

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA,  
SEDE RIOHACHA**

**WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**



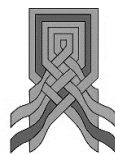
**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, 2022**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA,  
SEDE RIOHACHA**

**WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Administración de Empresas

Director  
**OLIVIA RANGEL LUQUEZ**  
PhD. en Ciencias Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, 2022**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **OLIVIA ISABEL RANGEL LUQUEZ**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 49.736.403, expedida en Valledupar, departamento del Cesar, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por la señora **WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 1.118.837.840, expedida en Ciudad de Riohacha, departamento de La Guajira, titulado "*Clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira*", sede Riohacha, para optar al título de Magister en Administración, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 31 días del mes de mayo de 2022.



---

**OLIVIA ISABEL RANGEL LUQUEZ**  
Director del Trabajo de Grado

## CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director de este trabajo de grado como requisito para optar por título de Magister en Administración de Empresas, presentado por **WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**, con el título *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha*, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software anti plagio «Plagscan » con un 18,9%\_de coincidencias con otros trabajos y que las fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las normas APA vigentes, por lo que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 31 días del mes de mayo de 2022.



---

**OLIVIA ISABEL RANGEL LUQUEZ**  
Director del Trabajo de Grado

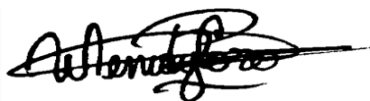
## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.118.837.840, expedida en Riohacha La Guajira, autor(a) del trabajo de grado titulado: *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha*; declaro bajo la gravedad del juramento que:

- a) El presente trabajo de grado es de mi autoría.
- b) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada parcial ni totalmente.
- c) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- d) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira y el país.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, a los 31 días del mes de mayo de 2022.



---

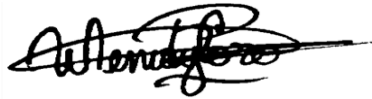
**WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, **WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.118.837.840, expedida en Riohacha, Departamento de La Guajira, autor(a) del trabajo de grado titulado: *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha*, autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor (a).

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, a los 31 días del mes de mayo del 2022.



---

**WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**

## **DEDICATORIA**

Dedico el fruto de este esfuerzo, a Dios, a mi hijo y a mis padres, por ser el pilar y más importante impulso en mi vida y porque gracias a sus designios y enseñanzas me permitieron ser quien hoy soy, y por ser mi motor para alcanzar cada uno de los objetivos trazados.

**WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo quiero agradecerlo a Dios por ser nuestro guía y acompañarnos en el transcurso de nuestra vida, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestras metas propuestas.

A mis padres, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mi hijo, hermanos, sobrinos y demás familia por ser pilares fundamentales y respaldo en los momentos difíciles.

**WENDY YORANI PEÑARANDA CORONADO**



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRAC .....	15
INTRODUCCIÓN .....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Formulación del problema.....	28
1.2 Objetivos de la investigación .....	28
1.2.1 Objetivo general .....	28
1.2.2 Objetivos específicos .....	28
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
1.4.1 Delimitación temática .....	31
1.4.2 Delimitación espacial.....	31
1.4.3 Delimitación temporal.....	32
2. MARCO REFERENCIAL.....	33
2.1. MARCO TEÓRICO .....	33
2.1.1 Antecedentes de la investigación .....	33
2.1.2 Fundamentos teóricos.....	39
2.1.2.1. Clima organizacional.....	39
2.1.2.1.1. Factores que determinan el clima organizacional	41
2.1.2.1.2 Características del clima organizacional .....	51
2.1.2.2. Satisfacción laboral .....	59
2.2.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral .....	60
2.1.2.2.2. Variables derivadas del puesto de trabajo .....	68
2.3. MARCO CONTEXTUAL .....	73

2.3.1 Información organizacional .....	73
2.3.2 Reseña histórica.....	73
2.3.3 Direccionamiento estratégico .....	77
2.3.3.1 Misión .....	77
2.3.3.2 Visión .....	77
2.3.3.3 Valores.....	78
2.3.5 Organización de la empresa .....	78
2.3.5.1 Estructura organizacional .....	78
2.3.5.2 Organigrama .....	79
2.3.5.3 Personal.....	79
2.3.6 Servicios ofertados.....	80
2.4 SISTEMA DE VARIABLE .....	80
2.4.1. Definición nominal .....	80
2.4.2. Definición conceptual .....	80
2.4.3. Definición operacional .....	81
3. MARCO METODOLÓGICO .....	83
3.1 Enfoque de la investigación .....	83
3.2 Tipo de investigación .....	84
3.3 Diseño de la investigación .....	86
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	89
3.4.1 Fuentes primarias.....	89
3.4.2 Fuentes secundarias .....	90
3.5 Población y Muestra .....	91
3.5.1 Población .....	91
3.5.2 Muestra .....	93
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	94
3.7 Validez y confiabilidad del instrumento .....	95
3.7.1 Validez .....	95
3.7.2 Confiabilidad.....	97

3.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	98
3.9 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	101
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	103
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	104
4.1.1 Factores que determinan el clima organizacional .....	104
4.1.2 Percepción sobre las características del clima organizacional.....	111
4.2 SATISFACCIÓN LABORAL.....	118
4.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral .....	118
4.2.2. Características derivadas del puesto de trabajo.....	124
4.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	130
CONCLUSIONES .....	139
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	143

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores que determinan el clima organizacional .....	104
Tabla 2. Factores que determinan el clima organizacional. ....	109
Tabla 3. Percepción sobre las características del clima organizacional. ....	111
Tabla 4. Percepción sobre las características del clima organizacional. ....	115
Tabla 5. Clima organizacional.....	116
Tabla 6. Dimensiones de la satisfacción laboral .....	118
Tabla 7. Dimensiones de la satisfacción laboral. ....	123
Tabla 8. Características derivadas del puesto de trabajo. ....	124
Tabla 9. Características derivadas del puesto de trabajo. ....	127
Tabla 10. Satisfacción laboral .....	128
Tabla 11. Resultado rango de correlación de las variables .....	130

## ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia .....	148
Anexo B. Matriz de validación del instrumento. ....	149
Anexo C. Cuestionario definitivo. ....	150
Anexo D. Cálculo de Alfa de Cronbach.....	153

Peñaranda Coronado, Wendy, Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, Colombia, programa de Maestría en Administración de Empresas, Riohacha, La Guajira, 2019

## RESUMEN

El clima organizacional debe considerarse como una vivencia diaria entre los colaboradores, Teniendo en cuenta esta concepción, se define la importancia de los individuos, los grupos, así como de la estructura presente sobre el comportamiento dentro de una organización, pues esto permite el mejoramiento de la eficacia organizacional y el alcance de los objetivos que es la finalidad de toda organización.

El objetivo general de la presente investigación consiste en “analizar la influencia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, condición que tiene como alcance proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales, las habilidades y el nivel de confianza de sus empleados.

En relación, la presente investigación es de carácter cuantitativo. La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos de la población para contestar preguntas de investigación que mediante el análisis estadístico establece con exactitud patrones de comportamiento de una población, los cuales permitirán la construcción y la demostración de las teorías a través del razonamiento deductivo.

Finalmente, se puede concluir que existen falencias en cuanto al clima organizacional de la Universidad de La Guajira, debido a que algunos trabajadores sienten que la institución no les reconoce adecuadamente su labor y de que en ocasiones se presentan situaciones que afectan la convivencia en el área laboral y todo esto se ve reflejado en la satisfacción de los colaboradores.

**Palabras Claves:** clima organizacional, satisfacción laboral, organización, estructura organizacional, objetivos empresariales.

Peñaranda Coronado Wendy, Influence of the organizational climate on the job satisfaction of the officials of the University of La Guajira, Riohacha, Colombia headquarters, Master's Program in Business Administration, Riohacha, La Guajira, 2019.

### **ABSTRAC**

The organizational climate must be considered as a daily experience among the collaborators, Taking into account this conception, the importance of individuals, groups, as well as the present structure on behavior within an organization is defined, since this allows the improvement of organizational effectiveness and the scope of the objectives that is the purpose of any organization.

The general objective of this research is to "analyze the influence that the organizational climate has on the job satisfaction of the officials of the University of La Guajira, Riohacha headquarters, a condition that has the scope of proposing strategies that contribute to the improvement of interpersonal relationships. , skills and confidence level of your employees.

In relation, the present investigation is of a quantitative nature. The quantitative methodology uses the collection and analysis of population data to answer research questions that, through statistical analysis, accurately establish patterns of behavior of a population, which will allow the construction and demonstration of theories through deductive reasoning.

Finally, it can be concluded that there are shortcomings in terms of the organizational climate of the University of La Guajira, because some workers feel that the institution does not adequately recognize their work and that sometimes situations arise that affect coexistence in the area. labor and all this is reflected in the satisfaction of the collaborators.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, organization, organizational structure, business objectives.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y la satisfacción laboral son quizás las variables más estudiadas en el ámbito laboral desde los inicios de las ciencias económicas y administrativas; siendo en conjunto un excelente descriptor no sólo de la información que posee los trabajadores con respecto a la empresa donde laboran, sino de la medición de sus habilidades, el nivel de confianza, suceso que bien usado favorece al incremento de la competitividad al interior de las organizaciones del siglo XXI.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha. Para el logro de este propósito, el documento consta de una estructura capitular que permite describir el proceso investigativo, la cual se detalla de la siguiente forma:

En el primer capítulo se detallan los aspectos generales del estudio como el planteamiento del problema, formulación del mismo, sus objetivos, justificación y delimitación, los cuales determinaron los parámetros del clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la importancia de la realización de la presente investigación y del problema central de la misma.

El segundo apartado, está relacionado con el marco referencial el cual se constituye como un elemento relevante para la investigación desarrollada. Es por ello, que se referencian trabajos o estudios de autores en relación con las variables en estudio. Así mismo, se describe el fundamento teórico que sustenta los postulados de los diversos autores en relación a las variables analizadas.

En este recorrido descriptivo, se presenta el tercer capítulo que relaciona todos los aspectos metodológicos que se abordaron a lo largo de la investigación como fueron el tipo, diseño, enfoque, población seleccionada, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, con los cuales se desarrolló un proceso de



recolección de información precisa que pudiera definir las características relacionadas con el tema en estudio.

En lo referido al cuarto capítulo, se analizan y discuten los resultados en relación a sus objetivos específicos, variables y dimensiones, esto permite identificar directamente a partir de la información suministrada por los encuestados, los distintos aspectos relacionados con la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, de esta forma se podrán establecer unas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el apartado cinco se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo investigativo desarrollado, las cuales serán de suma utilidad, puesto que definen todo el proceso investigativo y direccionan unas recomendaciones que pueden ayudar a construir estrategias que contribuyan en el fortalecimiento del clima organizacional con lo cual se podrá mejorar la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima organizacional y la satisfacción laboral son quizás las variables más estudiadas en el ámbito laboral desde los inicios de la administración; siendo el clima organizacional un excelente descriptor de la estructura de una organización, de tal manera que por medio de este se puede conocer el comportamiento de los trabajadores, el mismo está relacionado con las características administrativas y organizacionales, así como con la información que los trabajadores poseen respecto a la empresa donde laboran.

Al respecto, Chiavenato (2014) menciona que “la administración desde la teoría conductista, parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones”. (p. 240). De este modo, la conducta de las personas se puede describir por medio del estudio de la motivación, la cual está relacionada con uno de los elementos primordiales de la teoría conductista de la administración. Destacándose allí la habilidad de los administradores para conocer las necesidades de los empleados, y saber cómo motivarlos, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida y el ambiente de la organización. Siendo evidente entonces la relación entre la motivación y la satisfacción laboral.

En este sentido, el clima de las organizaciones es esencial para el proceso de adaptación de las personas a su entorno y a la vida laboral (Schneider y Reichers: 2011, p. 204). De tal manera que las personas inmersas en una organización, crean un comportamiento interno de desempeño negativo o positivo. Es por esto, que conocer la incidencia que tiene el clima organizacional y la satisfacción laboral en el funcionamiento interno de la organización proporciona retroalimentación acerca de los factores que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo así

introducir cambios para mejorar las actitudes y conductas de los trabajadores y la estructura misma de la organización.

Dentro de los antecedentes teóricos que evidencian el estado del arte sobre el clima organizacional están los realizados por Kurt Lewin, en la década de los 30', en un experimento que permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía en el clima organizacional. No obstante, fue hasta los años 60' que el término fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Gammann y a partir de allí ha sido objeto de diversos estudiosos del tema, quienes han evolucionado su concepto y aplicación al ambiente interno de la organización (Lewin, 1988, citado por Ganga et al, 2015, p 16)

De esta manera, el clima organizacional debe considerarse como una vivencia diaria entre los colaboradores, Teniendo en cuenta esta concepción, se define la importancia de los individuos, los grupos, así como de la estructura presente sobre el comportamiento dentro de una organización, pues esto permite el mejoramiento de la eficacia organizacional. Esta su vez, permite el alcance de los objetivos que es la finalidad de toda organización. En este sentido, para comprender esta dinámica de la organización y sus colaboradores, es importante establecer las percepciones del trabajador, así como las actitudes y el comportamiento (Sánchez, 2013: p. 75).

A nivel mundial, estudios muestran que la cultura de una empresa es un componente poseedor de gran poder, debido a las necesidades de las organizaciones de adaptarse al cambio, donde estos cambios vienen acompañados de aspectos a mejorar, el cual debe ser atendido con herramientas, estrategias que den garantías al desarrollo, así como del bienestar de la organización. En este proceso de cambio se dan algunas estrategias, la cuales pueden ir en contra de las normas básicas de esta cultura y de sus valores (Contreras et al, 2013: p. 58).

Desde otra perspectiva, el clima organizacional es un enfoque, pero también una herramienta administrativa de mucha relevancia en la toma de decisiones de los directivos, esta les permite proyectar los incrementos en la productividad, así como el poder manejar los cambios que se necesitan dentro de una empresa, buscando así, mejorar los procesos, dando como resultado la supervivencia de la organización en un mundo cada vez más cambiante (Sánchez, 2013, p. 76).

De esta forma, se puede entender que las personas tienen unas características propias, necesitan un espacio óptimo para trabajar y organizar adecuadamente las funciones dentro de la empresa, es decir, poder direccionar adecuadamente el personal según las necesidades de la empresa pero partiendo de las necesidades de los empleados. Desde esta perspectiva, el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en donde la adaptación al medio exterior y evolución estarán directamente relacionadas con el clima presente (Contreras, et. al, 2013: p. 60).

En este sentido, es determinante para el crecimiento de una empresa, conocer sus componentes, así como la variación del medio interno de esta. Pues develan las propiedades propias de la organización y tener un conocimiento de las diversas funciones internas, así como de los procesos; pudiendo realizar así un seguimiento de los mismos, y detectando sus debilidades y fortalezas. Al respecto, estudios como el de Sánchez (2013), denotan que, si el clima laboral es muy rígido o pesado, quiere decir que la estructura organizacional está mal definida, es decir, no están bien asignados los roles y las funciones. Esto representa la no evolución de la empresa, esto indica que cualquier competidor de esta empresa tendrá ventajas debido a la mala organización, es así como se genera el decrecimiento empresarial.

En España se da un caso particular con las organizaciones, según Morata (2016), ante los permanentes conflictos al interior de las empresas, los líderes empresariales españoles mejoraron las condiciones laborales de los empleados, y

con ello mejoro el clima entre los empleados, los cuales respondieron positivamente, contribuyendo con los objetivos de la organización y generando un nivel adecuado de satisfacción laboral.

Por otra parte, en Estados Unidos, las condiciones ofrecidas por las empresas a sus empleados, en cuanto a remuneración, adecuación de las áreas de trabajo, así como de satisfacción general de los colaboradores, son cada vez más altas, debido al conocimiento de las empresas sobre la importancia de invertir y mantener una satisfacción adecuada dentro de los procesos, contribuyen al mejoramiento de cada uno de estos procesos, así como al establecimiento de la organización, generando ganancias elevadas para esta empresa (Morata, 2016: p. 28).

De igual forma, el estudio de Hay Group (2016) muestra que ganar el compromiso de los colaboradores no solo mejora las condiciones de esta persona, también mejora los ingresos y el funcionamiento general de la organización. Por esta razón, las empresas interesadas en mejorar las condiciones de sus empleados reflejan un incremento en sus ingresos 2,5 veces mejor al de aquellas que no tienen en cuenta las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

Partiendo de estos conocimientos, el gerente puede idear, planear, así como ejecutar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, de esta forma se podrá mejorar la productividad y al mismo tiempo potenciar la calidad del trabajo, es así como se favorecen las relaciones interpersonales, al mismo tiempo se desarrolla la eficiencia de la organización. Teniendo en cuenta a los empleados que laboran en ambientes sanos de trabajo, potencializan sus habilidades, sintiéndose satisfechos y animados.

En el contexto de Latinoamérica, según la publicación realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), en los años 2013 - 2014, sobre clima laboral, elaborado con base a 500 evaluaciones realizadas en 13 países por empresas de diversos sectores y tamaños, los criterios de los participantes,

determinaron que las condiciones del trabajo en Latinoamérica, no son óptimas, que las empresas se limitan a la identificación de las condiciones físicas de las áreas de trabajo, dejando de lado las relaciones entre compañeros, conllevando a un clima negativo, deteriorando con ello las relaciones internas y minimizando la pro actividad de muchos empleados.

Según Brunet (2011), es importante evaluar el clima de una organización por tres razones, la primera conocer las condiciones negativas que generen estrés o conflictos, las cuales se reflejan en actitudes negativas hacia la empresa; la segunda es iniciar pero también mantener un cambio que guíen al gerente al logro de los objetivos. La tercera es impulsar el crecimiento de la organización y prevenir las dificultades resultantes de este proceso.

De esta forma, para poder analizar las situaciones internas de una organización es determinante conocer el clima donde los empleados laboran, en este sentido, se debe considerar el estudio de este clima. Esta es una labor que se puede realizar sin muchas dificultades. En la realización del estudio se debe tener en cuenta que una organización puede estar limitada dentro del espacio, este puede estar relacionado con la ambigüedad de un departamento o de un servicio, por otra parte, existen fuentes de información que posibilitan el conocimiento de las falencias de la empresa, como los informes, las estadísticas, los organigramas y las percepciones de los empleados, esto a su vez genera bases ideales para identificar el clima de la organización (Guerra, 2016).

Desde esta perspectiva, es importante establecer los factores que determinan el clima de una empresa, como son la estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros componentes, que forman un clima particular. Con características propias que definen la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas que laboran dentro de esta organización.

Frente a esto, actualmente los estudios relacionados con el clima organizacional, buscan determinar los factores incidentes en los empleados, es decir, el espacio donde laboran, la motivación, la remuneración, el desempeño laboral, los niveles de producción o la calidad del servicio ofrecido, así como el papel del líder, puesto que desde este pueden surgir propuestas, buscando identificar las falencias dentro de los procesos internos, buscando de esta forma un mejoramiento de las condiciones laborales y un aumento de la productividad de la empresa y con esto un aumento del valor económico de la organización (Guerra, 2016).

De esta forma, podrá el administrador ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que se pueda administrar lo más eficazmente posible la organización. Es así como el administrador podrá realizar bien su papel dentro de los procesos administrativos y de dirección, posibilitando a la organización, no limitándola, escuchando lo percibido por los empleados, trabajando en unidad para poder definir la identidad de la organización.

Ahora bien, con la realización de todo este proceso relacionado con el clima organizacional, se quiere fortalecer la satisfacción de los empleados, debido a la función realizada por un empleado que se encuentre en un ambiente agradable, rendirá mucho más que uno insatisfecho, esto quiere decir que el clima humano percibido por un empleado en su departamento es diferente al de otro departamento, pero esto no deja de ser una situación negativa para la empresa, puesto que una de sus áreas no está rindiendo al 100%, debido a un ambiente negativo e inestable (Pineda, 2015).

Por estas concepciones, la satisfacción laboral está relacionada directamente con el buen funcionamiento de una empresa, pues el capital humano es el encargado de realizar todas las operaciones logísticas, de planificación, producción y servicios dentro de una empresa. Esto quiere decir que la satisfacción de estos empleados es muy importante pues de encontrarse desmotivados o bajo un mal

ambiente de trabajo, estas personas no darán lo mejor de sí y no rendirán según los requerimientos de la organización, así pues será difícil cumplir los objetivos generales (Guerra, 2016).

Esta satisfacción laboral no solo está relacionada con los aspectos económicos del empleado, está relacionado con las manifestaciones del trabajador hacia su trabajo, si está conforme con su labor, si esta actividad tiene relación con lo que quiere para su vida, si es lo que esperaba y un sin número de situaciones que detallan la satisfacción de una persona hacia el lugar donde trabaja. Es importante determinar que el trabajo puede generar bienestar y felicidad a una persona, esto se verá reflejado en lo que este realiza, pero también se puede presentar el caso opuesto, donde el trabajador se sienta inconforme con su situación actual, se verá reflejado en su actuar hacia la empresa.

Por esta razón, es indispensable para las organizaciones, tener a su personal satisfecho en cuanto a sus condiciones laborales, puesto que entre más alta sea la calidad de vida profesional de los empleados, mejor será su satisfacción, esto se refleja en el desempeño adecuado del empleado, que no se ausentara o dejará de hacer sus labores, pues se siente agradecido y apreciado por la empresa.

