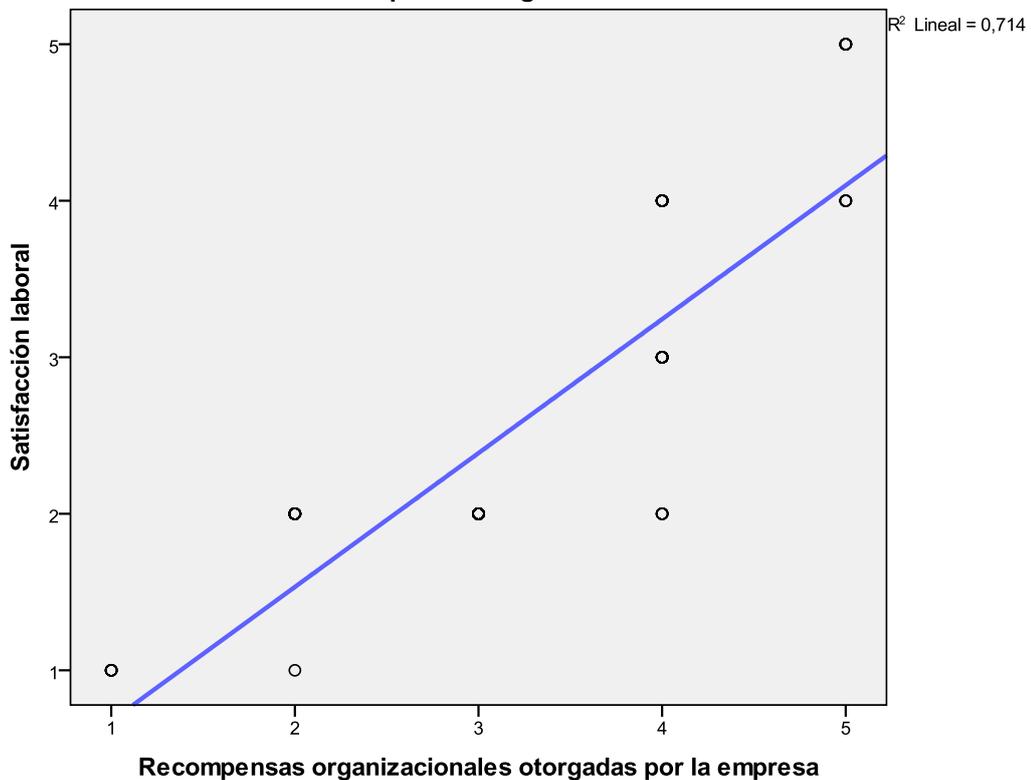
“El liderazgo influye positivamente en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana”

Constatando estadísticamente se evidencia de una relación positiva muy alta entre las dimensiones liderazgo y satisfacción con la relación con los superiores, toda vez que el valor resultante del Coeficiente de Correlación de Spearman es +0.88 y que según el rango de valores señalado en el cuadro N° 07 se trata de una relación muy alta, permitiéndonos aceptar la hipótesis señalada, toda vez que mientras mejor sea la percepción del liderazgo de los superiores, mayor será el grado de satisfacción de la fuerza de ventas de Mifarma con respecto a éstos.

4.4 Relación entre líneas de carrera y satisfacción con las recompensas organizacionales

Con referencia al objetivo específico que pretende determinar si las líneas de carreras especificadas por la empresa influyen en la satisfacción con las recompensas organizacionales otorgadas a la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. se procedió, al igual que en el punto anterior, a elaborar el diagrama de dispersión y determinar la asociación estadística entre líneas de carrera y satisfacción con las recompensas organizacionales. Del gráfico N° 13 se desprende una correlación positiva entre las líneas de carrera y la satisfacción con las recompensas organizacionales.