Desde otra perspectiva, la sociedad exige cada día más y mejores condiciones de trabajo para las personas que laboran, pues por mucho tiempo se han dado abusos y situaciones negativas con relación al trabajo en un contexto global. Desde este punto la respuesta de las organizaciones está ligada a los intereses de la sociedad, pues estas reconocen su dependencia de la sociedad y están destinadas a atender las necesidades de esta.

En Colombia, según el informe Workforce 2020, de SAP & Oxford Economics (2014), el 24% de los trabajadores están contentos con su empleo, frente al 39% en el resto del mundo. Además, Colombia aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en un universo de 27 países donde se consultaron a 5.400 empleados y



empleadores. En términos generales, el estudio concluye en la gran diferencia entre las expectativas de los empleados hacia las empresas y lo que estas les ofrecen o piensan sobre sus necesidades.

Toda esta situación, detalla la realidad de muchos de los empleados colombianos, los cuales no están conformes con su situación laboral actual, en muchos de los casos las malas condiciones de trabajo, así como el clima organizacional son causales de esta situación problemática, debido al ambiente donde se trabaja, pues es esencial en el desarrollo de un empleado, así mismo la remuneración y la motivación son elementos que ayudan al buen desarrollo de los empleados.

En el departamento de La Guajira, la realidad del clima en las organizaciones no es muy distinta a la de otros departamentos del país, puesto que las condiciones de trabajo no son tan optimas en muchas organizaciones, esto debido a una situación general del departamento, así como lo plantean (Carrascal & Patiño, 2016), cuando señalan que la organización de las empresas en el departamento de La Guajira son muy constantes preciso a una serie de aspectos particulares de la región Caribe, a la falta de competitividad, los ambientes de trabajos pesados y la falta de compromiso de los trabajadores.

Esta situación problemática según expresa Sánchez (2013), se podría mejorar con el manejo adecuado del clima organizacional de las empresas, las cuales podrán generar espacios óptimos para el desarrollo de sus empleados, lo que al mismo tiempo contribuiría al mejoramiento de los procesos internos debido a que el personal trabajara de la mejor manera y estará comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización, todo esto genera un resultado positivo para ambas partes, donde los empleados mejoraran su satisfacción laboral y la organización mejorará su organización.

En este orden de ideas, es importante la satisfacción laboral de los empleados puesto que esta determina el grado de compromiso y desarrollo del empleado dentro de la organización, por otra parte, es importante dentro de estas organizaciones, la presencia de un buen clima organizacional, debido a esto se les puede brindar a los trabajadores buenos espacios de trabajo, en los cuales pueden demostrar sus potencialidades y contribuir en el desarrollo de la empresa (Rousseau, 1988: p. 145).

Es entonces, el clima organizacional, un elemento presente en toda organización, donde las situaciones de trabajo están relacionadas con diferentes factores particulares de los individuos, como son las aptitudes, el aspecto físico y psicológico. En este sentido, la organización también tiene sus características físicas y entornos sociales con particularidades propias que la identifican y definen su identidad. Estos individuos están inmersos dentro de un clima determinando, en el que existen variantes o cambios, los cuales regulan el ambiente de trabajo que se da en la organización (Contreras, et. al, 2013: p. 65).

Desde esta concepción antes planteada, surgen dos factores determinantes en el clima de la empresa, uno es la estructura y el otro el proceso organizacional, dentro del primero se definen aspectos como la envergadura del control administrativo, el tamaño de la empresa, teniendo en cuenta el número de empleados y los niveles jerárquicos. Por otra parte, están la comunicación y el liderazgo, entre otros componentes, que juntos forman un clima particular, de características propias, que definen el compromiso de una empresa reflejado en el comportamiento de los empleados dentro de esta organización (Contreras, et. al, 2013: p. 66).

Por esta razón, es indispensable para las organizaciones, el tener a su personal satisfecho en sus condiciones laborales, pues entre más alta sea la calidad de vida profesional de los empleados, mejor será su satisfacción, a la vez genera

un buen desempeño del trabajador, encontrado así un buen estado, donde no se ausentará de su puesto de trabajo o dejará de hacer sus labores, pues se siente agradecido y apreciado por la empresa (Contreras, et. al, 2013: p. 70). De no lograrse esta satisfacción, el clima de la organización puede verse afectada; lo cual conlleva a una inferencia en la empresa y en los procesos de la misma. De esta manera, se necesita a un personal motivado, eficiente y centrado en su tarea, de esta forma se puede lograr la satisfacción laboral de los empleados.

Es por esto que se debe analizar el clima organizacional, teniendo en cuenta la satisfacción del empleado como principal herramienta para potenciar este clima, debido al buen direccionamiento se pueden recrear los mejores ambientes de trabajo, lo cual potencia las capacidades de los empleados ayudará a cumplir las metas y objetivos de la empresa. Ahora bien, dependiendo de las condiciones laborales de un individuo así mismo será su rendimiento y productividad y la forma en la que este se desempeña en la empresa, por tal motivo es fundamental el papel de la buena organización de los ambientes adecuados, así la organización podrá alcanzar sus metas.

Ahora bien, en el departamento de La Guajira se conocen pocos casos de estudios relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral, de esta forma se ve el poco interés de las organizaciones por temáticas que podrían potenciar su capital de trabajo, así como las condiciones de sus empleados. Es importante entonces poder analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción de los empleados de la Universidad de La Guajira, con el fin de poder detallar todo el proceso organizacional, como también sus diferentes características dentro de esta institución, del mismo se busca establecer la influencia de esta en la satisfacción y el desempeño laboral de sus funcionarios.

Teniendo en cuenta, que el talento humano de la Universidad de La Guajira, debe ser el primordial capital de esta institución educativa de orden superior, por lo

tanto se debe procurar tener a las personas en lugares adecuados para potenciar, así como aprovechar sus conocimientos, mejorando de esta forma el servicio que se ofrece, con la actitud positiva de los trabajadores para mejorar su desempeño y contribuir al desarrollo institucional.

Por todas las concepciones antes planteadas es importante analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, con el fin de poder detallar las condiciones actuales de la institución educativa en cuanto a los ambientes de trabajo, así como también el funcionamiento interno, con el fin de poder prever una situación futura, ya sea favorable o desfavorable, esto ayudara a la institución a poder intervenir las falencias encontradas o potenciar los procesos irregulares, posibilitando el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados de esta entidad.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que determinan el clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha

- Describir la percepción sobre las características del clima organizacional que tienen los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha
- Establecer las dimensiones de la satisfacción laboral adoptadas por los empleados de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.
- Identificar las características derivadas de los puestos de trabajo de los empleados de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.
- Determinar la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.
- Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El comportamiento de los colaboradores es causado en muchas ocasiones por el comportamiento administrativo, así como por las condiciones organizacionales que estos perciben, debido a las informaciones manejadas, las percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por esta razón, toda situación vivenciada por un empleado estará relacionada con su percepción sobre esta, es así como se da el clima organizacional, partiendo de las concepciones de las personas que se desarrollan dentro de las organizaciones, se puede definir el cumplimiento de los objetivos de esta, pues el capital humano es la mayor herramienta de las organizaciones (Chiavenato, 2014: p. 135).

En este sentido, existe un componente que se fortalece con un buen clima laboral dentro de una organización, como lo es la satisfacción laboral, pues con el mejoramiento del clima de una empresa, los empleados aumentan su confianza en esta, potenciando sus habilidades y contribuyendo al desarrollo óptimo de esta organización, la combinación de estas dos herramientas puede contribuir al

mejoramiento de las condiciones actuales de una empresa y al surgimiento de la misma.

Por lo anteriormente planteado, se desarrolla el siguiente trabajo de investigación que propondrá recomendaciones tanto para el clima organizacional, como para la satisfacción laboral de los empleados de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, buscando el fortalecimiento de los procesos internos de esta institución y dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en la presente investigación.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aportará un instrumento de recolección de información, válido como lo es la encuesta tipo Likert, esta podrá servir como referente para investigaciones futuras dirigidas al estudio del clima organizacional y la satisfacción de los empleados de una organización específica.

A nivel práctico, se observa que este estudio proporciona una mejor interpretación y análisis del clima organizacional, brindándole a las organizaciones, la posibilidad de conocer los elementos relacionados con la satisfacción laboral de sus empleados o funcionarios, buscando mejorar las condiciones de trabajo del talento humano, en un tiempo determinado, empleando estrategias que permitan fortalecer los procesos internos, mejorando las condiciones organizacionales. De esta forma poder direccionar adecuadamente los procesos internos, garantizando el buen funcionamiento de la empresa y la satisfacción de sus empleados.

En cuanto a la relevancia teórica, el estudio cuenta con aportaciones teóricas y conceptuales de autores expertos en el tema de clima organizacional y satisfacción laboral, todos estos sustentos teóricos podrán servir como referentes para investigadores que aborden las temáticas antes mencionadas.

Esta investigación es importante porque permite por ejemplo determinar el valor real que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los

empleados de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, fortaleciendo de esta forma la primera variable, con el fin de que mejoren las condiciones de la segunda, potenciando los procesos de la organización, teniendo en cuenta los procesos de bienestar social.

Finalmente, la presente investigación es relevante a nivel social debido a que contribuirá a la sociedad, específicamente a las organizaciones a poder resolver las situaciones negativas relacionadas con el clima dentro de la organización, donde se deben tener en cuenta ciertos elementos relacionados con la satisfacción laboral y los puestos de trabajo, lo cual mejorara la eficiencia de los colaboradores y el rendimiento general de la empresa.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1 Delimitación Temática**

Este estudio está enmarcado bajo la línea de investigación de *Liderazgo y comportamiento organizacional*, específicamente en lo relacionado con la variable clima organizacional y sus dimensiones estructura organizacional proceso organizacional, así como en la variable satisfacción laboral, con sus dimensiones de la satisfacción laboral y las variables derivadas del puesto de trabajo, teóricamente estará sustentada por autores como: Filion & Mejía (2011); koontz, Wehrich y Canice (2012); Chiavenato (2014); Robins (2013); Jones, G.R, y George J.M (2010); Hitt, M.A., S.J., & Porter, L.W. (2006); Perez, A. & Rivera, M. (2015); Morata, S. (2016); entre otros.

##### **1.4.2 Delimitación espacial**

La presente investigación se realizó en América Latina, República de Colombia, departamento de La Guajira, Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, concretamente en el la Universidad de La Guajira, sede Riohacha ubicada en el kilómetro 5 vía a Maicao.

### **1.4.3 Delimitación temporal**

En la presente investigación, la información requerida para el desarrollo del estudio estuvo enmarcada entre los años 2018 y 2020, con el fin de contar con la información necesaria para el desarrollo de la investigación.



## 2. MARCO REFERENCIAL

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el marco referencial está conformado por diversas concepciones teóricas, las cuales describen los distintos elementos que aborda la investigación, con lo cual se abordan diversos enfoques de estudios previos que referencian las situaciones relacionadas con el tema en estudio, así mismo desde los postulados de autores reconocidos y documentos literarios, se conceptualiza la investigación.

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 Antecedentes de la investigación

El primer antecedente es una tesis de maestría, de Cabrera (2018), titulada: ***“Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Nacional”***. Publicada por la Universidad ESAN de Perú. Esta investigación tuvo como objetivo general el determinar cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Pública Peruana. Teóricamente este estudio conto con los aportes de autores como Celedon (2007), Piña & Gutiérrez (2012), Sánchez (2008), Fernández (2015), entre otros.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, de tipo explicativo y diseño no experimental. La muestra del estudio piloto estuvo conformada por 56 trabajadores de la institución en estudio de los cuales el 63% de los encuestados fueron hombres y el 37% fueron mujeres. Los instrumentos de medición fueron el cuestionario escala del clima laboral de Sonia Palma y el cuestionario de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

Los resultados muestran, que el clima organizacional de los colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada, es evaluada por la muestra en estudio como “ muy favorable” lo que podría estar explicando, por lo menos parcialmente, por qué esta Institución Pública Peruana está siendo galardonada como la empresa donde la gente quiere trabajar y ha sido galardonada por la premiación “Great Place to Work”, su satisfacción laboral es valorada en este mismo estudio como “ media”, siendo esta valoración consistente en todos sus indicadores. Además, se pudo evidenciar la existencia de una relación positiva entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y el indicador logro de la satisfacción; entre la dimensión involucramiento y el indicador trabajo en sí; la dimensión comunicación y el indicador responsabilidad.

Este antecedente aporta a la investigación concepciones teóricas y metodológicas relacionadas con la satisfacción laboral y el clima organizacional, lo cual podrá servir como guía en la conformación del marco teórico y la metodología, por medio de los aportes de autores como Leiva (2007) y Quispe (2012), los cuales sustentan teorías sobre los factores determinantes de la satisfacción laboral y el clima organizacional.

El segundo antecedente es una investigación realizada por Vallejos (2017), titulada: “**Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de salud San Martín de Porres**”. Investigación publicada por la Escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Perú, para optar al título de Magister en Ciencias Económicas. Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres en el año 2017. Esta investigación se sustentó teóricamente bajo las posturas de autores como Lozada (2013), Amador (2012), Perlaza (2006), entre otros.

En cuanto a la metodología, el método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de clima organizacional y satisfacción laboral, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La población estuvo constituida por 66 trabajadores asistenciales y 53 trabajadores administrativos, habiéndose trabajado con toda la población, en los cuales se ha empleado la variable: Clima Organizacional y satisfacción Laboral.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres en el año 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.701 representó una alta relación entre las variables.

Este segundo antecedente le aporta a la investigación que se desarrolla concepciones teóricas y metodológicas relacionadas con la satisfacción laboral y el clima organizacional, lo cual podrá servir como guía en la conformación del marco teórico y la metodología, por medio de los aportes de autores como Zarate (2013) y Hernández (2014), los cuales sustentan teorías sobre la metodología de la investigación formal en especial desde el enfoque cuantitativo.

El tercer antecedente es una tesis de postgrado realizada por Quispe (2015), titulada: “***Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas***”. Investigación publicada por la Universidad Nacional José María Arguedas de Perú. El propósito de este trabajo de investigación fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas. A fin de proporcionar al directivo de la institución, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o de mejora. El estudio

estuvo respaldado bajo las teorías de Benedetto (2009), Lorenzo (2008) y Peralta (2011), entre otros.

Para la realización de este estudio, se determinó como muestra al total de la población, conformada por 30 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional, compuesto por 21 ítems correspondiente a 5 dimensiones, y para medir la satisfacción laboral, compuesto por 14 ítems correspondiente a 2 dimensiones, validados por tres expertos en la materia. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente de Alfa de Cronbach para la escala de clima organizacional y satisfacción laboral de 0.796 y 0.721 respectivamente confiables. La hipótesis principal señalaba que existía relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

La principal conclusión, comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, existe relación significativa positiva entre el clima organizacional y satisfacción laboral. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó las dimensiones de clima organizacional, la estructura, autonomía, relaciones interpersonales, identidad se correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral. Sin embargo, no se encontró relación entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial el Apurímac.

Este antecedente le aporta a la investigación que se desarrolla concepciones teóricas y metodológicas, relacionadas con el clima organizacional, lo cual podrá servir como guía en la conformación del marco teórico, por medio de los aportes de autores como Bengel (2012) y Pardo (2015), los cuales sustentan teorías sobre la satisfacción laboral.

El cuarto antecedente es una tesis de postgrado para optar al título de Magister en Gestión Empresarial realizada por los autores Pérez & Rivera. (2015), titulada: ***“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto***

***de investigaciones de la Amazonía peruana***". Investigación publicada por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana. La investigación conto con los aportes de autores como Ventura (1998), Soler (2014), Senderos & Lourdes (2010) y Williams (2009), entre otros teóricos.

En cuanto a la metodología, la investigación fue de tipo descriptivo y correlacional, el diseño no experimental - transeccional, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. La población objetivo de esta investigación estuvo conformado por un total de 148 trabajadores, de los regímenes 728 y 1057, tanto de la Sede Central y de la Gerencia Regional Pucallpa del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana

Esta investigación muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Sonia Palma (1999) y de satisfacción laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Este antecedente le aporta a la investigación que se desarrolla concepciones teóricas relacionadas con el clima organizacional en el sector empresarial, lo cual podrá servir como guía en la conformación del marco teórico, por medio de los aportes de autores como Martínez (2015) y Mendoza (2011), los cuales sustentan teorías sobre la motivación y su implicación en el campo laboral.

El quinto antecedente es una investigación realizada por los autores Morales & Silva (2013), titulada: “**Satisfacción laboral y clima organizacional: Análisis y relación desde una perspectiva teórica y empírica**”. Investigación publicada por la Universidad Tecnológica de Bolívar, para optar al título de Magister en Administración. El objetivo de este documento fue realizar una revisión de la literatura de tal forma que se identifiquen espacios de tiempos puntuales y la información pertinente relacionada con los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral, a partir de los cuales se indaga sobre la relación existente entre las dos variables. El estudio conto con los aportes teóricos de autores como Salazar (2006), Cordero (2011), Silena (2011), entre otros.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolló bajo una revisión documental, en la que se consultaron libros, bases de datos, revistas impresas, entre otros documentos en el mundo como puntualmente en Colombia y el resto en Latinoamérica. Esta revisión permitió identificar la relación existente entre clima y satisfacción y al mismo tiempo conocer las diferentes definiciones, los autores más representativos, las teorías pertinentes de cada variable, los instrumentos para medirlas y otras variables asociadas.

Las conclusiones de la investigación ratificaron que existe una relación entre las variables, satisfacción y clima, en los diferentes estudios se identificaron puntuaciones correlacionadas entre los diferentes componentes de las variables, demostrando que la relación es estadísticamente significativa, sin embargo no es clara si esta es de tipo causal haciendo difícil identificar la direccionalidad de la

relación(Clima-Satisfacción o Satisfacción-Clima), pero si es claro que las dos variables están relacionadas con la conducta del trabajador y su desempeño.

Este antecedente le aporta a la investigación que se desarrolla concepciones teóricas y metodológicas relacionadas con la satisfacción laboral en el sector de la salud, lo cual podrá servir como guía en la conformación del marco teórico, por medio de los aportes de autores como López (2011) y Herrera (20116), los cuales sustentan teorías sobre la satisfacción laboral.

Por lo expuesto se puede evidenciar, que si bien es cierto existen estudios relacionados al tema, sin embargo, es importante realizar el presente estudio porque tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son variables dinámicas que fluctúan repentinamente según las necesidades de los profesionales por lo que es necesario la participación, en la implementación de estrategias orientadas a acrecentar y fortalecer el clima laboral, la satisfacción laboral de las organizaciones.

## **2.1.2 Fundamentos teóricos**

Dentro de los fundamentos teóricos que hacen parte de las variables de estudio de encuentran las conceptualizaciones asociadas al clima organizacional, sus factores determinantes y sus características. Dentro de los factores se reconocen las percepciones, las motivaciones y las expectativas que tienen los funcionarios asociados al desempeño en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **2.1.2.1. Clima organizacional**

El clima organizacional, es una variable que ha cobrado importancia para las organizaciones en los últimos años; al lograr percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas como: adecuado, positivo, negativo, frio, cálido,

motivador, desmotivador, neutral, peligroso, entre otros. En este sentido, depende de la forma en la que cada uno de los colaboradores ejecuta sus funciones dentro de la organización, así mismo, sus compañeros percibirán cada uno de estos componentes.

Al respecto, Chiavenato (2014, pág. 314) se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, lo cual representa la forma en la que estos se relacionan, estas interacciones, podrían potenciar o limitar el desarrollo de un área de trabajo.

En este sentido, Filion & Mejía (2011) establecen que cada organización incluye un sistema inmunitario. Según los autores, es importante que el dirigente sea un ejemplo a seguir por parte de los colaboradores, siendo abierto a la comunicación en todos sus canales, siendo un agente activo de los procesos organizacionales y no solo un garante de los procesos, es decir que el directivo debe buscar la forma en la cual crear un ambiente agradable y confiable dentro de la empresa (p.91).

Por su parte, Tuban (2012) explica que el clima de una organización depende de diversos factores, donde las condiciones del puesto de trabajo, los beneficios que pueda recibir un colaborador por las funciones realizadas, las relaciones interpersonales de los miembros, son aspectos que motivan al trabajador y le dan herramientas para poder desarrollar adecuadamente las actividades establecidas y de esta forma contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Partiendo de las concepciones teóricas mencionadas anteriormente, Filion & Mejía, concuerdan con Tuban; teniendo en cuenta que ambos autores detallan que es importante que dentro de la organización se presente buenas condiciones de trabajo para los colaboradores, pues de esto dependerá el desarrollo de este y el



cumplimiento de sus obligaciones. Mientras Chiavenato, lo relaciona más con el grado de motivación de los empleados. Para efectos de la presente investigación, se toma como base la teoría detallada por Filion y Mejía, teniendo en cuenta que los autores antes mencionados detallan que el clima organizacional determina la forma en la cual se desarrollan las actividades dentro de una organización.

De esta manera, para la investigadora el clima organizacional está afectado por el desarrollo de los procesos del sistema organizacional, donde las interacciones del personal que labora en cada dependencia, manejan procesos diferentes y el nivel del clima puede ser diverso, se puede dar de forma negativa o positiva, dependiendo el caso.

#### **2.1.2.1.1. Factores que determinan el clima organizacional**

Las diferentes características que definen el clima dentro de una organización, son constantes y se presentan de diferentes formas, pues hay aspectos contextuales, ambientales y sociales inmersos en estos elementos, por lo cual se debe partir de que cada empresa es diferente, tiene personas que piensan y actúan diferente, por lo cual una situación conflictiva nunca será igual, así el contexto sea parecido. Partiendo de estas premisas, es importante resaltar que los aspectos subjetivos deben ser tenidos en cuenta en el estudio del clima organizacional.