Gráfico N° 10: Correlación entre Líneas de Carrera y Satisfacción con las Recompensas Organizacionales



Cuadro N° 09: Coeficiente de Correlación de Spearman – Recompensas Organizacionales vs Satisfacción Laboral

			Satisfacción laboral	Recompensas Organizacionales
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,868**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Recompensas Organizacionales	Coeficiente de correlación	,868**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Contrastación de Hipótesis:

Los resultados expuestos permiten corroborar la hipótesis específica:

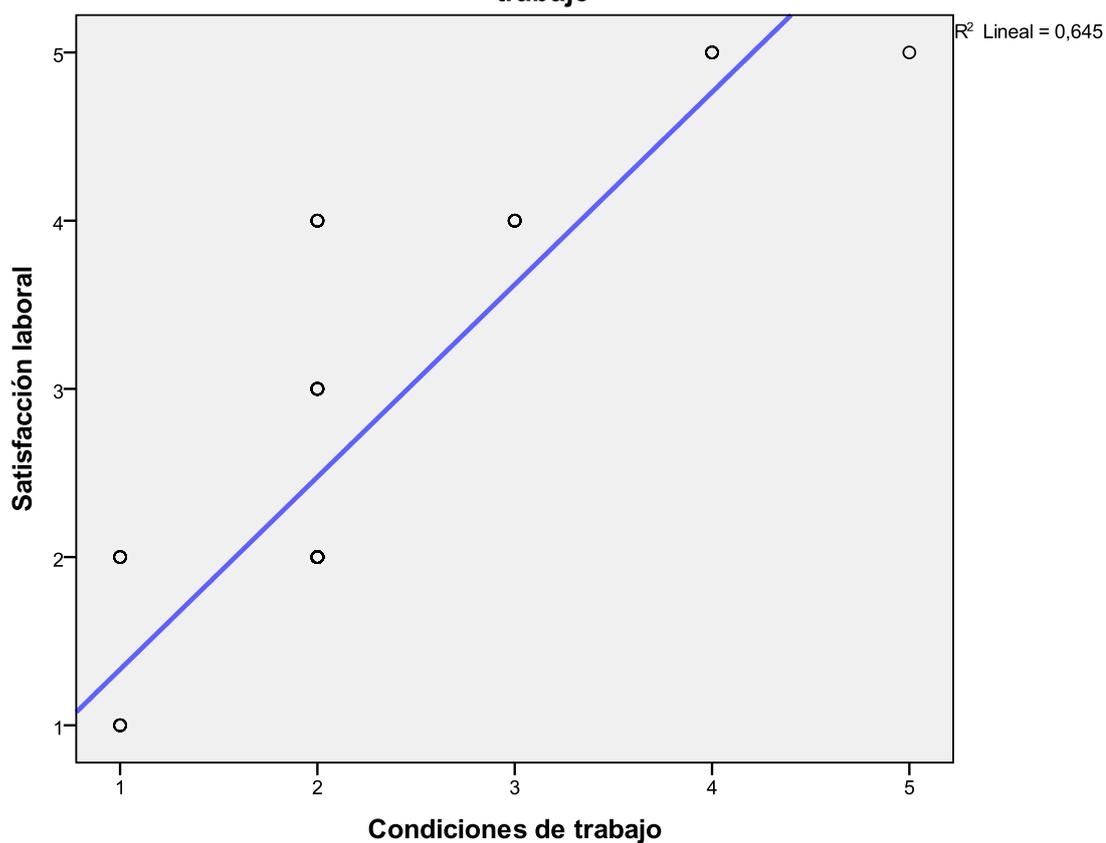
“Las líneas de carreras señaladas por la empresa influyen positivamente en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana”

Dicha hipótesis se comprueba estadísticamente al analizar los resultados del coeficiente de correlación de Spearman, que en este caso es +0.868 y en función a la interpretación expuesta en el cuadro N° 07, se puede dar por aceptada la hipótesis formulada al existir una relación positiva muy alta entre las líneas de carrera y la satisfacción con las recompensas organizacionales evidenciándose una influencia positiva entre ambas dimensiones.

4.5 Relación entre condiciones de trabajo y satisfacción con el trabajo

A fin de dar respuesta al último objetivo específico, el cual pretende determinar si las condiciones de trabajo influyen en la satisfacción con el trabajo de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. se procedió a elaborar el diagrama de dispersión y hallar el coeficiente de correlación de Spearman. De esta manera, en el gráfico N° 11 se puede determinar que existe una correlación positiva entre las condiciones de trabajo y la satisfacción con el trabajo.