Al respecto, Lozano (2011) describe que el clima organizacional se considera como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace, se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente en términos de cultura, valores, creencias, como de los aspectos objetivos y reales de éste como la productividad y los factores psicosociales. En este contexto, Tuban (2012) considera que este abarca una variedad de factores como productividad, satisfacción, rotación, entre otros, que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno

e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

En este sentido, Díaz (2013) explica que el clima de una empresa es un elemento multifacético de diferentes percepciones, donde se debe tener en cuenta la estructura de la organización, pero también ciertos elementos como la toma de decisiones, el análisis de puestos, la recompensa, el riesgo y la responsabilidad de las funciones que se desarrollan en las diversas áreas, entre otros aspectos. Todos estos elementos conforman un ambiente particular en el que se destacan las habilidades de los colaboradores y el cumplimiento de sus funciones.

Teniendo en cuenta las posturas de Lozano, Díaz y Tuban, todos coinciden en muchos aspectos, al describir los factores que determinan el clima organizacional y comprender la importancia de este. Sin embargo, teniendo en cuenta que la estructura de la organización, la toma de decisiones, el análisis de puestos, la recompensa, el riesgo, y la responsabilidad, en cierta medida determinan la forma en la que se da el clima laboral en la organización, se fija posición sobre la teoría de Díaz, donde el manejo inadecuado o la mala conformación de estos definirán un clima negativo dentro de la organización, lo cual se verá reflejado en el desempeño de los colaboradores y de las funciones que estos realizan.

Ahora bien, de acuerdo a la investigadora se debe tener en cuenta que los factores relacionados con el clima organizacional intervienen de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto el manejo de estos factores debe ser una prioridad. Además, los factores que más inciden en el ambiente organizacional son las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas en su interacción con los demás miembros de la organización.

#### **a) Estructura de la organización**

Toda organización tiene una estructura, formada por dependencias; las cuales manejan una relación constante entre ellas, trabajando de forma colaborativa, hacia el cumplimiento de las metas institucionales, partiendo de esta concepción, es importante el papel que desempeña la estructura organizacional para el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

En este sentido, para Lozano (2011), la estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. De esta manera, la estructura define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. El diseño de la estructura debe responder a la estrategia; de no ser así, la organización operará de manera ineficiente, lo cual recrea un riesgo en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, según Orozco (2011), la estructura en una organización, depende en gran medida de ciertas características que pueden ser medibles, pues estas definen el comportamiento de un grupo de trabajo o de un individuo, partiendo de un diagnóstico, el cual se debe realizar en cada área de trabajo de forma diferenciada, pues las condiciones de cada una de estas son diferentes, así como las interacciones que se presentan. Es de resaltar, que las condiciones de trabajo infieren en el ambiente que se presenta en una organización.

En este sentido, afirma Díaz (2013), que la estructura organizacional parte de la definición y clasificación de las distintas labores que se llevan a cabo en su interior, expone su capacidad para adaptarse a un entorno, produce un elemento demandado, bienes o servicios, sobre los cuales puede evidenciarse la forma como esta se organiza y trabaja, a través de sus funciones, responsabilidades, personas y grupos que la conforman.

Por su parte Quevedo (2014) aclara que la determinación de una estructura organizacional, sus características, desarrollo y forma, son parte de una estrategia empresarial, la cual define y establece acciones planificadas de forma coherente y

ordenada para la consecución de un fin. En este sentido, las características de una organización definirán la forma en la que este se desarrolle en un contexto competitivo.

En contraste con las teorías anteriormente expuestas por Orozco, Díaz y Quevedo, es de resaltar que los tres autores tienen posturas similares, resaltando que la estructura de una organización es fundamental para que se presente un ambiente de trabajo adecuado. Por esta razón se sienta posición sobre la teoría de Orozco, teniendo en cuenta también que la comunicación y los canales que se utilicen para esta, son esenciales pues por medio de esta se involucra a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, la evaluación de la investigadora sobre la estructura organizacional, es que esta incide en la implementación de las estrategias corporativas que se desarrollan; siendo relevantes algunos componentes como: el tamaño de la organización, la tecnología utilizada y la complejidad de sus relaciones. De igual forma, el contenido de las normas, la comunicación entre las personas, las políticas, las relaciones de poder, así como la carga laboral y la presión en el cumplimiento de sus labores delimitan la estructura que debe tener la organización.

## **b) Toma de decisiones**

La toma de decisiones es uno de los componentes principales dentro de la dinámica de una organización, esta se da de forma diferenciada en cada área de trabajo. No obstante, estas deben ser unificadas y consultadas con el líder de la organización o en su defecto con el director de cada dependencia, los cuales a su vez dependiendo de la decisión que deban tomar, recurrirán a un superior. Ahora bien, es importante el poder conceptualizar lo que es la toma de decisiones.

Al respecto, Robbins (2013) indica que la toma de decisiones debe tener en cuenta regularmente la elección de diversas alternativas, que conlleva un proceso e incluye identificar un problema y los diferentes elementos de decisión, siendo estos aspectos claves a la hora de elegir una alternativa o decisión empresarial. Por su parte Jones & George (2014) revelan que es el proceso por el que los administradores, responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones, sobre las metas y cursos de acción de la organización.

A lo que agregan Hellriegel, Jackson & Slocum (2011), que la toma de decisiones aborda la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción”. Mientras, para Koontz, Weihrich y Cannice (2010), la toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación.

Ahora bien, en contraste con las teorías expuestas por Robbins y Jones & George, es de resaltar que estos autores tienen posturas similares en las cuales explican que la toma de decisiones es fundamental para el desarrollo de una organización. Se sienta posición sobre la teoría de Robbins, teniendo en cuenta que dentro de estas decisiones, deben existir distintas alternativas de selección, lo cual le brinda los directivos diversas opciones para mejorar un proceso o para invertir en algún área.

Para la investigadora, la toma de decisiones es esencial para el desarrollo adecuado de la organización, pues de esta se desprende una serie de acciones que cada dependencia deberá realizar, en este orden de ideas, la toma de decisiones debe realizarse teniendo en cuenta los criterios de cada dependencia, así como los problemas que en estas se presentan, las limitaciones de información que existan y la generación de alternativas que se debe presentar.

### **c) Análisis de puesto**

El análisis del puesto de trabajo, está relacionado directamente con las funciones y obligaciones que debe tener cada área específica dentro de una organización, en la cual se debe tener en cuenta las habilidades, destrezas y formación de cada colaborador. Estas características son fundamentales en cualquier empresa, pues de la elección adecuada de los distintos componentes de trabajo, será el resultado final de las actividades que se desarrollen, por ende, la organización podrá alcanzar sus objetivos, dando cumplimiento a las metas trazadas.

Según Orozco (2011), toda organización debe recrear un buen análisis de los puestos de trabajo, pues desde esta perspectiva se podrán potenciar las diferentes secciones laborales, entendiendo estas secciones como áreas o dependencias, en las cuales la naturaleza de los puestos y los tipos de personas idóneas para cada sección deben mantener un equilibrio, es decir se debe estudiar las necesidades de cada área, de esta forma se podrá colocar a una persona idónea para cumplir con esas funciones.

Frente a esto, Pedraza (2008) manifiesta que luego de definir una estructura, donde se puedan detallar los niveles jerárquicos y las distintas áreas o dependencia dentro de una organización, es ideal el determinar las labores o funciones que se deben desarrollar en cada una de estas áreas de trabajo, con lo cual se podrá organizar adecuadamente cada puesto de trabajo.

Por otra parte, según Robbins (2013), es necesario tener en cuenta en la división del trabajo, las habilidades de cada individuo; pues puede existir una persona con la formación profesional requerida para un área de trabajo, pero esta persona podría no tener las habilidades y destrezas que requiere este cargo, un caso particular se da en aquellas personas que no tiene liderazgo o que se le dificulta trabajar en equipo, estos aspectos podrían limitar el desarrollo de una actividad.

En contraste con los componentes teóricos anteriormente plasmados por autores como Orozco y Robbins, es de resaltar que ambos tienen posturas diferentes, pues el primero detalla que una organización debe determinar cada área de trabajo partiendo de un nivel jerárquico y que de esta forma se podrán colocar las personas ideales para cada puesto, mientras que el segundo argumenta que se debe estudiar con más profundidad cada área, pues una persona puede tener la formación necesaria pero podría carecer de habilidades y destrezas que le permitan desarrollar adecuadamente sus funciones.

Para la investigadora, el análisis de puestos de trabajo consiste en recopilar información pertinente al puesto, definir el puesto de trabajo por medio de una descripción que lo identifique, describa el trabajo realizado y especifique los requisitos que deben cumplir quienes pretendan ocupar dicho puesto. Dicha información debe ser pertinente para el análisis del puesto, sobre la naturaleza y el nivel del trabajo realizado.

#### **d) Recompensa**

Los colaboradores dentro de una organización, realizan sus actividades con el fin de percibir o recibir una recompensa por las funciones realizadas, teniendo en cuenta que en este aspecto intervienen las expectativas de las personas y los resultados que se puedan obtener en cada sección o área de trabajo. Por esta razón, las recompensas son un elemento fundamental de motivación para los colaboradores, pues estos se sentirán valorados por la organización debido a los beneficios que le otorga el cumplir sus metas.

Según Robbins (2013), las personas se comprometen con la organización cuando sienten que estas les retribuyen los esfuerzos realizados de forma positiva, en este sentido, la organización motiva por medio de las recompensas al trabajador, para que este pueda realizar eficientemente sus funciones, con lo cual ambas partes ganan, generando un ambiente de trabajo agradable.

Los beneficios que un colaborador obtenga dentro de la organización, son elementos esenciales para el desarrollo de esta persona, pues se involucrara en los procesos que se desarrollan y buscara alcanzar los objetivos organizacionales, siendo un agente activo dentro de los proyectos de la empresa, de esta forma el desempeño de cada trabajador será positivo, viéndose reflejado en su desempeño (Jackson & Slocum, 2011).

En este sentido, Quiñones (2012) manifiesta que las personas que trabajan en las empresas, buscan satisfacer necesidades individuales y sociales, por ende, el desempeño de esta parte depende en gran medida de las condiciones en las que labore, pero también en los beneficios que reciba por el trabajo realizado, de esta forma las recompensas son esenciales a la hora de realizar una actividad.

Partiendo de los postulados de Robbins, Jackson & Slocum y Quiñones, se afirma que estos coinciden en que las recompensas son fundamentales para los colaboradores, pues esta los motiva a realizar de forma correcta las actividades y funciones que le competen dentro de su área de trabajo, con lo cual la organización se beneficia, existiendo de esta forma un equilibrio entre el empleado y quien lo contrata.

En el caso particular de la investigadora, es importante que las recompensas que se dan para cada funcionario, tengan en cuenta las funciones que este realiza, el nivel de formación que tenga el funcionario, así como los años de servicio que tenga cada persona dentro de la organización, de esta forma se presentara un sistema de recompensas equitativo, el cual posibilitara el desarrollo adecuado de las tareas de cada dependencia.

#### **e) Riesgo**

Toda actividad laboral realizada por los colaboradores, en los distintos contextos en los que se presente, están sujetos a ciertos riesgos, pues las condiciones de trabajo



son variantes, según distintos elementos. En este sentido, la organización debe prever todos estos riesgos, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo en cada uno de los puestos, las funciones que deben realizar, así como las herramientas, equipos u elementos que utilizan, con lo cual se podrán determinar los riesgos presentes en cada sector de la organización y garantizar el cuidado de sus colaboradores.

En este contexto, autores como Sierra, Guecha & Rodríguez (2014) explican que legalmente se han establecido lineamientos que buscan garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores, por ende, cada organización debe de garantizar unas condiciones ideales de trabajo en las diferentes áreas de trabajo donde se desarrollen los empleados. Por tal razón, es ideal el poder prever los riesgos y las condiciones inseguras de cada área de trabajo, con el fin de generar un ambiente de trabajo seguro.

Por su parte, Bossa (1995, citado por Sierra, 2016) detalla que los riesgos presentes en una organización, limitan el desarrollo adecuado de las actividades que se deben realizar, puesto que se ve amenazada la integridad de una persona. Por esta razón, las organizaciones deben garantizar espacios óptimos de trabajo, en los cuales el colaborador pueda realizar sus actividades de forma segura, previniendo cualquier foco de riesgo, que amenace con la integridad de este trabajador.

Ahora bien, es necesario que las organizaciones realicen un plan de acción que busca determinar los posibles riesgos o condiciones negativas de trabajo que se presenten o se podrían presentar en cada una de las áreas de trabajo, con lo cual se podrá garantizar el buen desempeño de los colaboradores, pues trabajaran en ambientes sanos (Móvil, 2014).

En contraste con los postulados de los autores anteriormente mencionados, como lo son Sierra, Guecha & Rodríguez, Bossa y Móvil, se encontró que todos

coinciden en que el riesgo es un elemento que se debe tener en cuenta en toda organización, estos deben ser definidos y se debe garantizar en términos generales unas buenas condiciones de trabajo para los colaboradores.

Particularmente, para la investigadora los riesgos laborales deben ser manejados por un equipo interdisciplinario, en el cual se evalúen los procedimientos que se realizan, teniendo en cuenta los factores de riesgo y cada uno de los procesos que se realizan y de la forma en que estos se ejecutan, el equipo de salubrista no solo debe realizar sondeos en las distintas áreas de trabajo, sino que también estos ser auditados constantemente, con el fin de corroborar que los procesos se lleven de forma adecuada.

#### **f) Responsabilidad**

En términos generales, la responsabilidad en una organización, es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Por esta razón, es esencial que los colaboradores tengan claro cuáles son sus funciones y obligaciones, pues de esta forma tendrá claro cuál es su rol dentro de la empresa, lo cual garantizará el cumplimiento de los procesos de cada área de trabajo.

En este sentido, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización (Koontz, Weihrich y Cannice, 2010). Ahora bien, en un contexto general, según Móvil (2014), una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien, es decir, la responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

Por otra parte, afirma González (2013), que la responsabilidad de la organización y de sus colaboradores se genera por medio del compromiso organizacional, el cual puede ser considerado uno de esos esquemas que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar detenidamente la vinculación existente entre los empleados y la empresa.

Para la investigadora del presente estudio, los procesos que se desarrollan requieren de un alto grado de responsabilidad de sus funcionarios, por ende el incumplimiento de alguno de estos podría afectar el desarrollo de una de las actividades específicas de cada área de trabajo, por este motivo el seguimiento que se le realiza a los directivos y funcionarios debe ser constante para posibilitar el buen desarrollo de los procesos organizacionales.

#### **2.1.2.1.2 Características del clima organizacional**

Son las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional. Por esta razón, es importante que los colaboradores conozcan todos los elementos que se tienen en cuenta en el clima de la organización donde laboran, pues de esta forma se tendrá una idea clara de la situación laboral de la empresa donde labora.

En referencia a esto, Velásquez (2003) plantea que es importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si no cuenta con ello se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios. Adicionalmente, la gerencia al aplicar un diagnóstico conocerá la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificando aquellas características de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Mientras para Davis & Newstrom (1998, citados por Guevara, 2014) mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales. Este proceso organizacional, es una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Por otra parte, para González (2016), las organizaciones son un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forma su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En su conjunto un organismo social es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras. La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad”.

En el caso de la investigadora, el clima organizacional se percibe de una forma real y no aislada, donde cada área de trabajo presenta una situación particular, la cual se podría manejar de forma positiva o no por los directivos, todos estos aspectos deben ser analizados de forma global, para ello debe existir un área específica que estudie estos procesos y determine el clima de cada área de trabajo.

#### **a) Liderazgo**

Un líder es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades. De que también ejerce el liderazgo el directivo, va a depender el compromiso de los trabajadores hacia la organización.

Para Robbins (2013), el liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa. Mientras Jones y George (2006:495) definen el liderazgo, como un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2013), el liderazgo se define como el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. De igual forma, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009:497) indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”. Así mismo, Hitt, Black & Porter (2011), lo definen como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta”.

De esta forma los autores coinciden en que el liderazgo es la influencia que ejerce el líder frente a sus subordinados para la consecución de las metas de la organización. De igual forma los autores destacan, que lograr esta influencia es un proceso que implica lograr la motivación voluntaria de los trabajadores. No obstante, para efectos de la presente investigación se fija posición sobre lo expuesto por Black & Porter, por ser este concepto pertinente en el contexto de la Universidad de La Guajira, pues describe el liderazgo como un proceso que influye en el desarrollo de diversas actividades.

Ahora bien, en el caso de la investigadora, el liderazgo es una característica que resalta en ciertos grupos, donde un buen líder ha realizado procesos adecuados en su área de trabajo, destacando el desempeño del equipo de esta área, caso opuesto a otros sectores, donde el mal manejo de los procesos se determina por el

liderazgo autoritario, el cual no tiene en cuenta los aportes del equipo que lo respalda, por tal motivo es de relevancia abordar este componente del liderazgo.

## **b) Comunicación**

El principal propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. Por lo tanto, la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra funciones gerenciales y al mismo tiempo, permiten que el clima organizacional de la organización sea agradable, respetuoso y efectivo.

Al respecto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2012) indican que la comunicación es “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos que tienen un significado” (pág. 531). Para Robbins, et al. (2013), la comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo”. Por esto, es importante que en las organizaciones exista una comunicación efectiva, que fluya rápidamente en todos los niveles de la misma, por si existiese un problema buscarle la solución rápida.

En referencia a esto, Koontz, Weihrich & Cannice (2011) refieren que en una organización efectiva, la comunicación “fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y cruzada”. De la misma manera, se argumenta que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado, lo cual significa una comunicación ascendente.

Ahora bien, en el caso particular de la investigadora, la comunicación entre los colaboradores es un aspecto fundamental, pues desde el buen ejercicio de esta se podrán desarrollar las actividades de la mejor forma, es por esto que la relevancia de la comunicación en una organización ofrece ventajas para que se logren los objetivos de forma efectiva. Por lo cual, esta debe fluir en todos los niveles de la

misma, de esta forma ante la posibilidad de un problema, se le podrá buscar una solución inmediata.

### **c) Motivación**

La motivación es uno de los aspectos primordiales para el desarrollo eficaz de un trabajador, desde este componente se pueden potenciar los procesos, buscando mejorar cada vez más las actividades realizadas, es de resaltar que las personas desde su desarrollo individual, actúa ante situaciones e impulsos, lo cual muchas veces está relacionado con la motivación, con esas acciones que lo lleven a dar más de sí y poder cumplir con los objetivos que se le tracen.

En opinión de Robbins (2013), la motivación es el proceso por el cual alguna razón o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano. Así mismo; dichos motivos pueden ser internos, cuando se refiere a las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas y externos, cuando son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, los cuales pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la motivación es “un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Es decir, que los gerentes motivan a sus subordinados para que hagan las cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Por su parte, Díaz (2013) detalla que la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Ahora bien, se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

En el caso de investigadora, la motivación se presenta desde diversas posturas o de diversas formas, todo esto dependiendo del área donde el colaborador realice sus actividades. No obstante, existen elementos que contribuyen a una mayor motivación como la capacitación y remuneración puntual, también ayudan las actividades recreativas, como espacios que buscan el bienestar social y psíquico de los trabajadores. Para ello, debe existir una estructura donde se determine los componentes motivantes, o donde se presente una escala de motivación por logro alcanzado.

#### **d) Gestión de conflictos**

Las empresas son organizaciones funcionales, por lo tanto en muchas ocasiones surgen conflictos o disfunciones en el sistema que afectan negativamente a los objetivos, ambiente de trabajo, rendimiento de los trabajadores y a los resultados. Estos, pueden darse en todas las empresas y en todas sus relaciones, tanto a nivel interno como externo con otras empresas o clientes.

Para Soto (2010), el mundo de la empresa es de vital importancia para el desarrollo de una sociedad. Seguramente, las empresas sean uno de los mejores instrumentos creados por el hombre para gestionar recursos y conseguir objetivos, y con ello crear prosperidad y riqueza. En esta medida Orozco (2013) indica que estas dificultades en gran parte pueden abordarse en momentos diferentes: a través de la adopción de una política activa de prevención y gestión de conflictos en la misma empresa.

De esta manera, según Camera & Domínguez (2010), es necesaria una formación en gestión de conflictos para ayudar a preparar a la organización. Teniendo en cuenta, que los conflictos se pueden dar en todas las empresas y en todas sus relaciones, tanto a nivel interno como externo con otras empresas o clientes.



Por lo tanto, conocer ciertos elementos, mecanismos y herramientas sobre gestión de conflictos, puede ayudar a las empresas a prevenir que sucedan, y si suceden, saber abordarlos y gestionarlos de la manera más adecuada y con los menores efectos o consecuencias posibles a todos los niveles, además de incidir en una mayor productividad, calidad en su actividad, imagen de marca, éxito e innovación (Orozco, 2013, p. 145).

De esta forma, la investigadora resalta que es fundamental que dentro de una organización se presente una gestión de conflictos, pues las personas en su desarrollo social regular, están sujetas al conflicto, de esta forma el conocer la percepción de los involucrados y el buscar una solución a esta situación conflictiva, es ideal en toda organización. De esta manera, los conflictos presentes entre los colaboradores, deben ser gestionados de forma particular, por ende, es esencial, el contar con un organismo, que prevenga las situaciones conflictivas entre los colaboradores, evitando acciones negativas que afecten el bienestar de estos.