Gráfico N° 11: Correlación entre Condiciones de Trabajo y Satisfacción con el trabajo



Cuadro N° 10: Coeficiente de Correlación de Spearman – Condiciones de Trabajo vs Satisfacción Laboral

			Satisfacción laboral	Condiciones de Trabajo
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,746**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Condiciones de Trabajo	Coeficiente de correlación	,746**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Contrastación de Hipótesis:

Los resultados expuestos permiten corroborar la hipótesis específica:

“Las condiciones de trabajo influyen positivamente en la satisfacción con el trabajo de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana”

Dicha hipótesis se comprueba estadísticamente al analizar los resultados del coeficiente de correlación de Spearman, que en este caso es +0.746 y en función a la interpretación expresada en el cuadro N° 07, se puede dar por aceptada la hipótesis formulada ya que existe una relación positiva alta entre las condiciones de trabajo y la satisfacción con el trabajo, evidenciándose la influencia positiva de las condiciones de trabajo sobre la satisfacción con el trabajo.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados de la investigación, se evidencia que existe una influencia positiva muy significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.

Dicho resultado se encuentra en concordancia con lo afirmado por Brunet (2004) quien plantea que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y sobre el rendimiento en trabajo. De igual forma, Payne, Patterson y West (citados por Chiang, Martin y Núñez, 2010) concluyen que existe una relación entre las percepciones del clima y sus hipotéticos consecuentes (entre ellos la satisfacción). Asimismo, el resultado obtenido es consecuente con lo afirmado por Chiang (2010), quien señala que es importante la relación que se estable entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral, que aunque dichos términos pertenecen a dos esferas distintas, uno a la colectiva y otro a la individual (respectivamente), establecen un nexo de unión dado que ambos se refieren a percepciones, llegando a establecer una correlación positiva, significativa y unidireccional, tal es así que es el clima laboral positivo el que genera un aumento en la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones.

En cuanto a las dimensiones específicas del clima organizacional: liderazgo, líneas de carrera y condiciones de trabajo, los resultados obtenidos evidencian una influencia positiva con la satisfacción con la relación con los superiores, con las recompensas organizacionales y con el trabajo en sí respectivamente. Estos resultados son coherentes con las investigaciones de Hay Group (2011), en las que se señala que dimensiones como supervisión, relaciones de compañerismo (calidez), responsabilidad (autonomía), recompensas, son algunas de las principales dimensiones de clima asociadas históricamente a la satisfacción.

En lo mencionado en el párrafo precedente existen aportes muy importantes que aportan a la discusión de los resultados:

- En lo referente al resultado obtenido acerca de la influencia positiva de la dimensión liderazgo sobre la satisfacción con la relación con los superiores, se puede mencionar que los resultados están en concordancia con las afirmaciones de Yang (citado en Chiang, 2004) en el sentido que el liderazgo puede aumentar la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual. Peiró (1996) sostiene que para los trabajadores es muy significativo sentirse importantes y aceptados por sus superiores, saber que son tomados en cuenta y que su trabajo y esfuerzo son trascendentales. En esa misma línea, es importante señalar que el meta-análisis realizado por Judge y Piccolo (citado en Chiang, 2004) encontró correlaciones significativas y moderadamente fuertes entre el liderazgo y la satisfacción del trabajador, desprendiéndose que el liderazgo ejerce un efecto

significativo sobre la satisfacción con la relación con los superiores y que debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo de liderazgo es el más eficaz para cada situación en especial.

- El resultado obtenido en cuanto a la influencia positiva de las líneas de carrera sobre la satisfacción con las recompensas organizacionales se encuentra en concordancia con lo señalado por Robbins (2009), quien indica que las recompensas deben estar claramente definidas y, por supuesto, deben guardar relación con las expectativas de los empleados, con la finalidad de lograr altos niveles de satisfacción. Asimismo, se refuerza la idea de Chiang (2004) quien señala que la satisfacción con las recompensas organizacionales está causada por los ascensos y el reconocimiento de logros. Siendo entonces de gran interés para el colaborador la línea de carrera que existe en la organización, así como las posibilidades y potencialidades que tienen para acceder a él y en qué horizonte de tiempo.
- Con relación a los resultados expuestos sobre la relación positiva y significativa entre las condiciones de trabajo y la satisfacción con el trabajo de la fuerza de ventas de Mifarma, es importante traer a colación lo señalado por Robbins (2009), al hacer mención sobre las condiciones físicas del trabajo y el medio ambiente, quien refiere que los empleados están preocupados por su ambiente de trabajo así como también de su comodidad personal porque facilita un buen desempeño. De igual forma, el resultado obtenido coincide también con los planteamientos de Likert (citado en Chiang, 2010), quien estableció

que la satisfacción con el trabajo en sí depende directamente de las condiciones laborales que perciben los empleados. La influencia de las condiciones de trabajo se da por las características en las que se realiza el trabajo como son: iluminación, temperatura, ventilación, ruidos, ubicación, materiales y horarios de trabajo inclusive, los cuales permiten brindar una mayor satisfacción y bienestar al trabajador, y favorecen su mejor desempeño.

CONCLUSIONES

Como respuesta a los objetivos planteados en la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se ha constatado estadísticamente que existe una correlación positiva y significativa, lo cual determina una influencia positiva del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, corroborando de esta forma la hipótesis principal planteada. Por lo que podemos afirmar que incrementos positivos en las percepciones del clima organizacional generarán como consecuencia una mayor satisfacción laboral en los colaboradores.
2. Se ha constatado estadísticamente que existe una correlación positiva y significativa entre el liderazgo y la satisfacción con la relación con los superiores; esto es, el estilo de liderazgo preponderante en Mifarma influye positivamente en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas.
3. Se ha constatado estadísticamente que existe una correlación positiva y significativa entre las líneas de carrera definidas por la empresa y la satisfacción con las recompensas organizacionales. Es por ello que se puede concluir que las líneas de carrera diseñadas y establecidas por la empresa influyen positivamente en la satisfacción que tiene la fuerza de

ventas de Mifarma con respecto a las recompensas organizacionales que perciben.

4. Se ha constatado estadísticamente que existe una correlación positiva y significativa entre las condiciones de trabajo y la satisfacción con el trabajo. En ese sentido podemos concluir que las condiciones de trabajo que ofrece la empresa Mifarma influyen positivamente en la satisfacción de la fuerza de ventas con respecto al trabajo en sí.

RECOMENDACIONES

1. Procurar mantener los esfuerzos organizacionales dirigidos a mejorar los niveles de percepción del clima organizacional de Mifarma, siendo la Alta Dirección quien deberá cuidar el clima laboral si se desea que éste sea positivo. Para ello no deben limitarse sólo a dirigir sino que deberán ser los líderes que mantengan o mejoren las estrategias que sean capaces fomentar una mejora del clima organizacional y como consecuencia de ello el aumento de la satisfacción laboral.
2. Los jefes deben crear espacios en los cuales los trabajadores puedan manifestarse, permitiéndoles opinar sobre distintos problemas que se puedan suscitar no sólo sobre sus labores inmediatas sino sobre cualquier aspecto de la organización, ello ayudará a construir un liderazgo participativo. Por ello es importante que se mantengan las capacitaciones constantes a las jefaturas y mandos medios para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas.
3. Toda vez que Mifarma es una empresa que se encuentra en un crecimiento consolidado a nivel nacional se deben implementar estrategias de sucesión que permitan planificar las posibilidades de desarrollo y promoción (líneas de carrera) en las diferentes áreas para cubrir los requerimientos que puedan presentarse (sea por rotación o por crecimiento de la empresa). Asimismo, ya que hablamos de las

recompensas organizacionales de la fuerza de ventas, es importante que se implemente dentro del paquete de recompensas un Bono Anual por Desempeño que esté sujeto al cumplimiento de metas por ventas anuales.

4. Implementar un área de Seguridad y Salud en el trabajo que vigile y supervise el estricto cumplimiento de la normatividad vigente, de tal manera que se contribuya a mantener los estándares de excelencia en cuanto a las condiciones de trabajo en cada uno de los locales de venta de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, M, *et al.* (2006). *Factores psicosociales y salud mental en el trabajo*. Recuperado de: <http://www.rialnetportal.org/documentos>
- Álvarez, G. (1992). *La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional*. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Bass, B. (1980) *Psicología de las organizaciones*. México: Continental.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Brunet, L. (2004) *El clima en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiang, M. (2004). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Tesis inédita de Doctorado en Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Universidad de Málaga.
- Chiang, M., Martín, M., Nuñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136>

Chiang, M., Salazar, C., Nuñez, A. (2010) *Clima organizacional y satisfacción laboral: Adaptación y ampliación de un instrumento.*

Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234840.pdf>

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008) *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos.*

Recuperado <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano.* México: McGraw-Hill.

Cortázar, L. (2014) *Incidencia del clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud.* Cali: Universidad Católica de Manizales.

Dessler, G. (1979) *Organización y administración, enfoque situacional.* México: Prentice Hall.