#### **e) Grado de autonomía de los empleados**

El grado de autonomía de los empleados, se refiere a la independencia que estos tienen en cuanto al desarrollo de sus actividades, es la forma en la cual estos se desempeñan, si dependen de una orden por tareas u orden directa, o estos tienen determinado cuáles son sus funciones y de qué forma puede responder ante ciertas situaciones, ya sea un manual de funciones y un estatus que le permita el poder responder ante ciertas situaciones dentro de la organización.

Frente a esto, Silva (2011) expresa que la autonomía del método de trabajo se refiere al grado de libertad que tienen los empleados en su trabajo. Específicamente, se refiere al nivel de control que tienen los empleados en la empresa, la secuencia o el calendario de sus actividades de trabajo, como la opción de trabajar desde casa versus a la asistencia al lugar de trabajo. La autonomía de criterios indica el grado

en que los trabajadores pueden optar por modificar las normas utilizadas para evaluar el desempeño.

Es de resaltar que la empresa actual se define por su capacidad para gestionar un conjunto de activos de naturaleza tangible e intangible. El conocimiento de estos activos, su valor, su evolución y las interacciones y sinergias entre ellos, son un factor clave para mejorar la asignación de recursos y maximizar la competitividad de la empresa (Itami y Roehl, 2011). Esto, debido a que una dotación desigual de recursos intangibles causa una competitividad inicial disímil, favoreciendo a las empresas mejor provistas, las cuales terminarán liderando los mercados (Salas, 2016).

Estos elementos antes mencionados requieren según Orozco (2013), de una organización del trabajo que potencie el aprendizaje y la integración de conocimientos codificados y tácitos. Precisamente, la mirada sobre el proceso de trabajo posibilita caracterizar a las organizaciones y su vinculación con la dinámica innovativa de empresas que pertenecen a una rama productiva. Así, el análisis de la forma de organización del trabajo permite dar cuenta del nivel de vinculación entre los procesos de aprendizaje, conocimiento, innovación y competitividad (Mertens, 2012).

Ahora bien, en opinión de la investigadora los colaboradores deben tener claro que, desde el desarrollo de sus funciones, los procesos se pueden realizar adecuadamente, que para la organización ellos son importantes y que la recursividad ante una situación negativa, es esencial. En este sentido, aunque las funciones estén establecidas y definidas, dentro del desarrollo de estas, también debe haber autonomía, esto le brinda al empleado, herramientas para desarrollar adecuadamente sus funciones y no amarrarse a un solo plan de acción.

### **2.1.2.2. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral, es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante, tener en cuenta las fuentes de insatisfacción laboral para eliminarlas y de esta manera evitar problemas posteriores. Esta puede depender de muchos factores como: congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Al respecto, Davis & Newstrom (2011) definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. En el mismo sentido, Bouguet (2010) detalla que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

Por otra parte, según Mertens (2012), la satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

En esta misma línea, Hannoun (2011) resalta que la satisfacción en el trabajo, es la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos

organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

De acuerdo a la opinión de los autores la satisfacción laboral es una variable importante que contribuye con el buen desempeño de los trabajadores en la organización, sin embargo para efectos de la presente investigación se toma como referente la postura de Davis & Newstrom, teniendo en cuenta que esta es percibida como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables traducida a un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia una situación dada.

En este orden de ideas, la satisfacción de un empleado, según esta investigadora, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También puede definirse, como la actitud que tiene el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Según este postulado las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser. De esta manera, cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, se debe tener en cuenta que mientras unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo.

#### **2.2.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es fundamental para el desarrollo de un individuo en una organización, pues desde el bienestar que perciba el colaborador, las condiciones adecuadas de trabajo y el clima laboral adecuado, esta persona podrá desarrollar sus distintas funciones de forma efectiva, es por esto que conocer las características de esta satisfacción laboral es adecuado, pues se podrán definir las condiciones de trabajo y de bienestar de los colaboradores dentro de la organización.

En este sentido, Álvarez (2015) detalla las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral propuestas en la naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en

grupo y a su dirección, el esfuerzo y resultados individuales, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar. Mientras, Zayas et al. (2014) une a las dimensiones planteadas por Álvarez (2005) las normas, valores y costumbres y la estructura y otras variables de los aspectos socio-psicológicos.

Por otra parte, la literatura señala que a través de la historia se han identificado gran variedad de dimensiones o variables que influyen en la satisfacción laboral. No existiendo acuerdo en este aspecto, cada investigador ha diseñado su propio instrumento con el fin de ajustarlo a su grupo objetivo de acuerdo a las características que éste posea (Mesa y Ramírez, 2010).

En el contexto particular de la investigación que se desarrolla y teniendo en cuenta lo que destaca Lopera (2016), la mayoría de los directores de personal e investigadores asumen que existe una relación entre satisfacción en el puesto de trabajo, nivel de compromiso con la organización y, lo que es más importante desde el punto de vista de la gerencia, productividad de los empleados. Así, Hackman y Oldham (1980, citados por Lopera, 2016) relacionan una elevada satisfacción en el trabajo con mayores niveles de productividad, un menor absentismo y un menor radio de rotación de los empleados.

Ahora bien, las dimensiones con las que se mide la satisfacción laboral, no están definidas exactamente para todos los trabajadores, tampoco es claro de que forma la organización debe determinar el nivel de satisfacción de sus colaboradores, por tal motivo medir y analizar esta satisfacción es una tarea que debe realizar la organización, con lo cual se podrán potenciar aquellos procesos que lo requieran y mejorar el desarrollo de las actividades específicas de cada dependencia.

#### **a) Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo de un colaborador son esenciales para el desarrollo de dichas actividades o funciones, pues estas condiciones deben ser óptimas, teniendo

en cuenta lo que debe realizar cada persona dentro de una organización, es por esto que en aquellas organizaciones donde las condiciones de trabajo son inadecuadas, difícilmente los trabajadores pueden cumplir sus funciones adecuadamente, pues se encontraran con condiciones que imposibilitan el desarrollo de estas actividades.

Frente a esto, Salinas (2013) indica que, al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. Por su parte Hussel (2008) considera que el ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Por su parte, detalla Lopera (2016), que la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos se postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto, ni en el servicio al cliente.

Ahora bien, todo este proceso antes mencionado se puede desarrollar si existen condiciones dignas de trabajo, de acuerdo a lo que expone Álvarez (2015), dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia, porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios.

En el caso particular de la investigadora, las condiciones de trabajo en términos generales deben ser adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores, por lo cual debe existir un estudio específico que detalle las necesidades, requerimientos y adecuaciones que requiere cada unidad de trabajo para que los empleados puedan desarrollar su labor de la mejor forma.

## **b) Naturaleza del trabajo**

La naturaleza del trabajo es un elemento fundamental en el desarrollo organizacional, pues de esta depende el contenido de cada actividad, en el cual se tiene en cuenta las capacidades de la organización en cuanto a infraestructura, pero también las habilidades y destrezas de su capital humano en relación a las actividades que se desarrollan en cada área de trabajo.

En cuanto a la naturaleza y el contenido, según Bonera (2016), esta se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad. Es por esto, que conocer los contenidos de cada actividad que se realiza en la organización es fundamental, pues se podrán direccionar adecuadamente los procesos, teniendo en cuenta cada función, en las distintas áreas y el personal que desarrolla dichas actividades.

Desde una concepción sociológica, el trabajo según Orozco (2013) es un fenómeno social de enorme significación. Por el trabajo y a través del trabajo, las personas transforman la sociedad y la naturaleza, entran en contacto con sus semejantes, se realizan traduciendo sus energías motoras y sensoriales en un resultado que son capaces de percibir antes de verlo como fruto de un complejo proceso.

Por otra parte, la naturaleza del trabajo según Oliveros (2015) no es el mero empleo, es mucho más que ello, es una expresión netamente humana que involucra a todo el ser y a todos los seres. Evidentemente, en una organización social como

la que impera en nuestros mercados, ese trabajo adquiere una forma especial que es la que muchos elevan como la expresión más correcta y pertinente, cuál es, la del trabajo entendido como empleo, como trabajo dirigido hacia fuera que asegure una contraprestación por parte de quien compre, o bien la fuerza de trabajo, o bien la mercancía si se tratara de un productor directo.

Ahora bien, en el caso particular de la investigadora, las distintas áreas de trabajo tienen definidas unas actividades a desarrollar, en la cuales los directivos tienen un papel crucial, pues estos guían los procesos y son garantes del cumplimiento de cada una de estas, es por esto que los colaboradores deberán tener en cuenta su papel dentro de las distintas áreas de trabajo y conocer a profundidad los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de las actividades que deberán desarrollar, con lo cual se podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **c) Cultura organizacional**

La cultura organizacional, tiene en cuenta una serie de variantes y de posiciones de los colaboradores, donde las creencias, valores y normatividad, definen las diferentes funciones y la forma en las que estas se desarrollan por parte de los trabajadores, pues desde la percepción del cumplimiento que presentan los directivos, hasta la regulación de los tiempos de llegada a cada puesto de trabajo, garantizaran el cumplimiento de los objetivos de esta organización, esto se verá reflejado en cada uno de los colaboradores, los cuales actuaran acorde a lo que organización les refleja.

Al respecto, Senderos & Hurtado (2011) describen que es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; y en el cual los empelados realizan su trabajo. En la cultura, influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son:



patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.

Los componentes antes mencionados, hacen parte de un gran conjunto al cual se le determina, cultura empresarial u organizacional, la cual según Robbins (2013) es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.

Por su parte, Schein (2014) destaca que uno de estos componentes, el cual es la cultura dentro de las organizaciones y afirma el autor que esta se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

Por su parte, Robbins (2013) afirma que la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

En el caso particular de la investigadora, la cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Dado que las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etcétera.

#### **d) Remuneración**

Cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y culturas diferentes. A lo que se suma, que las percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral.

Chiavenato (2014) detalla que la remuneración y compensación está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación.

Desde otra concepción, Villareal (2015) expresa que los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable (el dinero), el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

En esta misma línea, Vergara (2014) resalta que el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. Así, el salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. Esta dinámica acelerada de cambios, exige la aceptación de que existe un ámbito y dominio de las emociones, de allí surge la inquietud por el salario emocional. Dicha noción implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales.

Teniendo en cuenta todas estas posturas teóricas antes mencionadas, se deber resaltar que los autores coinciden en que la remuneración es un elemento

clave en la motivación del personal que labora dentro de una organización, pues con el cumplimiento de este aspecto, los colaboradores desarrollaran sus funciones de forma adecuada.

En el caso particular de la investigadora, la remuneración es un aspecto que cobra relevancia en cierta parte para los empleados, pero no es el único mecanismo que inspira su motivación al trabajo; pues no todos tienen el mismo tipo de aspiración, lo que hace que la percepción económica de algunos colaboradores sea diferente. De igual forma, el recibir de forma puntual esta remuneración el empleado puede suplir sus necesidades económicas y tendrá menos preocupaciones y por ende más disposición para trabajar.

#### **e) Condiciones de bienestar**

Incentivar y crear sentido de pertenencia también hace parte de la consolidación del talento humano de una organización, ya que de este modo es posible conservar aquellas personas que son buenos elementos para la empresa; es decir aquellos colaboradores que se caracterizan por su creatividad, innovación, colaboración y pro actividad, en este grupo también podemos incluir aquellos que han hecho carrera dentro de la compañía y que en el transcurso de su experiencia han adquirido conocimientos de diferentes procesos por tanto estarán en la capacidad de compartir sus conocimientos con nuevos colaboradores y difundir las políticas corporativas.

Garzón & Sanders (2013) manifiestan que el desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas generan condiciones de bienestar para el trabajador. Con base en lo anterior es importante que las organizaciones conformen un departamento de bienestar laboral.

Según López (2015) se basa en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los empleados: seguridad (vivienda, beneficios,

estabilidad), sostenimiento (salud, recreación, esparcimiento) y desarrollo (educación, capacitación); dependiendo el tamaño de la empresa, el bienestar laboral de dará desde éste departamento o desde el área de talento humano y/o gestión humana; lo importante es mantener motivados a los trabajadores puesto que ello hace que trabajen por y para la empresa, desde el punto de vista directivo se evidencia por parte de los trabajadores el incremento del sentido de pertenencia, gratitud, lealtad, satisfacción, honorabilidad y compromiso.

En este sentido, Ahumada (2016) explica que la verdadera razón de ser del bienestar laboral, es que la motivación del personal desencadene en productividad, por tanto, también adicional a las actividades y programas en los que pueda participar el trabajador y su familia es indispensable promover el buen trato, acompañamiento en los procesos y ofrecer un sano ambiente y entorno laboral, además de esto con el fin de que el mejoramiento continuo sea una constante es indispensable realizar evaluación de desempeño, seguimiento y planes de mejoramiento que respalden y garanticen la calidad del producto y/o servicio que ofrece la compañía.

Por esta razón, en el caso particular de la investigadora, se resalta que el trabajo en equipo debe ser una prioridad para la organización por tanto del bienestar laboral también depende la integración de las ideas y propuestas que surjan de los empleados de esta forma se les da el reconocimiento a sus capacidades y la oportunidad de participar en la toma de decisiones lo cual va a influir directamente en la prosperidad para el personal y para la compañía.

#### **2.1.2.2.2. Variables derivadas del puesto de trabajo**

El puesto de trabajo establece en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, esto predetermina un comportamiento en el individuo por el simple hecho de ocupar un puesto, por ello es necesario contar con la información

específica de cada puesto de trabajo, para con base en esta información poder adecuar el ambiente de trabajo.

Al respecto, Robbins (2013) señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

Por otra parte, según Chiavenato (2014) a través del análisis y descripción, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para el desarrollo óptimo de las antes mencionadas; según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

En este sentido y teniendo en cuenta lo que expresa Lopera (2016) una de las variables más importantes de los puestos de trabajos, es el análisis estructurado de este puesto, el cual recibe su denominación por la forma y el procedimiento o sistema establecido para recolectar los datos. Un criterio para describir las técnicas estructuradas es distinguiendo entre aquellas que se centran en aspectos del puesto de trabajo (centradas en el puesto de trabajo) y las que se centran en aspectos del sujeto (centradas en la persona).

#### **a) Productividad**

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. De igual forma, la

productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción.

De manera similar, la productividad limitada principalmente por el movimiento general de los bienes y servicios. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los clientes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del cliente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora (Quesada, 1998, citado por Herrera, 2013).

Además, según afirma Lopera (2014) en el supuesto de que la organización recompense la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. Las organizaciones con empleados más satisfechos, tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo (Sorin, 2012).

Partiendo de estas concepciones teóricas antes mencionadas, los autores coinciden en que los componentes de satisfacción y productividad, están directamente relacionados. Entendiendo que a mayor grado de satisfacción, mayor será la producción de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, de esta forma al invertir en satisfacción laboral, también se estará invirtiendo en la producción de esta

## **b) Ausentismo**

La satisfacción está relacionada directamente con el ausentismo, debido a que una persona que no está motivado en su puesto de trabajo, en muchas ocasiones no asisten o no cumplen con los horarios que deben de cumplir, en estos casos es

importante el motivar a este colaborador para que pueda cumplir con las funciones que a este se le otorga y contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Al respecto, Herrera (2011) manifiesta que las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización, es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Por otra parte, López (2012) expresa que los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo, es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa (Zarate, 2001).

### **c) Rotación**

Las satisfacción de los colaboradores dentro de una organización tiene una relación inadecuada con la rotación, esto debido a que un empleado que esté desarrollando

adecuadamente sus funciones en su área de trabajo y sea transferido a otra área, deberá empezar de nuevo sus funciones, conocer el cargo, adaptarse a otra área de trabajo e iniciar a desarrollar sus nuevas funciones, lo cual también se verá reflejado en el desarrollo de los procesos de la organización, pues en este tiempo de adaptación podrían surgir errores en los procesos o se podrían retrasar los tiempos en la realización de ciertas actividades.

Frente a esto, Pérez (2008) expresa que la satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.

El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. De igual forma, la organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a su personal, entre ellos: incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan (González & Parada, 2015).

En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse.

Por su parte (Guillen, 2014) explica que la disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos



se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. De manera, que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

## 2.3. MARCO CONTEXTUAL

### 2.3.1 Información organizacional

**Cuadro 1. Información organizacional.**

<b>Razón social</b>	Universidad de La Guajira
<b>Actividad económica</b>	Educación superior
<b>Dirección comercial</b>	Riohacha, Km 5 vía a Maicao

Fuente: Elaboración propia (2021).

### 2.3.2 Reseña histórica

La Universidad de La Guajira fue proyectada por el Sistema de Planificación Urbana y Regional (SIPUR), bajo el proyecto denominado: Estudios básicos para Planeación y Programación de la Universidad Experimental de La Guajira. A partir de este estudio nació la institución mediante las Ordenanzas 011 y 012 de 1976 expedidas por la Asamblea Departamental de La Guajira y reglamentadas por el Decreto 523 de diciembre de 1976.

Comenzó a operar en febrero de 1977 en una edificación localizada en la Av. La Marina con carrera 13 en Riohacha, el único edificio disponible de propiedad del Departamento. En este período inicial, la planeación del desarrollo académico no logra convertirse en un sistema, predominando la tendencia hacia el trabajo operativo.

Los primeros tres programas creados fueron Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y Licenciatura en Matemáticas, este último cerrado al cabo de un semestre. En enero de 1981 se crea la Oficina de Planeación, la cual lideró en 1982 el primer Plan de Desarrollo de la Institución, denominado «Bases para un Plan de Estabilización de la Universidad de la Guajira», cuyo fin esencial fue la creación de nuevos programas y proyectos que tuviesen pertinencia social con el entorno de su departamento.

Con base en las propuestas de dicho plan, el programa de Ingeniería de Minas se consideró como una firme opción para constituir un nuevo programa pero nunca prosperó. En otro aspecto, se dieron los pasos necesarios para la creación del Centro de Investigaciones, instituido a finales del 1982, y lideró proyectos de investigación como el demostrativo y promoción de la Jojoba y el proceso de potabilización de agua de mar a través de la evaporación inducido por la radiación solar en comunidades costeras de La Guajira, entre otros.

Con la puesta en funcionamiento del Centro Regional de Educación Abierta y a Distancia (CREAD) en 1984, por convenio, se ofertó el programa de Tecnología en Administración Pública con énfasis en Administración Municipal. Con la aprobación de la Ley 71 de 1986 y la Ordenanza 02 de 1987 se creó la estampilla «Pro Universidad», siendo una renta económica para el financiamiento y la construcción de la Universidad de La Guajira. Ese mismo año se aprobó (internamente) el Estatuto Docente y se hizo apertura del programa de Licenciatura en Lenguas Modernas.

En 1992 se abrió el programa de Ingeniería del Medio Ambiente y en 1995 la Licenciatura en Etnoeducación y Proyecto Social. En 1995 el Concejo Nacional de Educación Superior le confirió el status de Universidad. Y en la entrada del siglo XXI amplió su oferta educativa y se expandió a los municipios de Albania, Fonseca, Manaure, Maicao, Uribia y Villanueva. En 1999, fue estructurado el Proyecto Educativo Institucional que constituye el pensamiento filosófico orientador del

quehacer de la Universidad, planteando la operatividad de las políticas institucionales para la transformación académica y administrativa.

Y en la década de 2000, la Institución trascendió en los aspectos de la vida y el ambiente universitario enfocado en la realidad social, pública y política de La Guajira, creándose espacios participativos como las asociaciones o gremios académicos, movimientos estudiantiles universitarios y la articulación de programas gubernamentales internacionales y convenios interinstitucionales.

También ha proyectado la educación superior en la órbita laboral, ofertando programas por ciclos propedéuticos en la que inicialmente era la Escuela Técnica y Tecnológica y que a partir del 2016 cambio a Instituto tecnológico y profesional de la universidad de La Guajira.

Esta dependencia ha significado un alto crecimiento institucional, adquiriendo un enfoque educativo moderno por medio de la capacitación a las juventudes con énfasis laboral. Así mismo articula sus programas y distintas dependencias en las escuelas de Educación Básica, permitiendo que los estudiantes de bachillerato puedan graduarse obteniendo, simultáneamente, certificados técnicos, y de este modo, abriéndoles las puertas del mundo laboral.

A manera de antecedente, la Escuela Técnica y Tecnológica de la Universidad de la Guajira, es una Unidad Académica creada mediante acuerdo N° 020 del 25 de noviembre del 2.005 del Consejo Superior, siendo rectora de la institución la doctora **MARITZA LEÓN VANEGAS**, vicerrector académico **EVELIO SANTIS AGUAS**. Se crea con el propósito de dar respuesta a la necesidad de ofertas académicas técnicas y tecnológicas de la región.

Es así como a partir del año 2.006 La Escuela Técnica y Tecnológica inicia su funcionamiento en cabeza del doctor **GIOVANNY VALDIVIESO CLAVIJO**, comisionado para dirigirla. Se empieza ofertando los programas técnicos laborales en Minería, Mantenimiento y Maquinaria Pesada, Diseño de Modas, Sistema y Computación, Finanza y Comercio Exterior, los cuales funcionaban Riohacha,

Maicao, Hatonuevo, y Villanueva, con una cobertura estudiantil de aproximadamente 1.300 en Riohacha y 800 en los demás municipios.