Diez de Castro, E., García del Junco, J., Martín-Jiménez, F., Periañez-Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección.* Madrid: McGraw-Hill.

Dolan, S. (2003). *Organizaciones y sistemas humanos. Una nueva gestión empresarial.* Madrid: McGraw-Hill..

Fernández-Dols, J.M. (1994). *Bases sociales de la emoción.* Madrid: McGraw-Hill.

- García S., M. (2011). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Recuperado de: <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/articulo/view/695/2526>
- Gonçalves, A (2005) *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de <http://www.calidad.org./articles/dec97/2dec97.html>
- Hay Group Consultores (2001). *Factbook Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Aranzadi S.A.
- Martínez, R. (2006). *Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. Recuperado de: www.mujiynegocios.com/articulo533-lanacion.html
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial de la Universidad del Rosario.
- Morales, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Peiro, J.M. (1996). *La medida de Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. Recuperado de www.uv.es/melajl/Research/ArtS20/23.PDT
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe.

- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, S., Artacho, C., Fuentes, F., López-guzmán, T. (2007) *Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el Sector Educativo*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818014>
- Schein, E. (1996) *Psicología de la organización*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: Les Punxes Distribuidora.
- Valle, R. (1995). *Estrategia de Recursos Humanos*. Chicago: Addison Wesley Iberoamericana.
- Weinert, A. (1985) *Manual de Psicología de la organización*. Barcelona: Herder.
- Werther, W., Davis, K. (2008) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DE LA FUERZA DE VENTAS DE MIFARMA S.A.C. EN LIMA METROPOLITANA – 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Problema principal:	Objetivo principal:	Hipótesis principal:				Tipo de Investigación
¿Cómo influye la gestión del clima organizacional en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?	Determinar si la gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.	La gestión del clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana	Clima organizacional	Recompensas organizacionales	Sueldo	La investigación es de tipo descriptivo correlacional, y está interesada en la determinación de la influencia existente entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal de ventas de una empresa farmacéutica.
					Beneficios corporativos	
					Convenios educativos	
				Capacitación y Desarrollo	Planes de Capacitación	
					Inducción al puesto	
				Comunicación	Uso de medios tecnológicos	
					Claridad y precisión de la información	
				Condiciones de trabajo	Iluminación del área de trabajo	
					Horario de trabajo	
					Niveles de contaminación	
Herramientas	Equipos tecnológicos					
	Recursos de Merchandising					
	Software					
Imagen corporativa	Medios de transporte					
	Calidad de productos					
Liderazgo	Prestigio de la empresa					
	Dirección del trabajo en equipo					
	Motivación					
Líneas de carrera	Interés					
	Permanencia en la empresa					
	Accesibilidad					
Participación	Expectativas de crecimiento					
	Soluciones planteadas					
	Opiniones de los trabajadores					
Problemas secundarios:	Objetivos secundarios:	Hipótesis secundarios:	Clima organizacional	Imagen corporativa	Proyectos implementados	Diseño
¿Cómo influye el liderazgo en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?	Determinar si el liderazgo influye positivamente en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana	El liderazgo influye positivamente en la satisfacción con la relación con los superiores de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana				La investigación es de diseño no experimental, y transversal; no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, porque recopila datos en un solo momento dado.

					Cohesión	Población
¿Cómo influyen las líneas de carrera ofrecidas por la empresa en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana?	Determinar si las líneas de carrera ofrecidas por la empresa influyen positivamente en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana	Las recompensas organizacionales otorgadas por la empresa influyen positivamente en la satisfacción con las recompensas organizacionales de la fuerza de ventas de Mifarma S.A.C. en Lima Metropolitana.	Satisfacción laboral	Relaciones interpersonales	Colaboración	846 trabajadores de Lima Metropolitana, las unidades de investigación son: 692 técnicos vendedores, 124 dermoconsultoras y 30 impulsores de vitaminas
					Soluciones en equipo	
					Ambiente de trabajo	
					Espacios de integración	
					Trabajo en equipo	
				Relación con sus superiores	Supervisión	
					Trato personal	
					Preocupación del jefe	
				Condiciones físicas en el trabajo	Forma en que el jefe juzga	Tipo de Muestreo
					Ventilación	Probabilístico, aleatorio simple y estratificado
Iluminación						
Limpieza						
Temperatura	Muestra					
Disponibilidad de recursos tecnológicos	90 trabajadores de Lima Metropolitana, quedando estratificada de la siguiente manera: 74 técnicos vendedores, 13 dermoconsultoras y 3 impulsores de vitaminas					
Espacio idóneo						
Participación en las decisiones		Comunicación establecida				
		Resultados del local				
	Toma de decisiones					
Trabajo	Empowerment	Margen de Error				
	Capacidad					
	Habilidad					
	Apoyo recibido					
Recompensas organizacionales	Metas mensuales por alcanzar	Se empleó un margen de error del 10%				
	Oportunidades de ascenso					
	Remuneración percibida					
	Reconocimiento no monetario recibido					
					Sueldo	

ANEXO Nº 2: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado Señor (a):

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer las apreciaciones de nuestros colaboradores respecto a la gestión de la empresa. Lo que se busca con ello es obtener información que nos permita mantener las condiciones necesarias para contar con una excelente satisfacción organizacional.

Instrucciones.- Leer detenidamente cada una de las frases y marcar con una (X) la opción que refleje su sentir, tomando en cuenta los siguientes factores:

Muy de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Muy en desacuerdo (1)

Esta encuesta es TOTALMENTE anónima, por lo que esta información será tratada confidencialmente y sólo se empleará para contribuir con el propósito de la investigación.

Muchas gracias por su colaboración

DATOS GENERALES

SEXO	CARGO	EDAD	Años en la empresa
A) Masculino	A) Técnico Vendedor	A) Menor de 24 años	A) Menos de 1 año
B) Femenino	B) Dermoconsultora	B) De 25 a 30 años	B) De 1 a 3 años
	C) Impulsador de Vitaminas	C) De 31 a 35 años	C) De 3 a 5 años
		D) De 36 a 40 años	D) Mas de 5 años
		E) Mayor de 41 años	

PARTE I: CLIMA ORGANIZACIONAL

1	La empresa se preocupa constantemente por brindar beneficios a los colaboradores	5	4	3	2	1
2	El contenido de los cursos de capacitación son los idóneos para la realización del trabajo	5	4	3	2	1
3	La Alta Dirección trasmite los valores y objetivos organizacionales.	5	4	3	2	1
4	Los niveles de limpieza son los apropiados para trabajar	5	4	3	2	1
5	La empresa brinda al personal espacios para reuniones sobre diversos temas	5	4	3	2	1
6	Las herramientas de trabajo proporcionadas son óptimas para el trabajo desarrollado	5	4	3	2	1
7	La empresa ofrece espacios para la integración de los colaboradores.	5	4	3	2	1
8	Participo en las reuniones con mi jefe sobre decisiones de la empresa	5	4	3	2	1
9	Respeto las habilidades, deseos y la personalidad de los demás	5	4	3	2	1
10	En mi área de trabajo se producen errores por falta de información	5	4	3	2	1
11	La empresa considera mi opinión al realizar cambios en la organización.	5	4	3	2	1
12	Los equipos tecnológicos son los ideales para el desarrollo de las operaciones del local	5	4	3	2	1
13	Me identifico con la imagen corporativa que proyecta la empresa.	5	4	3	2	1
14	Los beneficios otorgados por la empresa con respecto al mercado	5	4	3	2	1
15	Existe un clima organizacional positivo en el local.	5	4	3	2	1
16	Cuando presento un problema a la jefatura, consideran la solución que planteo.	5	4	3	2	1
17	Los recursos de merchandising que brinda la empresa son los idóneos	5	4	3	2	1
18	Las líneas de carrera de la empresa se acomodan a mis expectativas de crecimiento.	5	4	3	2	1
19	Los convenios educativos brindados por la empresa	5	4	3	2	1
20	La empresa ha considerado mi participación en los proyectos de la empresa.	5	4	3	2	1
21	Exsiste equidad en el acceso de capacitación que ofrece la empresa	5	4	3	2	1
22	Mi jefe comunica de manera clara y precisas las indicaciones	5	4	3	2	1
23	Las líneas de carrera incentivan mi permanencia en la empresa.	5	4	3	2	1
24	Mi trabajo contribuye al fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa.	5	4	3	2	1
25	Cuando surge un problema se buscan soluciones en equipo.	5	4	3	2	1
26	Mi jefe muestra interés por las opiniones o sugerencias	5	4	3	2	1
27	El horario de trabajo es el adecuado para el desempeño de mis labores.	5	4	3	2	1
28	Se utilizan los medios tecnológicos para trasladar la información rápida y oportuna	5	4	3	2	1
29	El motivo por el que me permanezco en la empresa es por los beneficios que me brinda.	5	4	3	2	1