En el año 2.009, bajo el mandato rectoral del doctor **CARLOS ARTURO ROBLES JULIO**, se crea el cargo de director, asumiéndolo el doctor **ALVARO JOSÉ PINTO PINTO**, se inicia la oferta de programas técnicos, tecnológicos y profesionales, con los programas **Administración Pública** y **Gestión Turística**; coordinados por el Ingeniero **ARICIDES FRAGOZO CAMPO**, en el periodo comprendido del 2.009 al 2013.

En el primer periodo del 2.010 se inicia el proceso de articulación bajo la coordinación de la Administradora de Empresa **DORIS ACUÑA MEDINA**, el cual se da en el primer periodo por medio de La Alianza Turismo Caribe Emprende y luego, por medio de Convenios Interadministrativos entre la Universidad de La Guajira y Entes Territoriales.

A raíz del lamentable fallecimiento del doctor **ALVARO JOSÉ PINTO PINTO**, a partir del 23 de enero del 2.013 se encarga para cumplir las funciones de director a la docente ocasional **ANA JOSEFA OCHOA REDONDO**, continúa coordinando los programas académicos **ARICIDES FRAGOZO CAMPO** y **DORIS ACUÑA MEDINA** el programa de articulación.

En ese mismo año (2.013) en el mes de abril, debido a cambios administrativos se le delega la responsabilidad de coordinar el programa de articulación a la doctora **DAYANA PAOLA MENGUAL QUINTERO** y en el mes de mayo la coordinación de los programas académicos al doctor **RONALD ARREDONDO GONZALEZ**.

A partir del 1 de octubre del año 2013 se nombra como directora de LA ESCUELA TECNICA Y TECNOLOGICA a la doctora **KARELIS BEATRIZ COTES SIERRA**, quien continúa dirigiendo hasta la fecha.

En el primer periodo del 2014 se redefine a la ESCUELA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA y pasa a ser el INSTITUTO TECNOLÓGICO Y PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.

### **2.3.3 Direccionamiento estratégico**

#### **2.3.3.1 Misión**

La Universidad de La Guajira, como Institución de Educación superior estatal de mayor cobertura en el departamento, se nutre de diferentes campos de la ciencia y la tecnología; forma profesionales que perciben, aprenden, aplican y transforman los saberes y la cultura a través de las funciones que le son propias: el desarrollo y la difusión de la ciencia y la tecnología y la formación de científicos; el fomento y el desarrollo de la actividad económica y la formación de emprendedores; el desarrollo y la transmisión de la cultura; la profesionalización y el compromiso social; con una organización académico-administrativa soportada en procedimientos que la dinamizan para proyectarse hacia el entorno.

Se auto contrasta en la multiculturalidad con miras al etnodesarrollo, por lo cual diseña y ejecuta estrategias que la hacen competitiva, eficiente y eficaz. En consecuencia, ante los problemas sociales y culturales forma y educa técnicos, tecnólogos y profesionales comprometidos consigo mismos, con el entorno local, regional, nacional e internacional, afianzando la colombianidad.

#### **2.3.3.2 Visión**

En el siglo XXI la Universidad de La Guajira será el centro de la cultura regional, con reconocimiento local, nacional e internacional; con Acreditación de Alta Calidad e institucional; formadora de personas integradoras, dedicadas a la academia, a la investigación y a la producción intelectual, comprometidas con el entorno con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Establecerá convenios e intercambios interinstitucionales, internacionales y fronterizos; y aplicará los adelantos tecnológicos en todos los campos del saber para ser más competitiva frente a las exigencias de la globalización.

### 2.3.3.3 Valores

Honradez; Tolerancia; Austeridad; Lealtad; Solidaridad, afectividad y trabajo en equipo; Equidad.

### 2.3.5 Organización de la empresa

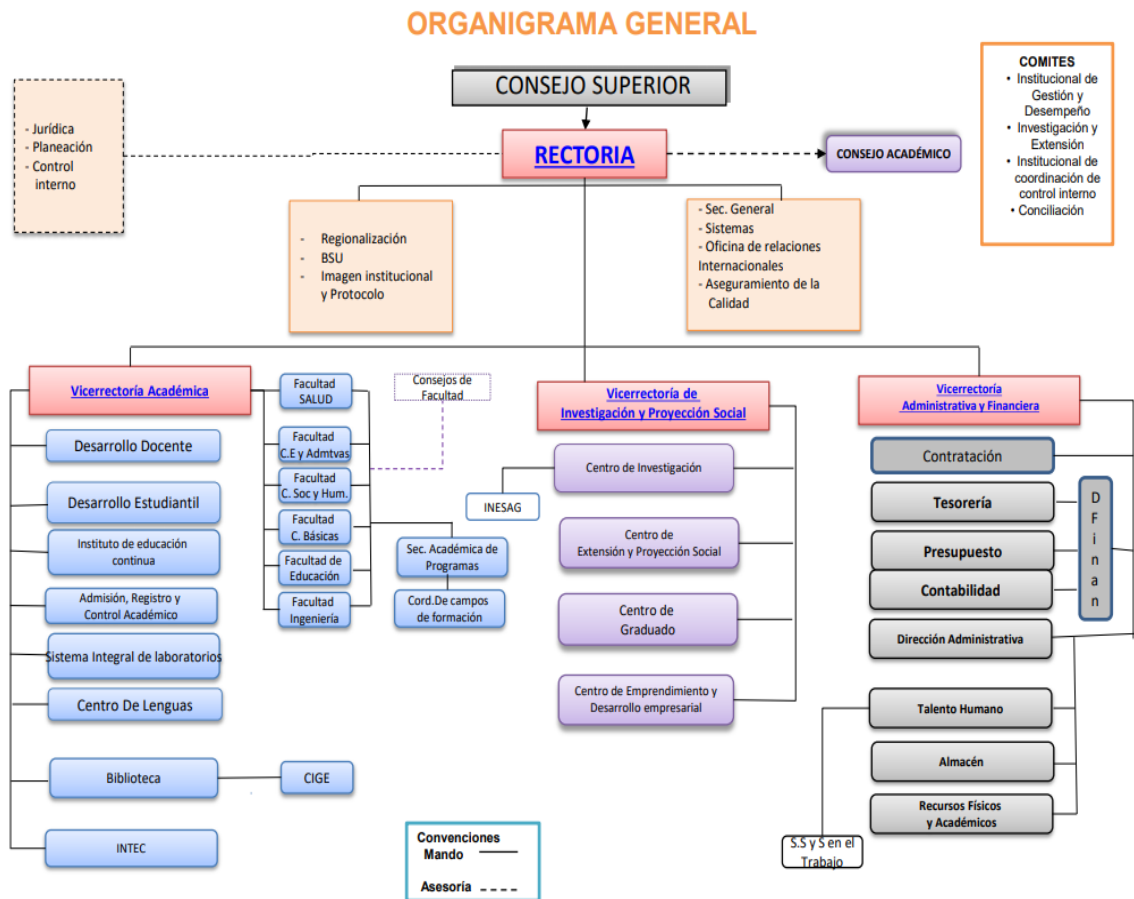
#### 2.3.5.1 Estructura organizacional

**Cuadro 2. Cada uno de los procesos.**

Procesos estratégicos	Procesos misionales	Procesos de apoyo	Procesos de evaluación
Planeación Institucional Comunicación Institucional Aseguramiento de la Calidad Proyección Social	Docencia Gestión del Conocimiento y la Innovación Proyección Social	Gestión del Talento Humano Gestión Documental Gestión de Laboratorios Gestión de Contratación Gestión Jurídica Gestión de bienes, servicios académicos y bibliotecarios Gestión de Internacionalización Gestión Tecnológica y de Sistemas de Información Gestión Bienestar Social Universitario Gestión Administrativa y Financiera Gestión de Admisiones, Registro y Control Académico Gestión de Regionalización	Control de Gestión y de Evaluación de Resultados

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.3.5.2 Organigrama



Fuente: Tomado de <https://www.uniguajira.edu.co/normatividad-organigramas>

### 2.3.5.3 Personal

Las personas que laboran la Universidad de La Guajira, sede Riohacha. Específicamente, los empleados y directivos, teniendo en cuenta la información suministrada por la Oficina de Talento Humano, el número de trabajadores de esta institución con vinculación de nómina es de 241 personas, lo cual será la población objeto de estudio.

### **2.3.6 Servicios ofertados**

La Universidad de la Guajira es una Institución de Educación Superior colombiana, creada en 1976 en Riohacha, extendida en varios municipios, adquiriendo el carácter de Alma Máter de La Guajira. Desde su apertura, ha sido una Universidad pública de régimen departamental. La Universidad comprende cinco facultades, un Instituto Tecnológico y un Instituto de Educación Virtual, los cuales brindan programas de pregrado presenciales, semipresenciales y a distancia. También oferta diplomados, especializaciones y maestrías.

También ha proyectado la educación superior en la órbita laboral, ofertando programas por ciclos propedéuticos en la Escuela Técnica y Tecnológica. Esta dependencia ha significado un alto crecimiento institucional, adquiriendo un enfoque educativo moderno por medio de la capacitación a las juventudes con énfasis laboral. Asimismo, articula sus programas y de distintas dependencias en las escuelas de Educación Básica, permitiendo que los estudiantes de bachillerato puedan graduarse obteniendo, simultáneamente, certificados técnicos, y de este modo, abriéndoles las puertas del mundo laboral.

## **2.4 SISTEMA DE VARIABLE**

### **2.4.1. Definición nominal**

Clima organizacional y satisfacción laboral

### **2.4.2. Definición conceptual**

**Clima organizacional:** Según Filion & Mejía (2011), el clima organizacional hace alusión a una forma de percepción de un ambiente agradable y confiable dentro de una empresa, el cual debe ser liderado en un sentido práctico mediante el ejemplo por parte del dirigente para ser seguido por parte de su equipo de trabajo o colaboradores.



**Satisfacción laboral:** Davis & Newstrom (2011) definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

#### **2.4.3. Definición operacional**

**Clima organizacional:** Operacionalmente esta variable se medirá por medio de sus dimensiones Factores que determinan el clima organizacional, con sus indicadores estructura de la organización, toma de decisiones, análisis de puesto, recompensas, riesgo, responsabilidad y la dimensión de percepción sobre las características del clima organizacional, a través de sus indicadores liderazgo, comunicación, motivación, gestión de conflictos, grado de autonomía de los empleados, todo esto por medio de la aplicación de un instrumento como la encuesta a la población objeto de estudio.

**Satisfacción laboral:** Operacionalmente esta variable se medirá por medio de sus dimensiones de la satisfacción laboral, con sus indicadores condiciones de trabajo, naturaleza del trabajo, cultura organizacional, remuneración, condiciones de bienestar y la dimensión de características derivadas del puesto de trabajo, a través de sus indicadores productividad, ausentismo, rotación, todo esto por medio de la aplicación de un instrumento como la encuesta a la población objeto de estudio.

**Cuadro 3. Operacionalización de variables**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Identificar los factores que determinan el clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, para poder definir como se da el clima organizacional.	Clima organizacional	Factores que determinan el clima organizacional (Filón & Mejía ,2011)	Estructura de la organización
			Toma de decisiones
Análisis de puesto			
Recompensas			
Riesgo			
Describir la percepción que tienen los trabajadores sobre las características del clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, con lo que se podrá conocer las condiciones del clima laboral.		Percepción sobre las características del clima organizacional (koontz, Weihrich y Canice, 2012)	Liderazgo
			Comunicación
			Motivación
			Gestión de conflictos
			Grado de autonomía de los empleados
Conocer las dimensiones de la satisfacción laboral de los empleados la universidad de La Guajira, sede Riohacha.	Satisfacción laboral	Dimensiones de la satisfacción laboral (Chiavenato, 2014)	Condiciones de trabajo
			Naturaleza del trabajo
			Cultura organizacional
			Remuneración
			Condiciones de bienestar
Caracterizar las variables derivadas de los puestos de trabajo de los empleados de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.		Características derivadas del puesto de trabajo (Robbins, 2013)	Productividad
			Ausentismo
			Rotación
Determinar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.		El desarrollo de estos objetivos se dará con el cumplimiento de los anteriores.	
Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo detalla los componentes metodológicos que direccionarán la investigación, partiendo del enfoque, tipo y diseño de investigación, así como también lo relacionado con la población objeto de estudio, las muestras, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y confiabilidad, pero también las fuentes primarias y secundarias que se tendrán en cuenta en el estudio. Todo esto soportado, bajo los principios de la investigación científica.

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el cumplimiento de los parámetros investigativos que se desean desarrollar, es necesario escoger un enfoque metodológico oportuno, el cual permita realizar un proceso investigativo adecuado, el cual pueda dar respuesta a los interrogantes de la investigación y cumplimiento a los objetivos plasmados al inicio del estudio. Frente a esta necesidad, existen varios enfoques como el cualitativo, cuantitativo y mixto, no obstante para los fines pretendido en la presente investigación se tomara el enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo, según Hernández y otros (2014) es aquel que se basa en los datos exactos, buscando dar respuesta a conjeturas generales a partir de la determinación objetiva de la realidad, es medible y debe ser alcanzable. Este enfoque tiene como características que utiliza la recolección y el análisis de datos de la población para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, los cuales permiten la construcción y la demostración de las teorías a través del razonamiento deductivo (Méndez, 2012, p. 56).

Es de resaltar también, que el enfoque cuantitativo busca determinar las características particulares de un fenómeno, partiendo de la comprobación de los hallazgos, es decir los datos obtenidos dentro de la investigación son cuantificados, buscando demostrar y comprobar los sucesos o aspectos que rodea el fenómeno que se aborda (Tamayo y Tamayo, 2013).

Este enfoque tiene como características relevantes la utilización de datos de la población para contestar preguntas de investigación, confiando únicamente en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en el análisis de la información generada a partir de la recolección de datos.

De esta manera, la presente investigación se inscribe en el enfoque cuantitativo, porque se realizará un análisis detallado de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población objeto de estudio, luego se tabularon los resultados obtenidos, de tal manera que se puede realizar una interpretación profunda de los mismos, con el fin de poder identificar las distintas características del fenómeno en estudio.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En este recorrido metodológico, es necesario definir un tipo de investigación, la cual detallará la forma en la cual se abordará el proceso, pues desde la definición del tipo de investigación se delimitan los parámetros que regirán al investigador. Frente a esto son diversas las clasificaciones que existen sobre este particular. No obstante, en el caso específico del presente estudio, el tipo de investigación que permitirá el logro de los objetivos propuestos **es la explicativa, correlacional y aplicada.**

El tipo de investigación explicativa, según Hernández y otros (2014) busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, medir o evaluar diversos

aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En opinión de Méndez (2012, p. 136), "los estudios explicativos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación".

Por lo que una de sus características, es que el investigador no interviene para modificar la condición inicial de los sujetos involucrados en la problemática; más recolectará la información personalmente. Además, las investigaciones explicativas, detallan los aspectos relevantes de una temática, entendiendo que desde la concepción general del investigador no se podrán conocer las particularidades del tema abordado, por lo cual se busca describir cada uno de los elementos desde la concepción de la población objeto de estudio, con lo que se obtendrán datos relevantes para conocer la realidad del tema que se aborda (Arias, 2013).

En tal sentido, la presente investigación especifica naturalmente todas las propiedades importantes encontradas en el clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios de la universidad de La Guajira, sede Riohacha. Así mismo, la investigación es aplicada, la cual para Méndez (2012) se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2013) explican que la investigación aplicada, es entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina. Dentro de las características de este tipo de investigación, esta que permite unificar criterios y establecer una profunda unión e integración con base en el diálogo, para poner en común "verdades" distintas sobre la realidad que se investiga, que permita, a su vez, descubrir significados a partir de la discusión dentro de comunidades científicas (Méndez, 2012)

Ahora bien, es de resaltar que la investigación también es correlacional, pues está según Bonilla (2012), tiene como objetivo establecer el grado de relación existente entre dos o más variables correspondientes a un hecho o situación particular y la información obtenida, sirve para aproximarse a lo que puede ser el comportamiento de una variable ante la presencia de otras.

En este sentido, en palabras de Hernández & otros (2014), al señalar que la “investigación correlacional mide el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular, para saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de las otras variables”, se puede afirmar que esta investigación al tener dos variables que se relacionan, donde una incide en la otra, es importante el conocer la correlación de cada una de estas, para de esta forma poder describir los elementos que la conforman y la incidencia de los mismos.

Por todos estos elementos antes mencionados, se puede detallar que la investigación busco el describir todos los elementos relacionados con la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, desde el contexto en el cual se presentan estos elementos, buscado encontrar la correlación entre las dos variables, mediante la aplicación de un instrumento en un único momento, teniendo en cuenta que solo se estudiaran las situaciones inmersas en el problema y no se manipularan las variables, solo realizara un procesos descriptivo.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Todo estudio debe estar regido por una serie de actividades sucesivas y organizadas que indiquen los pasos o técnicas, permitiendo así, recolectar y analizar datos, así como también, expresen la metodología desarrollada a través de patrones de diseño adaptados a la investigación, lo cual facilita la recolección de información, generando un estudio específico que tendrá en cuenta los elementos más relevantes del tema en estudio.

Desde esta perspectiva, el diseño de investigación según Hernández & otros (2014) se refiere al donde y cuando se recopila la información. El diseño de una investigación para Méndez (2012), debe estar guiado por la idea, además indica que no hay técnica, apropiada o inapropiada, sino que depende de la adecuación que el investigador haga de ella; dependiendo de la naturaleza del objeto de estudio. De igual forma, Tamayo y Tamayo (2014, p. 162) define el diseño de la investigación como “la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de esta a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis-problema”.

En este sentido, la característica más relevante del diseño de la investigación es que constituye una guía práctica esencial para la buena consecución de los resultados de una investigación, por lo cual los elementos integrantes de dicho diseño conforman un todo unificado, con relaciones de interconexión que facilitan al investigador el desarrollo adecuado del tema que trate.

Al respecto, Hernández y otros, (2014 p. 189), señalan que “en el diseño **no experimental**; no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”. Por su parte, Méndez (2012), afirma que los diseños no experimentales no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. El investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2013), explica que existen muchas razones para realizar este tipo de estudio. Primero, un número de características o variables no están sujetas, o no son receptivas a manipulación experimental o randomización. Así como, por consideraciones éticas, algunas variables no pueden o no deben ser manipuladas. En algunos casos, las variables independientes aparecen y no es posible establecer un control sobre ellas.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación tiene un **diseño no experimental** por el hecho de la necesidad de generar un estudio que analice como

es la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, tal cual se da, sin manipular ninguna de las variables, en este caso la investigación se limita a la descripción de los aspectos relevantes que ayudan a definir el sistema, sin cambiar alguna condición, sino viendo como ocurren en su contexto natural.

A su vez, este estudio se considera del **tipo transversal o transaccional**, ya que, permite según Hernández y otros (2014 p. 192) “Recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir la variable en un momento dado”. Ahora bien, Méndez (2012), argumenta que las investigaciones transversales son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio, es decir a través de la población en un único momento.

Por otra parte, en palabras de Tamayo y Tamayo (2013) estos estudios transversales son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Resalta el autor que la investigación transversal también es denominada transeccional o sincrónica, esta busca recolectar datos sobre una unidad de análisis, en un solo momento en el tiempo. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En tal sentido, la información será recolectada una sola vez, aplicando la encuesta a los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.

En este orden de ideas, la investigación que se presenta también **es de campo**, en el cual según Hernández (2014) se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Por otra parte, Méndez (2012) explica que podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para



diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

En este sentido, este tipo de investigación es también conocida como investigación “*in situ*” ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes. Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas (Tamayo y Tamayo, 2013).

### **3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información tienen como objetivos principales buscar, localizar y difundir el origen de la información contenida en cualquier soporte físico, no exclusivamente en formato libro, aunque sus productos más elaborados y representativos sean los repertorios (Hernández y otros, 2014). En este sentido, la presente investigación contara con las siguientes fuentes de información:

#### **3.4.1 Fuentes primarias**

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario consultar fuentes primarias, las cuales detallaran cada uno de los elementos que se deben abordar para poder analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados. Las mismas, permiten la recolección de la información necesaria para dar respuesta a los objetivos propuestos.

En este sentido, según Arias (2013), las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una

actividad eminentemente creativa. Por otra parte, resalta Méndez (2012), que esta fuente la componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las micro formas, las videocasetes y los discos compactos.

Por otra parte, las fuentes primarias, estas contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano. En cuanto a las características, se resalta que una fuente primaria no es, por defecto, más precisa o fiable que una fuente secundaria. Así mismo, proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación y también son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando (Tamayo y Tamayo, 2013).

Desde esta perspectiva, en la presente investigación las fuentes primarias estarán constituidas por los datos obtenidos directamente por la investigadora del proyecto, a través de la aplicación del instrumento a los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha. Para dar respuesta a los objetivos planteados.

#### **3.4.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son indispensables para el desarrollo de una investigación, en este sentido es necesario en el desarrollo del presente estudio el abordar unos referentes teóricos y conceptuales que describirán cada uno de los elementos que aborda el estudio, por tal razón, las fuentes secundarias serán determinantes en el proceso de confrontación de la información que se encuentre en el estudio y los postulados que diversos autores establezcan.

Según Arias (2013), las fuentes secundarias, contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas, para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Por otra parte, resalta Araujo (2015), que se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable.

Dentro de los aspectos que las caracterizan está el hecho de ser utilizadas para confirmar los hallazgos encontrados, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y planificar el estudio. De igual forma, permiten contrastar y triangular los resultados obtenidos y fundamentar teóricamente la investigación; dándoles mayor credibilidad. De esta manera, para el desarrollo del presente estudio se tuvieron en cuenta diferentes elementos teóricos, metodológicos y conceptuales, que consistieron en resúmenes, libros, compilaciones o listados de referencias, preparados con base a fuentes primarias, es información ya procesada.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1 Población**

La población, es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (Pineda et al 1994:108, citado por Pedraza, 2014) En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas.

En función al criterio de Sierra (2012, p. 364), "la población está determinada por el conjunto de unidades de observación, de la cual se van a obtener los datos". Por su parte, Arias (2013, p. 49), señala que la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan en los

elementos o unidades, personas, instituto o cosas, involucradas en la investigación. De esta manera, la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Las características más relevantes, es que esta queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio. Así mismo, constituye ese conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

En el caso específico de la presente investigación, la población se refiere a las personas que laboran la Universidad de La Guajira, sede Riohacha. Específicamente, los empleados y directivos, teniendo en cuenta la información suministrada por la Oficina de Talento Humano, el número de trabajadores de esta institución con vinculación de nómina es de 241 personas, lo cual será la población objeto de estudio.

**Cuadro 4. Funcionarios de nómina**

<b>Nivel</b>	<b>Tipo de vinculación</b>	<b>Cantidad</b>
Asistencial 68	Aseadora	8
	Auxiliar administrativo	1
	Correo	1
	Provisional	29
	Trabajos varios	29
Directivo 55	Carrera administrativa	1
	Docente comisionado	5
	Libre nombramiento y remoción	48
	Periodo estatutario	1
Profesional 41	Carrera administrativa	27
	Carrera administrativa provisional	5
	Libre nombramiento y remoción	9
Técnico 77	Carrera administrativa	21
	Libre nombramiento y remoción	1
	Provisionales	55
<b>Total</b>		<b>241</b>

Fuente: Elaboración propia (2020).

### 3.5.2 Muestra

Es importante el delimitar a la población con la cual se trabaja para obtener los resultados que puedan dar respuesta a los interrogantes planteados al inicio de la investigación. En este sentido, la muestra según Arias (2013), es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población. Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente formula finita, que tiene en cuenta, el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado y el margen de error.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2013) explica que una vez definidas las características de los participantes en el estudio, es necesario que se garantice, en la medida de lo posible que dicha muestra sea representativa de la población de estudio. Como se comentó, los resultados de toda investigación deberían poder generalizarse en vista que no se puede estudiar al total de la población, es decir, que se puedan hacer inferencias a partir de la muestra estudiada.

La mejor forma de hacerlo es que la muestra de participantes sea elegida de manera aleatoria, con el propósito que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio. Sin embargo, esto no es posible realizarlo en todos los estudios por diferentes razones, por lo cual se necesario recurrir a los procedimientos denominados técnicas de muestreo; según la técnica de muestreo empleada podremos tener mayor o menor seguridad en cuanto a que la muestra sea representativa.

**Población (N<sup>1</sup>):** 241 Empleados de nomina

Datos:

N= 241

$$Z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$i = 0.10\% = 0.1$$

$$p = 0.5$$

$$q = 1 - p = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 241 \times 0,5 \times 0,5}{0,8^2 (241 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 147,85 = 148$$

El tamaño de la muestra es de 148 Empleados.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para desarrollar una investigación, fue necesario identificar una técnica eficiente de recolección de información, que garantice recopilar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. En esta investigación se utilizaron como técnicas: la encuesta tipo Likert:

Por otra parte, la encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, Existen distintos tipos de encuestas, según el tipo de estudio que se quiera realizar, para el presente estudio se utilizó la encuesta tipo Likert, la cual es una encuesta estructurada y formal, que se presenta a manera de escala (Méndez, 2012, p. 124).

Dentro de este panorama, la escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como

escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Mientras para (Hernández y otros, 2014) la escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta.

**Cuadro 5. Alternativas de respuesta**

VALOR	ALTERNATIVA DE RESPUESTA
5	Totalmente de Acuerdo
4	Medianamente de Acuerdo
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
2	Medianamente en desacuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### **3.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

#### **3.7.1 Validez**

Toda investigación formal, requiere que los instrumentos que se utilizaran sean validados, pues por medio de este aspecto se podrá reconocer la importancia del estudio y la finalidad del mismo. De esta forma, según Palella- Martins (2006), la validez se define como la relación entre lo que se quiere medir y lo que realmente se mide. Para Arias (2013), la validez de un cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, los interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir.

En este sentido, para efectos de la presente investigación se utiliza la validez de contenido la cual para Ruiz (2008), trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir. Utilizando expertos que revisarán el contenido, la

redacción y constructo de cada ítem y emitirán sus recomendaciones pertinentes al caso (Palella y Martins, 2006).

Existen diversas maneras para confirmar su certeza:

(a) Validez de contenido: este método trata de medir hasta donde los ítems son característicos del dominio de contenido que se desea medir.

(b) Validez de constructo: este método se basa en el grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

(c) Validez- técnica del juicio del experto: este método se basa en proporcionarle a un grupo de expertos contenidos en el intervalo de (3, 5,7) relacionados con la materia de estudio, metodología, construcción de instrumentos, (con su respectiva matriz de respuestas) para así poder calificar las preguntas, redacción, contenido, pertinencia de cada reactivo y hacer recomendaciones al investigador para que efectuó las revisiones de las áreas que sean pertinentes.

En la presente investigación, se efectuó la validez mediante la técnica del juicio del experto asociada a las de contenido y constructo, por la cual el instrumento se entrega a cinco (05) expertos de contenido y metodología, con su respectiva matriz de respuestas, objetivos de la investigación, sistema de variables, y la información requerida para calificar las preguntas formuladas.

#### **Cuadro 6. Validación de expertos**

<b>Expertos</b>	<b>Valido</b>	<b>Observación</b>
Experto 1	si	Corregir las afirmaciones de los ítems 10, 22, 24, 27,31 y 38.
Experto 2	Si	Mejorar la redacción de los ítems 1,5, 11, 13, 23, 28 y 31
Experto 3	Si	Modificar los datos genéricos en el instrumento, objeto de la aplicación, instructivo y aplicación institucional
Experto 4	Si	Colocar las alternativas de respuesta en el instrumento.
Experto 5	Si	Mejorar redacción

Fuente: Elaboración propia, 2019.



### 3.7.2 Confiabilidad

La confiabilidad en una investigación formal, le brinda al investigador soportes para establecer la objetividad de la investigación que desarrolla, pues los datos que se obtendrán durante la realización de los resultados, apuntan al cumplimiento de los propósitos establecidos al inicio de la investigación, los cuales a su vez le dan respuesta a los interrogantes investigativos.

Según Palella y Martins (2006) la confiabilidad se define como la desaparición del error aleatorio en un instrumento, y representa el grado en el cual las mediciones dejan de contemplar las desviaciones generadas por los errores a través de la técnica de experto. Así mismo, se aplicó una prueba piloto, la cual según Blanco (2000), se realiza con dos fines el primero verificar la aplicabilidad de la encuesta y el segundo verificar la consistencia de las respuestas

De esta manera, para establecer la confiabilidad del instrumento de la presente investigación se utilizará el coeficiente de Alpha Cronbach el cual según Palella y Martins (2006) es una técnica que permite determinar el nivel de confiabilidad y validez del instrumento de medición, el cual evalúa a través de la escala de Likert. Además, se utilizará el Programa Estadístico SSPS (Sistema de Programación y de Banco de Datos).

**Cuadro 7. Escala de interpretación para el coeficiente de Alpha Cronbach.**

Rango	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja
Magnitud	0.81-1.00	0.61-0.80	0.41-0.60	0.21-0.40	0.01-0.20

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Esta escala para interpretar la confiabilidad es adecuada cuando su aplicación se planifica sobre la base de una sola aplicación del formato establecido para la recolección de datos, dirigida sobre una prueba piloto seleccionada. La prueba piloto se desarrolla con diez (10) sujetos de la población objeto de investigación.

Ahora bien, luego de realizada la prueba piloto a los 10 participantes, se organizaron los datos en el SPSS, se encontró el siguiente reporte de Alfa de Cronbach:

**Cuadro 8. Alfa de Cronbach**

Escala: ALL VARIABLES			
Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Cuadro 9. Estadísticas de fiabilidad del Alfa de Cronbach**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	38

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Todo proceso de investigación requiere de un análisis de sus hallazgos, por medio de este se podrán conocer los elementos que intervienen en el estudio, partiendo de la información suministrada por la población objeto de estudio. Por esta razón, es fundamental realizar un análisis de datos, el cual busca describir los datos encontrados para luego poder interpretarlos adecuadamente.

En el caso particular del estudio que se realiza, para el análisis de los datos se utilizará el método de estadística descriptiva que consiste, según Hernández (2014) “en primer término describir sus datos y posteriormente efectuar análisis para relacionar sus variables. El análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico; no deben hacerse más análisis de los necesarios”. El mismo autor señala, que la tabulación es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada del instrumento, presentado a la organización los datos recolectados de las variables de estudio, así como las dimensiones, indicadores e ítems o preguntas.

Según Chávez (2009) el Baremo, es un cuadro de comparación según resultados usados para la variación estándar y confiabilidad, midiendo la variable, dirigido a la clasificación máxima esperada en el cuestionario, que para este caso es de cinco (5) menos el valor mínimo en cada pregunta uno (1) divididos entre el número de intervalos escogidos de manera aleatoria, que aquí es de cinco (5). Siguiendo la fórmula:

$$I = \frac{LM-Lm}{N}$$

N

I = Intervalo

LM = Lectura mayor = 5

Lm = Lectura menor = 1

N = Numero de intervalos = 5

$$I = \frac{LM-Lm}{N} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

N = 5

$$I = 0.8$$

**Cuadro 10. Baremo de categorías**

Rango	Valor	Categoría	Interpretación
4.21 a 5.00	5	Muy alta	El indicador se ubica en una frecuencia muy alta
3.41 a 4.20	4	Alta	El indicador se ubica en una frecuencia alta
2.61 a 3.40	3	Moderada	El indicador se ubica en una frecuencia moderada
1.81 a 2.60	2	Baja	El indicador se ubica en una frecuencia baja
1.00 a 1.80	1	Muy baja	El indicador se ubica en una frecuencia muy baja

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por otra parte, según Palella y Martins (2006), los resultados obtenidos de la investigación (datos) requieren de su análisis a nivel estadístico ya que permitirá efectuar supuestos e interpretaciones sobre los valores logrados.

Media aritmética: representa el valor promedio de un conjunto de datos.

Varianza: cuantifica la variabilidad de los datos.

Desviación típica: es la raíz cuadrada de la varianza, expresa la dispersión de la distribución de los datos. De la cual se deriva la desviación típica relativa, que se basa en la difusión de los resultados en comparación con la media, expresado en porcentaje, donde un valor bajo nos indica una menor dispersión de los resultados.

**Cuadro 11. Categorías para el análisis de la desviación estándar**

Rango		Categoría e interpretación
	3,21 - 4,00	Muy Alta Dispersión – Muy poca confiabilidad
	2,41 - 3,20	Alta Dispersión – poca confiabilidad
	1,61 - 2,40	Moderado Dispersión – moderada confiabilidad
	0,81 - 1,60	Bajo Dispersión – alta confiabilidad
	0-0,80	Muy Bajo Dispersión – muy alta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por otra parte, se pretende determinar el nivel de correlación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral, la cual, según Triola (2013), se presenta la correlación entre dos variables cuando los valores resultantes de una de ellas esta estrechamente relacionados con los valores de otra. Asimismo, Martínez et al. (2009) indica que la correlación expresa nivel de asociación entre dos variables, de acuerdo al sentido de la relación de las mismas en términos de incremento o disminución. En ese orden, el presente estudio es de tipo correlacional, por lo cual, se aplica el coeficiente de correlación de Pearson, utilizando el software estadístico SPSS, en busca de establecer la relación de las dos variables en estudio clima organizacional y satisfacción laboral, utilizando la siguiente formula:

$$r = \frac{\sum xy \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left[\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}\right] \left[\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}\right]}}$$

Dónde:

$r$  = el coeficiente de correlación

$x$  = Sumatoria Variable 1

$y$  = Sumatoria Variable 2

$N$  = número de casos

Los resultados se interpretaron, mediante la matriz de categoría diseñada por Bonilla (2011)

**Tabla 12. Categorías para el análisis e interpretación de la correlación**

Rango	Tipo de correlación
0,91 - 1,00	Positiva perfecta
0,81 - 0,90	Positiva fuerte
0,61 - 0,80	Positiva significativa
0,41 - 0,60	Positiva moderada
0,21 - 0,40	Positiva débil
0,00 - 0,20	Positiva muy débil
0,00	Nula (no existe correlación)
-(0,00 - 0,20)	Negativa muy débil
-(0,21 - 0,40)	Negativa débil
-(0,41 - 0,60)	Negativa moderada
-(0,61 - 0,80)	Negativa significativa
-(0,81 - 0,90)	Negativa fuerte
-(0,91 - 1,00)	Negativa perfecta

Fuente: Bonilla (2011)

### 3.9 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

**Fase uno:** Concebir las ideas de investigación: influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.

**Fase dos:** Plantear el problema de investigación: se identificaron de las circunstancias objeto de estudio y formulación de los objetivos de la investigación en función de los aspectos que se desean conocer.

**Fase tres:** Elaborar el marco teórico: se realizó búsqueda de información documental para conformación del marco teórico de la investigación, así como investigaciones previas o antecedentes de las variables en estudio, los cuales permitirán obtener aportes diversos para la orientación de la investigación.

**Fase cuatro:** Definir el tipo de investigación: se formuló el tipo de investigación teniendo en cuenta el enfoque investigativo.

**Fase cinco:** Establecer elementos para analizar: se identificó la variable, con sus dimensiones (variables reales) e indicadores para proceder a la operacionalización de la misma.

**Fase seis:** Seleccionar el diseño apropiado a la investigación: Escogencia del diseño de investigación según autores.

**Fase siete:** Determinar la población y la muestra: selección del número participante para la aplicar el instrumento.

**Fase ocho:** Recolección de datos: se elaboró el instrumento y se desarrolló el plan de recolección de datos mediante la realización de un trabajo de campo el cual consiste, en la aplicación del instrumento a la población seleccionada.

**Fase nueve:** Analizar los datos: se realizó mediante tratamientos estadísticos para obtener frecuencia y porcentaje para generar el correspondiente análisis.

**Fase diez:** Presentar los resultados: sustentación de los resultados obtenidos mediante la recolección de datos.

#### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en el proceso investigativo desarrollado, luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, siendo este el principal insumo para la tabulación, la cual se realizó por dimensiones e indicadores, los cuales se desprenden de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

De esta forma, los resultados constituyen una sección fundamental dentro del desarrollo de la investigación, debido a que en esta se detallan diversas concepciones teóricas y metodológicas, de las cuales sustentan el documento, en busca de dar respuesta a los objetivos específicos, los cuales a su vez orientan el desarrollo de la investigación, logrando con esto el cumplimiento del objetivo general, que está orientado a analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.

Ahora bien, para recolectar la información sobre la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, se realizaron 148 encuestas a los funcionarios de universidad de La Guajira, donde se aplicó el instrumento a los directivos de las distintas áreas administrativas, con el fin de poder conocer y detallar cada uno de los aspectos relacionados con el tema de estudio. En este sentido, para el proceso de análisis se tendrá en cuenta los indicadores que surgieron de las dimensiones en estudios, las cuales a su vez se desprenden de la variable de la presente investigación.

## 4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

La variable clima organizacional quedo estructurada con las dimensiones: factores que determinan el clima organizacional, con los indicadores estructura de la organización, toma de decisiones, análisis de puesto, recompensas, riesgo, responsabilidad; y la dimensión percepción sobre las características del clima organizacional, con los indicadores, liderazgo, comunicación, motivación, gestión de conflictos, grado de autonomía de los empleados.

### 4.1.1 Factores que determinan el clima organizacional

El objetivo de esta dimensión esta direccionado a identificar los factores que determinan el clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, para poder definir como se da el clima organizacional. La cual será medida a través de los indicadores, estructura de la organización, toma de decisiones, análisis depuesto, recompensa, riesgo y responsabilidad.

**Tabla 1. Factores que determinan el clima organizacional**

Opciones de respuesta	Estructura de la organización		Toma de decisiones		Análisis de puesto		Recompensa		Riesgo		Responsabilidad	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de acuerdo	32	21,62	72	48,65	49	33,1	36	24,32	72	48,65	78	52,7
Medianamente de acuerdo	49	33,11	20	13,51	48	32,4	46	31,08	15	10,14	31	20,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	28,38	38	25,68	13	8,78	13	8,78	28	18,92	31	20,9
Medianamente en desacuerdo	25	16,89	18	12,84	19	12,8	25	16,89	20	13,51	7	4,7
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	19	12,8	28	20,95	13	8,78	1	0,6
Suma	148	100	148	100	148	100	148	100	148	100	148	100
Media	3,22		3,96		3,40		3,24		3,94		3,98	
Mediana	4		4		3		3		4		3	
Moda	4		5		5		4		5		5	
Desviación estándar	0,96		0,95		0,95		1,3		0,92		0,91	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla 10 presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión de factores que determinan el clima organizacional, se encontró, en relación al indicador de **estructura de la organización**, luego del



análisis de los datos obtenidos en la encuesta aplicada, que el 33,11% afirmaron estar medianamente de acuerdo con la estructura de la organización, afirmando que esta tiene establecido el conjunto de relaciones existentes entre los cargos, como también tiene definidos formalmente cómo se dividen las tareas a su interior; el 28,38% respondieron que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 21,62% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y el 16,89% restante de la población afirmó estar medianamente de acuerdo.

Por otra parte, el promedio de las respuestas sobre la estructura de la organización es del 3.22, indicando que el acuerdo se da con una frecuencia moderada; en cuanto a la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 4, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.96 lo que muestra una baja dispersión por lo tanto una alta confiabilidad de las respuestas.

Al respecto, los resultados están medianamente coherentes con Lozano (2011) quien explica que la estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. De esta manera, la estructura define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización. El diseño de la estructura debe responder a la estrategia; de no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos.

Por otra parte, al abordar el indicador de **toma de decisiones**, se encontró que el 48,65% de la población encuestada afirmó el estar totalmente de acuerdo con que la institución considera varias alternativas a la hora de tomar decisiones, del mismo modo los directivos analizan las situaciones que se presenten antes de escoger alguna; un 25,68% afirmó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 13,51% respondió el estar medianamente de acuerdo; y el 12,84%

restante de los encuestados, manifestó el estar medianamente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre la toma de decisiones es del 3,96, mostrando que la consideración de alternativas para la toma de decisiones se hace con una frecuencia media; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.95 mostrando una baja dispersión por lo tanto una alta confiabilidad de las respuestas.

Lo anterior es coherente con Robbins (2013), al indicar que la toma de decisiones se considera habitualmente como una elección entre alternativas, que conlleva un proceso e incluye identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

Ahora bien, en el caso del indicador de **análisis de puesto**, se encontró que el 33,11% de la población encuestada afirmó el estar totalmente de acuerdo, con que la institución considera varias alternativas a la hora de tomar decisiones, del mismo modo los directivos analizan las situaciones que se presenten antes de escoger alguna; mientras que un 32,43% respondió el estar medianamente de acuerdo; por otro lado un 12,84% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo; un 12,84% manifestó el estar totalmente en desacuerdo y solo un 8,78% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La media el análisis del puesto de trabajo es del 3,40 ubicándola en la categoría media; la media indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.95 mostrando una baja dispersión y una alta confiabilidad de las respuestas.

En este sentido, Pedraza (2008) manifiesta que después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

Por otro lado, al abordar la **recompensa**, se encontró que el 31,08% de la población encuestada afirmó el estar medianamente de acuerdo con que la organización recompensa la labor realizada por sus colaboradores y tiene un sistema de recompensas que genera un compromiso de estos con la organización; por otro lado, un 24,32% respondió el estar totalmente de acuerdo, mientras que un 20,95% afirmó el estar totalmente en desacuerdo; por su parte un 16,89% respondieron el estar medianamente en desacuerdo y el 8,78% restante de la población afirmó el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre los resultados y recompensa es del 3,24 ubicándola en la categoría media; la media indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 1.3 mostrando una baja dispersión y alta confiabilidad de las respuestas.

En este sentido, Robbins (2013), explica que el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

Ahora bien, con relación al **riesgo**, se puede detallar que el 48,65% de la población encuestada, afirmó el estar de acuerdo con que los directivos identifican los riesgos institucionales que influyen en el desempeño de los trabajadores, así

como también la organización tiene determinados los riesgos laborales que influyen en la salud de sus colaboradores; por su parte un 18,92% respondió el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado un 13,51% contestaron el estar medianamente en desacuerdo; mientras que el 10,14% afirmo el estar medianamente de acuerdo y el 8,78% restante de la población encuestada afirmo el estar totalmente en desacuerdo respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre los resultados y recompensa es del 3,94 ubicándola en la categoría media; la media indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.92 mostrando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Sierra, Guecha y Rodríguez (2014) citan la definición propuesta en la Resolución 2646 de 2008, emitida por el Ministerio de la Protección Social, mediante la cual el riesgo se define como la probabilidad de presentar una enfermedad, lesión o daño en un grupo determinado, mientras que el factor de riesgo psicosocial se define como todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que, en una relación dinámica entre percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de los trabajadores.