30	Existe un alto sentido de cohesión y colaboración en el local.	5	4	3	2	1
31	La empresa proporciona los implementos necesarios en caso de una emergencia	5	4	3	2	1
32	Se proporciona información para realizar el trabajo de manera efectiva	5	4	3	2	1
33	La actuación de calidad es gratificada por la empresa	5	4	3	2	1
34	La empresa motiva a invertir en formación para crecer profesionalmente	5	4	3	2	1
35	Los planes de capacitación ayudan a mejorar el desempeño en el trabajo.	5	4	3	2	1
36	La empresa como un buen lugar para trabajar	5	4	3	2	1
37	Mi jefe motiva constantemente al logro de mis objetivos.	5	4	3	2	1
38	Conozco los planes de desarrollo profesional ofrecidos por la empresa	5	4	3	2	1
39	El proceso de inducción al puesto se desarrolla de forma óptima	5	4	3	2	1
40	El software utilizado en la empresa es el ideal.	5	4	3	2	1
41	La línea de carrera que me presenta la empresa representa un incremento progresivo de la experiencia	5	4	3	2	1
42	Mi jefe dirige eficazmente el trabajo en equipo	5	4	3	2	1
43	Existe preocupación de la empresa por mantener a los empleados informados	5	4	3	2	1
44	La iluminación del área de trabajo es la adecuada	5	4	3	2	1
45	La información proporcionada por parte de la empresa es clara y precisa	5	4	3	2	1
46	La calidad de productos que mi empresa brinda a sus clientes	5	4	3	2	1
47	El local se encuentra en un ambiente libre de contaminación y ruidos	5	4	3	2	1
48	Las líneas de carrera establecidas por la empresa son de fácil acceso.	5	4	3	2	1
49	Los medios de transporte utilizados por la empresa son los adecuados	5	4	3	2	1
50	El prestigio que tiene la empresa como una de las empresas líderes en el país	5	4	3	2	1

PARTE II: SATISFACCION LABORAL

1	La proximidad y frecuencia con la que soy supervisado	5	4	3	2	1
2	La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo	5	4	3	2	1
3	Puedo plantear alternativas para mejorar el trabajo	5	4	3	2	1
4	La empresa delega en sus empleados la autoridad para tomar decisiones	5	4	3	2	1
5	El apoyo que recibo de mis compañeros y superiores	5	4	3	2	1
6	El reconocimiento no monetario que brinda la empresa por el buen rendimiento	5	4	3	2	1
7	El espacio físico para desempeñar mis labores	5	4	3	2	1
8	Mi trabajo me permite hacer las cosas que me gustan	5	4	3	2	1
9	La disponibilidad de recursos tecnológicos en mi lugar de trabajo	5	4	3	2	1
10	El sueldo que percibo por el trabajo que realizo	5	4	3	2	1
11	La supervisión que se ejerce sobre mi	5	4	3	2	1
12	La satisfacción que me produce mi puesto de trabajo	5	4	3	2	1
13	Los beneficios que me brinda la empresa van de acuerdo a mis necesidades.	5	4	3	2	1
14	El trato personal que recibo de mi jefe directo	5	4	3	2	1
15	Mi trabajo me brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre el mismo	5	4	3	2	1
16	Mi puesto de trabajo me permite emplear mis capacidades y habilidades	5	4	3	2	1
17	La oportunidad de formación que me ofrece la empresa	5	4	3	2	1
18	La forma en que mi jefe juzga mis tareas	5	4	3	2	1
19	La forma en que mi jefe se preocupa por mi desarrollo profesional	5	4	3	2	1
20	La temperatura del local en el cual laboro	5	4	3	2	1
21	Los metas mensuales que debo alcanzar	5	4	3	2	1
22	La comunicación establecida en mi área de trabajo	5	4	3	2	1
23	La ventilación e iluminación de mi lugar de trabajo	5	4	3	2	1
24	Tengo conocimiento sobre los resultados de mi local	5	4	3	2	1
25	La oportunidad de ascender en la empresa u ocupar otras posiciones	5	4	3	2	1