Finalmente, al abordar la **responsabilidad**, se encontró que el 52,70% de la población encuestada afirmo el estar de acuerdo, con que los colaboradores tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su labor dentro de la organización, así mismo la organización realiza procesos de control que garantizan el cumplimiento de la responsabilidad de los colaboradores; mientras que el 20,95% contesto el estar medianamente de acuerdo, por su parte, un 20,95% afirmo el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 4,73% respondió el estar medianamente de acuerdo y el 0,68% restante de los encuestados afirmo el estar totalmente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre los resultados y recompensa es del 3,98 ubicándola en la categoría moderada; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 5.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.91 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Koontz, Wehrich & Cannice (2010), explican que, en términos generales, la responsabilidad en una organización, es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

**Tabla 2. Factores que determinan el clima organizacional.**

	FA	FR
Totalmente de Acuerdo	339	38,00
Medianamente de Acuerdo	209	23,43
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	165	18,49
Medianamente en desacuerdo	114	12,89
Totalmente en Desacuerdo	61	7,17
<b>SUMA</b>	<b>888</b>	<b>100,0</b>
<b>Media</b>		3,62
<b>Mediana</b>		3,5
<b>Moda</b>		5
<b>D.E</b>		1,00

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados obtenidos en la tabla 11, detallan que el 38,18% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con que la Universidad de La Guajira presenta unas buenas condiciones de trabajo, las cuales le brindan a los colaboradores herramientas adecuadas de trabajo, todo esto bajo un ambiente

agradable, donde la comunicación es fluida y los procesos se desarrollan efectivamente; mientras que un 23,54% respondieron el estar medianamente de acuerdo; por su parte, un 18,58% afirmaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; así mismo un 12,84% contestaron el estar medianamente de acuerdo y el 6,87% restante de la población encuestada afirmó el estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, el promedio de respuestas sobre la dimensión *factores que determinan el clima organizacional*, es de 3,65, ubicándola en una categoría medio alta; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4, ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa totalmente de acuerdo; mientras que la desviación estándar se ubicó en 1,0 indicando una moderada dispersión de las respuestas. Lo cual denota una tendencia positiva sobre esta dimensión en todos los aspectos estadísticos descriptivos ejecutados.

Ahora bien, en concordancia con Lozano (2011) describe que el clima organizacional se considera como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace, se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste. En este contexto, Tuban (2012) considera que este abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

#### 4.1.2 Percepción sobre las características del clima organizacional

**Tabla 3. Percepción sobre las características del clima organizacional.**

Opciones de respuesta	Liderazgo		Comunicación		Motivación		Gestión de conflictos		Grado de autonomía de los empleados	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de Acuerdo	103	69,59	38	25,68	36	24,32	74	50,00	49	33,11
Medianamente de Acuerdo	26	17,57	91	61,49	49	33,11	36	24,32	43	29,05
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	8,78	12	8,11	17	11,49	32	21,62	32	21,62
Medianamente en desacuerdo	6	4,05	7	0,47	44	29,73	6	4,05	11	7,43
Totalmente en Desacuerdo	0	0,00	0	0,00	2	1,35	0	0,00	13	8,78
Suma	148	100,00	148	100,00	148	100,00	148	100,0	148	100,00
Media	4,44		3,98		3,48		4,28		3,44	
Mediana	5		4		4		5		4	
Moda	5		4		4		5		5	
D.E	0,90		0,93		1,2		0,90		1,20	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla 12 presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión de **percepción sobre las características del clima organizacional**, se encontró con relación al **Liderazgo**, luego del análisis de los datos obtenidos en la encuesta aplicada, que el 69,59% de los encuestados afirmaron el estar totalmente de acuerdo con que los directivos de la organización influyen en el comportamiento de sus colaboradores para que estos cumplan con los objetivos de la organización, así como también el líder de la organización motiva el trabajo de cada miembro del equipo para alcanzar los objetivos, mientras que un 17,57% respondieron el estar medianamente de acuerdo, por su parte un 8,78% contestaron que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,05% restante de la población afirmo el estar medianamente de acuerdo con relación a las afirmaciones realizadas.

Por otra parte, el promedio de las respuestas sobre el liderazgo es del 4.44, ubicándola en la categoría alta; en cuanto a la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 5, ubicándose en una categoría alta

y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.90 mostrando una moderada dispersión de las respuestas.

Al respecto, Robbins (2013), detalla que el liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa. Mientras Jones y George (2006:495) definen el liderazgo, como un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

Por otra parte, al abordar la **comunicación**, se encontró que el 61,49% de la población encuestada afirmó el estar medianamente de acuerdo con que la organización maneja una comunicación efectiva, así mismo la comunicación fluye en todos los niveles de la organización; mientras que un 25,68% respondieron el estar totalmente de acuerdo; por su parte un 8,11% contestaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0,47% restante de los encuestados, afirmaron el estar medianamente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

En relación con el indicador asociado a la Recompensa. La media sobre los resultados alcanza un valor 3,98 ubicándola en la categoría media; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.93 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Robbins, et al. (2013), detalla que la comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo”. Por esto, es importante que en las organizaciones



exista una comunicación efectiva, que fluya rápidamente en todos los niveles de la misma, por si existiese un problema buscarle la solución rápida.

Por esta razón, de acuerdo con la opinión de los funcionarios de la universidad de La Guajira, la comunicación que se presenta en esta institución es adecuada, lo cual facilita la transmisión de contenidos y agiliza los procesos de la organización, generando un ambiente adecuado de trabajo, todo esto se ve reflejado en el desarrollo de las actividades de cada área de trabajo.

Ahora bien, al abordar la **motivación**, se encontró que el 33,11% de la población encuestada afirmó el estar medianamente de acuerdo con que la organización tiene en cuenta las necesidades de sus colaboradores y le ofrece estímulos constantemente; por otro lado un 29,73% respondieron el estar medianamente en desacuerdo; mientras que un 24,32% contestaron el estar totalmente de acuerdo; por otra parte solo un 11,49% respondieron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,35% restante de los encuestados, afirmaron el estar totalmente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre los resultados y recompensa es del 3,48 ubicándola en la categoría media; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 1.2 mostrando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Robbins (2013), explica que la motivación es el proceso por el cual alguna razón o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano. Así mismo; dichos motivos pueden ser internos, cuando se refiere a las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas y externos, cuando son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, los cuales pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas.

Por otro lado, con relación a la **gestión de conflictos**, se encontró que el 50,00% de la población encuestada afirmó el estar totalmente de acuerdo con que en la organización se gestionan los conflictos internos, en busca de resolver los problemas que se presente, así mismo implementa estrategias de gestión de conflictos para los clientes externos, mientras que un 24,32% respondieron el estar medianamente de acuerdo, por su parte un 21,62% contestaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,05% restante de los encuestados, afirmaron el estar medianamente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre los resultados y recompensa es del 4,28 ubicándola en la categoría media; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 5.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.90 mostrando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Camera & Domínguez (2010), explican que es necesaria una formación en gestión de conflictos para ayudar a preparar a la organización. Teniendo en cuenta, que los conflictos se pueden dar en todas las empresas y en todas sus relaciones, tanto a nivel interno como externo con otras empresas o clientes.

Finalmente, con relación al **grado de autonomía** de los empleados, se encontró que el 33,11% de la población encuestada afirmó el estar de acuerdo con que los empleados tienen un alto grado de libertad para desarrollar su trabajo, así mismo tienen autonomía para modificar sus métodos de trabajo; mientras que el 29,05% respondieron el estar medianamente de acuerdo, por su parte, un 21,62% contestaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 8,78% afirmó el estar totalmente en desacuerdo y el 7,43% restante de los encuestados, respondieron el estar medianamente de acuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media sobre los resultados y recompensa es del 3,44 ubicándola en la categoría media; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría medio alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 1.20 mostrando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Silva (2011) expresa que la autonomía del método de trabajo se refiere al grado de libertad que tienen los empleados en su trabajo. La autonomía se refiere al nivel de control que tienen los empleados en la empresa, la secuencia o el calendario de sus actividades de trabajo, como la opción de trabajar desde casa versus a la asistencia al lugar de trabajo. La autonomía de criterios indica el grado en que los trabajadores pueden optar por modificar las normas utilizadas para evaluar el desempeño.

**Tabla 4. Percepción sobre las características del clima organizacional.**

	FA	FR
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	300	40,54
<b>Medianamente de Acuerdo</b>	245	33,11
<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	106	14,32
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	74	10,00
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	15	2,03
<b>SUMA</b>	<b>888</b>	100,0
<b>Media</b>		3,9
<b>Mediana</b>		4,4
<b>Moda</b>		5
<b>D.E</b>		1,0

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados obtenidos en la tabla 13, relacionados con la Percepción sobre la Percepción sobre las características del clima organizacional, detallan que el 40,54% de los encuestados afirma el estar totalmente de acuerdo con las condiciones del clima organizacional, expresando que los líderes dirigen

adecuadamente cada actividad, así mismo la comunicación es adecuada, lo cual aumenta la motivación de los colaboradores; por otra parte, un 3,11% contestaron el estar medianamente de acuerdo; mientras un 14,32% afirmaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, un 10% respondieron el estar medianamente en desacuerdo y el 2,03% restante de los encuestados afirmo el estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, el promedio de respuestas sobre la dimensión **percepción sobre las características del clima organizacional**, es de 3,9 ubicándola en una categoría medio alta; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4,4 ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa totalmente de acuerdo; mientras que la desviación estándar se ubicó en 1,0 indicando una moderada dispersión de las respuestas. Lo cual denota una tendencia positiva sobre esta dimensión en todos los aspectos estadísticos descriptivos ejecutados.

Ahora bien, en concordancia con Davis & Newstrom (1998, citados por Guevara, 2014) el mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales. Este proceso organizacional, es una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

**Tabla 5. Clima organizacional**

	FA	FR
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	639	39,25
<b>Medianamente de Acuerdo</b>	454	27,89

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	271	16,65
Medianamente en desacuerdo	188	11,55
Totalmente en Desacuerdo	76	4,67
<b>SUMA</b>	<b>1628</b>	100,0
<b>Media</b>		3,76
<b>Mediana</b>		4,0
<b>Moda</b>		5
<b>D.E</b>		1

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados obtenidos en la tabla 14, relacionados con la variable de **clima organizacional**, detallan que el 39,25% de los encuestados afirma el estar totalmente de acuerdo con las condiciones generales del clima organizacional, por lo cual se puede afirmar que en términos generales el clima de esta organización es adecuado; por otra parte, un 27,89% manifestaron el estar medianamente de acuerdo; mientras un 16,65% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, un 11,55% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo y el 4,67% restante de los encuestados afirmo el estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, el promedio de respuestas positivas sobre la variable de clima organizacional, es de 3,76 ubicándola en una categoría medio alta; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4,0 ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa totalmente de acuerdo; mientras que la desviación estándar se ubicó en 1,0 indicando una moderada dispersión de las respuestas. Lo cual denota una tendencia positiva sobre esta dimensión en todos los aspectos estadísticos descriptivos ejecutados.

Ahora bien, en concordancia con Chiavenato (2014, pág. 314), el cual se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de

motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, lo cual representa la forma en la que estos se relacionan, estas interacciones, podrían potenciar o limitar el desarrollo de un área de trabajo.

## 4.2 SATISFACCIÓN LABORAL

### 4.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral

**Tabla 6. Dimensiones de la satisfacción laboral**

Dimensiones de la satisfacción laboral										
Opciones de respuesta	Condiciones de trabajo		Naturaleza del trabajo		Cultura organizacional		Remuneración		Condiciones de bienestar	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	43	29,05	46	31,08	19	12,84	103	69,59	72	48,65
<b>Medianamente de Acuerdo</b>	32	21,62	74	50,00	90	60,81	19	12,84	38	25,68
<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	36	24,32	15	10,14	30	20,27	26	17,57	7	4,73
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	30	20,27	13	8,78	6	4,05	0	0,00	20	13,51
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	7	4,73	0	0,00	3	2,03	0	0,00	11	7,43
<b>SUMA</b>	148	100,00	148	100,00	148	100,00	148	100,0	148	100,00
<b>Media</b>	3,20		4,18		3,88		4,24		4,16	
<b>Mediana</b>	4		4		4		5		4	
<b>Moda</b>	5				4		5		5	
<b>D.E</b>	1,12		0,86		1,10		0,84		0,85	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla 15 presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión de **dimensiones de la satisfacción laboral**, se encontró con relación al indicador de **condiciones de trabajo**, luego del análisis de los datos obtenidos en la encuesta aplicada, que el 29,05% de la población encuestada afirmó el estar totalmente de acuerdo con que la organización protege

la integridad física de los colaboradores, así mismo garantiza a los colaboradores óptimas condiciones ambientales; por otra parte un 24,32% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que un 21,62% explicaron el estar medianamente de acuerdo; por otro lado un 20,27% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo y el 4,73% restante de los encuestados, manifestó el estar totalmente en desacuerdo.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre las condiciones de trabajo es del 3,20 ubicándola en la categoría media; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría medio alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 1.12 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Salinas (2013) indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. Por su parte Hussel (2008), considera que el ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Por otra parte, con relación al indicador de **naturaleza del trabajo**, se encontró que el 50,00% manifestaron el estar medianamente de acuerdo con que los colaboradores tienen definidos los roles que cumplen en la organización, así como también tienen definido el contenido del trabajo a realizar; mientras que un 31,08% de la población encuestada detalló el estar totalmente de acuerdo; por su parte un 10,14% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,78% restante

de los encuestados, afirmaron el estar medianamente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre las condiciones de trabajo es del 4,18 ubicándola en la categoría alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría medio alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.86 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, en cuanto a la naturaleza y el contenido, Bonera (2016), esta se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad.

Por esta razón, de acuerdo con la opinión de los funcionarios de la universidad de La Guajira, los colaboradores tienen claro cuáles son sus funciones dentro de su área de trabajo, lo que garantiza que los procesos que cada funcionario realiza, sean acordes a sus responsabilidades, teniendo en cuenta el perfil de cada colaborador y el área específica de trabajo.

Ahora bien, con relación al indicador de **cultura organizacional**, se puede detallar que el 60,81% de la población encuestada, afirmó el estar medianamente de acuerdo con que la organización cuenta con valores que garantizan una buena cultura organizacional, del mismo modo crea un ambiente de trabajo humano, en el que los empleados comparten sus creencias; mientras que el 20,27% explicó el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por su parte un 12,84% afirmó el estar de acuerdo; por otro lado un 4,05% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo y el 2,03% restante de la población encuestada afirmó el estar totalmente en desacuerdo respecto a las afirmaciones realizadas.



La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre la naturaleza y contenido de trabajo es del 3,88 ubicándola en la categoría medio alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría medio alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 4, medianamente de acuerdo; la desviación estándar fue de 1.10 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Senderos & Hurtado (2011) describen que es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empelados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.

Por otra parte, con relación al indicador de **remuneración**, se encontró que el 69,59% de la población encuestada detallo el estar totalmente de acuerdo con que los colaboradores están conformes con los incentivos económicos que reciben de la organización, así como también la organización tiene establecidos los salarios que debe recibir cada colaborador; mientras que un 17,57% manifestó el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 12,84% restante de la población encuestada, manifestaron el estar medianamente de acuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre las normativas, valores y costumbres es del 4,24 ubicándola en la categoría alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 5.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.84 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Villareal (2015), expresa que los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable (el dinero), el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Finalmente, con relación al indicador de **condiciones de bienestar**, se encontró que el 48,65% de la población encuestada afirmó el estar de acuerdo con que la organización le brinda a sus colaboradores actividades recreativas para su esparcimiento, al mismo tiempo esta integra los procesos de bienestar social que buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores; mientras que el 25,68% manifestó el estar medianamente de acuerdo; por otro lado, el 13,51% detalló el estar medianamente de acuerdo; por su parte, el 7,43% afirmó el estar totalmente en desacuerdo y un 4,73% restante de los encuestados, explicó el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre las condiciones de bienestar es del 4,16 ubicándola en la categoría alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.85 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Garzón & Sanders (2013), manifiestan que el desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas. De esta forma, se puede afirmar que la organización brinda a sus colaboradores unas condiciones de bienestar óptimas, las cuales tienen en cuenta las necesidades de sus

empleados, brindándole ambientes agradables, donde se genere un esparcimiento que contribuya en el bienestar de los colaboradores.

**Tabla 7. Dimensiones de la satisfacción laboral.**

	FA	FR
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	283	38,24
<b>Medianamente de Acuerdo</b>	253	34,59
<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	114	15,41
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	69	9,32
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	21	2,84
<b>SUMA</b>	740	100,0
<b>Media</b>		3,93
<b>Mediana</b>		4,2
<b>Moda</b>		4,75
<b>D.E</b>		0,95

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados obtenidos en la tabla 16, relacionados con las **dimensiones de la satisfacción laboral**, detallan que el 38,24% de los encuestados afirma el estar totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo que la universidad les brinda son adecuadas, lo cual se refleja en el buen desempeño de sus colaboradores, así mismo, los procesos están bien definidos y por esta razón cada actividad se desarrolla de forma efectiva ; por otra parte, un 34,59% manifestaron el estar medianamente de acuerdo; mientras un 15,41% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, un 9,32% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo y el 2,84% restante de los encuestados afirmo el estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, el promedio de respuestas positivas sobre la dimensión **dimensiones de la satisfacción laboral**, es de 3,93 ubicándola en una categoría medio alta; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4,2 ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia

hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa totalmente de acuerdo; mientras que la desviación estándar se ubicó en 0,95 indicando una moderada dispersión de las respuestas. Lo cual denota una tendencia positiva sobre esta dimensión en todos los aspectos estadísticos descriptivos ejecutados.

Ahora bien, en concordancia con Álvarez (2015), el cual detalla que las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral propuestas en la naturaleza y contenido de trabajo, trabajo en grupo y a su dirección, el esfuerzo y resultados individuales, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar. En el contexto particular de la investigación que se desarrolla y teniendo en cuenta lo que destaca Lopera (2016), la mayoría de los directores de personal e investigadores asumen que existe una relación entre satisfacción en el puesto de trabajo, nivel de compromiso con la organización y, lo que es más importante desde el punto de vista de la gerencia, productividad de los empleados.

#### 4.2.2. Características derivadas del puesto de trabajo

**Tabla 8. Características derivadas del puesto de trabajo.**

Características derivadas del puesto de trabajo						
Opciones de respuesta	Productividad		Ausentismo		Rotación	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de Acuerdo	49	33,11	85	57,43	91	61,49
Medianamente de Acuerdo	61	41,22	25	16,89	25	16,89
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	4,05	19	12,84	19	12,84
Medianamente en desacuerdo	26	17,57	19	12,84	6	4,05
Totalmente en Desacuerdo	6	4,05	0	0,00	7	4,73
SUMA	148	100,00	148	100,00	148	100,00
Media	4,30		4,22		4,14	
Mediana	4		5		5	
Moda	4		5		5	
D.E	0,88		0,82		0,87	

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla 17 presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión de **características derivadas del puesto de trabajo**, se encontró con relación al indicador de Satisfacción y productividad, luego del

análisis de los datos obtenidos en la encuesta aplicada, que el 41,22% de la población encuestada afirmó el estar medianamente de acuerdo con que la organización le brinda a sus colaboradores condiciones ideales para laborar, lo cual se ve reflejado en la productividad, así mismo los colaboradores son productivos e integrales debido a la calidad de los procesos que desarrollan; mientras que el 33,11% afirmó el estar totalmente de acuerdo; por su parte, un 17,57% detalló el estar medianamente de acuerdo; por otro lado, el 4,05% explicó el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4,05% restante de los encuestados afirmó el estar totalmente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre la productividad es del 4,30 ubicándola en la categoría alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 4.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 4, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.88 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Quesada, (1998, citado por Herrera, 2013), detalla que la productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora.

Por otra parte, con relación al indicador de **ausentismo**, se encontró que el 57,43% de la población encuestada detalló el estar totalmente de acuerdo con que los colaboradores se ausentan regularmente de sus puestos de trabajo, así como

también resaltan que las enfermedades son la causa del ausentismo en la organización; mientras que un 16,89% manifestaron el estar medianamente de acuerdo; por su parte un 12,84% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,84% restante de los encuestados, afirmaron el estar medianamente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre el ausentismo es del 4,22 ubicándola en la categoría alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 5.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.82 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Herrera (2011), manifiesta que Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Finalmente, con relación al indicador de **rotación**, se encontró que el 61,49% de la población encuestada detalló el estar totalmente de acuerdo con que la organización rota constantemente a sus colaboradores para generar nuevos retos en ellos, así como también la rotación del empleado depende del nivel de desempeño de este; mientras que un 16,89% manifestaron el estar medianamente de acuerdo; por su parte un 12,84% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, el 4,73% afirmaron el estar totalmente en desacuerdo; y un 4,05% restante de los encuestados afirmaron el estar medianamente en desacuerdo, respecto a las afirmaciones realizadas.

La media de este indicador indica que el promedio de respuestas sobre el ausentismo es del 4,14 ubicándola en la categoría alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o superior a 5.00, ubicándose en una categoría alta y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda detalla que la respuesta con más frecuencia es 5, totalmente de acuerdo; la desviación estándar fue de 0.87 detallando una moderada dispersión de las respuestas.

En este sentido, Pérez (2008), expresa que la satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.

**Tabla 9. Características derivadas del puesto de trabajo.**

	FA	FR
Totalmente de Acuerdo	377	50,67
Medianamente de Acuerdo	186	25,00
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	74	9,95
Medianamente en desacuerdo	85	11,42
Totalmente en Desacuerdo	22	2,96
SUMA	744	100,0
Media		4,22
Mediana		4,67
Moda		5
D.E		0,86

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados obtenidos en la tabla 18, relacionados con las **características derivadas del puesto de trabajo**, detallan que el 50,67% de los encuestados afirma el estar totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo que la universidad les brinda son adecuadas, esto les permite desarrollarse en un ambiente sano, en el cual se tengan en cuenta sus necesidades, por esta razón, los procesos que se desarrollan en cada dependencia se realizan de una forma

efectiva; por otra parte, un 25,00% manifestaron el estar medianamente de acuerdo; mientras un 11,42% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo, por otro lado, un 9,95% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 2,96% restante de los encuestados afirmo el estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, el promedio de respuestas positivas sobre la dimensión **características derivadas del puesto de trabajo**, es de 4,22 ubicándola en una categoría alta; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4,67 ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa totalmente de acuerdo; mientras que la desviación estándar se ubicó en 0,86 indicando una moderada dispersión de las respuestas. Lo cual denota una tendencia positiva sobre esta dimensión en todos los aspectos estadísticos descriptivos ejecutados.

Ahora bien, en concordancia con Robbins (2013) señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

**Tabla 10. Satisfacción laboral**

	FA	FR
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	660	44,47
<b>Medianamente de Acuerdo</b>	439	29,58
<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	188	12,67
<b>Medianamente en desacuerdo</b>	154	10,38
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	43	2,90
<b>SUMA</b>	1484	100,0
<b>Media</b>	4,08	



<b>Mediana</b>	4,44
<b>Moda</b>	5
<b>D.E</b>	0,91

Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados obtenidos en la tabla 19, relacionados con la variable de **satisfacción laboral**, detallan que el 44,47% de los encuestados afirma el estar totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo que la universidad les brinda, por esta razón, los procesos que se desarrollan en cada dependencia se realizan de una forma efectiva; por otra parte, un 29,58% manifestaron el estar medianamente de acuerdo; mientras un 12,67% manifestaron el estar medianamente en desacuerdo, por otro lado, un 10,38% detallaron el no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 2,90% restante de los encuestados afirmo el estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, el promedio de respuestas positivas sobre la variable de **satisfacción laboral**, es de 4,08 ubicándola en una categoría alta; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4,44 ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5 equivalente a la alternativa totalmente de acuerdo; mientras que la desviación estándar se ubicó en 0,91 indicando una moderada dispersión de las respuestas. Lo cual denota una tendencia positiva sobre esta dimensión en todos los aspectos estadísticos descriptivos ejecutados.

Ahora bien, en concordancia con Davis & Newstrom (2011), los cuales definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. En el mismo sentido, Bouguet (2010) detalla que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador les dé a sus tareas laborales.

El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o, todo lo contrario.

#### 4.3 RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

**Tabla 11. Resultado rango de correlación de las variables**

Correlaciones			
		CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCION LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,992**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	38	38
SATISFACCION LABORAL	Correlación de Pearson	,992**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	38	38

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo a la tabla 11, donde se establecen los resultados de la correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, donde se observa que al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson, utilizando el software estadístico SPSS, este presenta un valor de 0,992; estableciendo una correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre las variables, por ende; se evidencia una relación positiva perfecta, lo cual; quiere decir, que el clima organización en la institución presenta una influencia directa con la satisfacción laboral de los trabajadores, en ese orden, de acuerdo a las condiciones del ambiente laboral aumenta o disminuye el desempeño del empleado.

#### 4.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Al finalizar el proceso investigativo desarrollado en el presente documento y luego de analizados los resultados encontrados, luego de la aplicación del instrumento dirigido a analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, con base a ello se formulan los siguientes lineamientos, buscando mejorar el clima organizacional en

esta institución, lo cual se verá reflejado en la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Al respecto, Chiavenato (2014, pág. 314), se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, lo cual representa la forma en la que estos se relacionan, estas interacciones, podrían potenciar o limitar el desarrollo de un área de trabajo.

En este sentido, Filion & Mejía (2011) establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario”. Según los autores, es importante que el dirigente sea un ejemplo a seguir por parte de los colaboradores, siendo abierto a la comunicación en todos sus canales, siendo un agente activo de los procesos organizacionales y no solo un garante de los procesos, es decir que el directivo debe buscar la forma en la cual crear un ambiente agradable y confiable dentro de la empresa.

Ahora bien, se debe resaltar que el clima organizacional de la Universidad de La Guajira, está afectado por el desarrollo de los procesos del sistema organizacional, donde las interacciones del personal que labora en cada dependencia, manejan procesos diferentes y el nivel del clima puede ser diverso, se puede dar de forma negativa o positiva, dependiendo el caso.

### **Propósito**

Luego de detallar cada una de las debilidades evidenciadas en los elementos que conforman el clima organizacional de la Universidad de La Guajira, así como las implicaciones de cada uno de estos en los procesos institucionales, se puede resaltar que el clima de esta organización en términos generales se ubica en el rango o nivel adecuado, aunque existen algunas debilidades en algunos parámetros, como los relacionados con la entrega de incentivos o recompensas y la autonomía a la hora de desarrollar sus labores o las actividades diarias, situación

que influyen en la motivación de los colaboradores, los cuales aunque son productivos, podrían escalar hacia un clima organizacional de primera clase en el contexto regional.

Adicionalmente se debe tener en cuenta también que la satisfacción laboral no es positiva en términos generales, pues algunos funcionarios consideran que la organización debería mejorar los incentivos hacia sus colaboradores. Por todo esto, es necesario mejorar el clima organizacional con el fin de fortalecer la satisfacción de los trabajadores.

### **Objetivo general**

Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

### **Alcance**

Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha, mediante lineamientos que mejoren la satisfacción laboral de los colaboradores de esta organización, todo esto teniendo en cuenta los incentivos y estrategias motivacionales que llevarán al trabajador a mejorar sus capacidades, lo que se verá reflejado en los procesos que desarrolla en su área de trabajo.

De esta forma, para la Universidad de La Guajira, debe ser un reto el crear, fortalecer y desarrollar comportamientos saludables que estimulen un buen ambiente laboral, y en este punto Talento Humano tiene un rol significativo como socio estratégico para dar respuestas a problemas de clima organizacional, innovar y contribuir con su mejoramiento.

### **Justificación**

Actualmente las organizaciones en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es

más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la organización, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en la Universidad de La Guajira. De esta forma al mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores, aumentara de igual forma la satisfacción de estos, generando un fortalecimiento de los procesos institucionales.

### **Lineamiento 1**

Generar ambientes de imparcialidad entre los colaboradores de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha.

### **Estrategias**

- Establecer un sistema de recompensas orientada a resultados. Para los colaboradores es motivo de confianza el sentir que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan, generando un mejor nivel de satisfacción laboral, no solo asociado al nivel asignado por el grado del empleo existente.
- Generar una equidad en el trato: El que cualquier persona en la empresa, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a los colaboradores, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una empresa sino de un proyecto de vida. Los colaboradores esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como raza, sexo, edad, condición socioeconómica u orientación sexual.
- Determinar la ausencia de favoritismo: Los colaboradores esperan que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o

proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

- Determinar una capacidad de apelación: Los colaboradores deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

### **Tácticas**

Formar equipos de trabajo en las diferentes dependencias, que capaciten a los funcionarios y directivos sobre la importancia de la imparcialidad y que resalten que todos los colaboradores son importantes para la organización.

### **Técnicas**

Mesas de trabajo, lluvia de ideas, capacitaciones.

### **Lapsos**

El periodo de ejecución de esta estrategia es indefinido, pues es una estrategia que debe reforzarse constantemente, hasta que se genere un valor institucional (Deberá efectuarse cada 4 meses).

### **Responsables**

Oficina de talento humano, directivos de las distintas dependencias y funcionarios.

### **Lineamiento 2**

Consiste en desarrollar un plan de reuniones cada cuatro meses, para seguimiento de la Encuesta de Clima y tiene como finalidad recopilar las opiniones de cada uno de los colaboradores. Se llevarán a cabo reuniones específicas con los diferentes grupos focales (que serán escogidos aleatoriamente y en forma rotativa), el director de cada dependencia y un representante de la oficina de talento humano y en estas se abre un espacio para revisar los ítems que componen cada uno de los criterios de la encuesta con la puntuación más baja.

Posteriormente se realiza un análisis de los planteamientos recopilados priorizando y determinando la factibilidad de los mismos, estableciendo acciones correctivas, incluyéndolo en el plan de acción y en la siguiente reunión retroalimentando a los colaboradores acerca del proceso con el fin de minimizar la frustración por las expectativas no cumplidas.

De esta manera nos enfocamos en la voz de los colaboradores, lo que nos permite entender con claridad las causas raíces que están impactando de forma directa el clima de la organización, les hacemos partícipes de la solución y a la vez reforzamos su compromiso al incorporarlo activamente en las acciones y estrategias de mejora a desarrollar.

### **Lineamiento 3**

Establecer un ambiente de respeto en donde el desarrollo de la Universidad de La Guajira, sea el desarrollo de los colaboradores.

### **Estrategias**

- Generar un desarrollo en los colaboradores: Los colaboradores desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación, así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- Reconocer los logros de los colaboradores: Para los colaboradores, el reconocimiento de sus logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso los anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la organización.
- Establecer una participación activa entre funcionarios e institución: Para los colaboradores es muy importante el interés que sus líderes demuestran en sus ideas, sugerencias y aportes de sus colaboradores y la forma en que la organización los involucra en las decisiones que les afectan.

- Establecer entornos de trabajo agradables: Para los colaboradores es muy importante la preocupación que sus líderes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.
- Generar empatía entre los funcionarios y la institución: Los colaboradores esperan que la organización muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares, así como por el balance entre la vida personal y laboral.

### **Tácticas**

Formar equipos de trabajo en las diferentes dependencias, que capaciten a los funcionarios y directivos sobre la importancia de la imparcialidad y que resalten que todos los colaboradores son importantes para la organización.

### **Técnicas**

Mesas de trabajo, lluvia de ideas, capacitaciones.

### **Lapsos**

El periodo de ejecución de esta estrategia es indefinido, pues es una estrategia que debe reforzarse constantemente, hasta que se genere un valor institucional (Deberá efectuarse cada 1 mes).

### **Responsables**

Oficina de talento humano, directivos de las distintas dependencias y funcionarios.

### **Lineamiento**

Consiste en desarrollar unas mesas de trabajo, de forma mensual, donde se analizan y plantean acciones para mejorar los procesos institucionales, dentro de cada una de las dependencias. En tal sentido el director de talento humano y su equipo de trabajo, al momento de la constitución de este equipo de trabajo, ofrecerá una sensibilización a los directivos de cada dependencia participantes, para lograr



anclar el sentido del programa entendiendo la importancia de su rol para los grupos que lideran y el impacto que tienen en el clima por tener a cargo la mayor cantidad de colaboradores.

Posteriormente los directivos se encargan de realizar el seguimiento, acompañamiento y moderación de las mesas de trabajo dejando en la responsabilidad de los participantes el análisis de las causas, las propuestas de mejora, ejecución y la retroalimentación a la dirección sobre los resultados de las diferentes iniciativas.

Con este programa se podrá reforzar el compromiso de los colaboradores y directivos, al comprender que el éxito del líder depende completamente del éxito y desarrollo de sus colaboradores. De igual forma se amplía la cobertura de acción sobre los procedimientos que afectan cada área de trabajo, a través del trabajo transversal desarrollado por el equipo, accionando de forma táctica en cada una de las áreas funcionales e impactando directamente a la mayor población, formando un ciclo de desarrollo.

**Figura 1. Ciclo de desarrollo.**



Fuente: Elaboración propia (2019).

## CONCLUSIONES

Al finalizar el proceso investigativo y habiendo culminado cada uno de los procesos de investigación se expondrán cada una de las conclusiones a las que ha llegado una vez se han analizados los datos, para luego proceder a emitir las recomendaciones propias de los resultados del presente estudio. Con relación a los objetivos planteados al principio de la investigación y habiendo cumplido cada uno de los lineamientos establecidos, se dará una serie de conclusiones, las cuales se explican a continuación:

En referencia al primer objetivo específico, se encontró que los factores que determinan el clima organizacional de la Universidad son la responsabilidad; ya que los funcionarios tienen autonomía para la toma de decisiones relacionadas con su labor, así mismo, la organización realiza procesos de control que garantizan el cumplimiento de los colaboradores; la toma de decisiones, teniendo en cuenta que los directivos analizan las situaciones antes de escoger alguna, considerando varias alternativas; riesgo, habida cuenta que los directivos identifican los que podrían influir en el desempeño de los trabajadores, como los riesgos laborales que influyen en su salud; análisis de puesto, toda vez que son consideradas varias alternativas a la hora de tomar decisiones, analizando las situaciones que se presenten antes de la escogencia.

En lo relacionado al segundo objetivo específico, se evidencia que las características del clima organizacional que perciben los empleados son el liderazgo que logran los directivos para influir en el comportamiento de sus colaboradores, lo cual genera un ambiente de trabajo colaborativo y le permite gestionar los conflictos internos de forma rápida, buscando resolver los problemas que se presenten en cada una de sus dependencias, gracias a la buena comunicación que maneja con los colaboradores, permitiendo que esta fluya en todos los niveles de la institución.

En lo atinente al tercer objetivo específico, se pudo conocer que las dimensiones de la satisfacción laboral que motivan a los empleados están

asociados a la remuneración económica (salario más incentivos) que estos reciben por su desempeño de acuerdo a la naturaleza del trabajo asignado, y su rol frente a los objetivos trazados, de igual forma se reconocen los esfuerzos que la organización viene realizando por mejorar las condiciones de bienestar de los empleados, como el desarrollo de actividades para el sano esparcimiento y salud mental; conllevando a una sana cultura organizacional dentro de la institución.

Por otra parte, con relación al cuarto objetivo específico se caracterizó que las variables derivadas de los puestos de trabajo que más influyen en el desempeño laboral de los empleados de la Universidad son: la productividad lograda por los trabajadores de forma efectiva al dar cumplimiento a los procesos institucionales. Sin embargo, algunos trabajadores se ausentan regularmente de sus puestos de trabajo, lo cual genera una situación negativa en la organización al afectar los procesos institucionales y retrasar las actividades, asimismo la rotación es un factor que incide en el nivel de desempeño de cada colaborador, debido a que cuando un trabajador entra a un área nueva, debe aprender como son los procesos y esto retrasa el desarrollo de estas actividades.

Finalmente, se pudo evidenciar que existe una correlación positiva perfecta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, evidenciando que las condiciones o ambiente de trabajo tienen incidencia directa en el desempeño del trabajador; considerando los factores determinantes y la percepción de este, sobre la dinámica e interacción dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

Luego de concluir la investigación titulada “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Universidad de La Guajira, sede Riohacha”, es importante establecer algunas recomendaciones a los funcionarios de la institución donde se desarrolló la investigación y a toda la población en general, buscando con esto poder fortalecer el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios de esta entidad. Teniendo en cuenta estos aspectos, se establecen las siguientes recomendaciones:

En relación al primer objetivo específico, se evidencia que los factores que menos contribuyen al clima organizacional de la institución son recompensa y estructura de la organización, por lo cual se recomienda establecer un sistema de recompensas acorde a las necesidades de los colaboradores que genera mayor sinergia en la labor realizada, además mejorar la estructura organizacional; donde las relaciones entre cargos y tareas estén definidos de acuerdo a los requerimientos de la institución, garantizando así que los procesos que cada funcionario realiza, sean acordes a sus responsabilidades, teniendo en cuenta el perfil de cada colaborador y el área específica de trabajo.

Por otra parte, teniendo en cuenta el segundo objetivo específico, se describió que en la percepción que tienen los trabajadores sobre las características del clima organizacional el grado de autonomía y la motivación son las características que moderadamente perciben los trabajadores, por lo tanto es necesario que la institución cree estímulos que motiven a los trabajadores a realizar un mejor desempeño, asimismo darles autonomía para desarrollar sus funciones y aportar su experiencia a la institución.

Referente al cuarto objetivo, se evidencia que la dimensión de la satisfacción laboral que más afecta a los trabajadores son las condiciones de trabajo, por lo cual se recomienda garantizar a los trabajadores óptimas condiciones de trabajo que

protejan su integridad física y mental para de esta manera poder desarrollar sus labores de manera más eficiente y segura. Además, la institución debe tener en cuenta que los funcionarios deben estar orientados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución por medio de la definición de planes de carrera dentro de la empresa.

Finalmente, con relación al cuarto objetivo específico las variables derivadas de los puestos de trabajo muestran una alta debilidad en relación con el indicador de ausentismo, justificado principalmente por enfermedades comunes, donde valdría la pena desarrollar jornadas de prevención dentro del ambiente laboral y en el hogar, la medición de cargas laborales para determinar el grado de estrés, entre otras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Obtenido de <https://cutt.ly/xUfKmHF>
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Cabrera, A. (2018): *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Nacional. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad ESAN. Lima Peru.*  
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1210>
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8 ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Carrascal, A. & Patiño, J. (2016). Diseño de una escala de desgaste laboral en personal del sector salud. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Norte de Santander – Colombia.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A., & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas*, 9(1), 65-80.
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un

centro oncológico de Bogotá (Colombia). (U. d. Norte, Ed.) *Psicología desde el Caribe* (3), 569-590.

Contreras, F., Juárez, B., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del Test de Adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *International Journal Of Psychological Research*, 13.

Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2010). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de trabajadores de una PYME de servicios de trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. (U. d. Magdalena, Ed.) *Clío América* (10), 204-227.

Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*. (1 ed.). Madrid, España: Paraninfo.

Filion & Mejía (2011). *Administración de Pymes. Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresas*. Mexico. Pearson Educación.

Guerra, E. (2016). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.

Great Place to Work. (2014) ¿Qué es un excelente lugar de trabajo? Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <https://cutt.ly/OUfLkYV>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw Hill.

Hellriegel, S; Jackson, E Y J. W. Slocum (2011). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Thomson.



- Hitt, M. A., Black, S. J., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena ed.). F.D, México: Pearson Education.
- Juárez, J. (2014). Las organizaciones y su personal. Publicado por Revista Senda. México DF. Obtenido de <https://cutt.ly/uUfLb3d>
- Jones, G. R., y George, J. M., (2010). *Administración Contemporánea* (6a. ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España S. L
- Koontz, H.; Wehrich, H. & Cannice, M. (2010). *Administracion: Una administración Global y Empresarial*. Santa Fe, Mexico: Edit. McGranHill, 13a edicion. Santa Fe, Mexico.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una prespectiva global y empresarial* (14 ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2013). *Elementos de administración* (Octaba ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Lewin, (1988, citado por Ganga; Piñones y Saavedra, 2015). La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal. Editorial Paidos.
- Lozano, J. A. (2014). Principales componentes del Clima Laboral en el Servicio de Urgencias de una Organización Sanitaria: Un Abordaje Cualitativo. *Acción Psicológica*, 10(2), x-xx. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.12213>
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás , L. C., Martínez Ortega , M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de sperman caracterizacion. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 1-20.
- Medina, A., & Gómez, R. (Enero de 2014). El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias. (P. U. Valparaíso, Ed.) *Perspectiva Educacional*. Formación de Profesores, 53(1), 91- 113.

- Méndez, C., (2012), *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, México D.F., México: Limusa S. A.
- Morales, H. & Silva, D. (2013). Satisfacción laboral y clima organizacional: Análisis y relación desde una perspectiva teórica y empírica. Investigación publicada por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.
- Morata, S. (2016). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves de Cúcuta. *Revista MundoFesc*, 2(10), 23-26.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014). La OIT en América Latina y el Caribe. Avances y perspectivas. Disponible en: <https://cutt.ly/OUfZWMz>
- Oxford Economics (2020). Fuerza laboral 2020. Construyendo una fuerza laboral estratégica para el futuro. Disponible en: <https://cutt.ly/GUfZRI0>
- Pantoja, M., & Rodríguez, M. (2012). Influencia de los grupos de interés sobre el liderazgo participativo en la organización. (U. N. México, Ed.)
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Revista Pensamiento y Gestión* (37).
- Pérez, A. & Rivera, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana. Investigación publicada por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Perú.
- Pineda, M. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial El Manual Moderno.

- Quispe, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas”. Investigación publicada por la Universidad Nacional José María Arguedas de Perú.
- Robbins, S y Judge, T (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2010). Diagnóstico organizacional. México: Revista de Ciencias Sociales (RCS) (4), 629-641.
- Sánchez, M. (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. RAE-Revista de Administração de Empresas, 75.
- Schneider, B. y Reichers, A. (2011). Organizational climate: Individual preferences and organizational climate and culture. Journal of Applied Psychology. 56-204.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un Estudio Descriptivo. Revista Cuadernos de Estudios Empresariales, (20) 127-144.
- Sierra, Y. (2016). Clima Organizacional como factor de riesgo ocupacional., Universidad El Bosque; Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 9 No. 1, 69-76.
- Triola, M. F. (2013). *Actualización tecnologica estadistica*. Mexico: Pearson.
- Vallejos, M. (2017). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres Maestría en Gestión de Servicios de Salud. Escuela de Postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8731>

## Anexo A. Matriz de consistencia

<b>Objetivo general:</b> Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	
Identificar los factores que determinan el clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, para poder definir como se da el clima organizacional.	Clima organizacional	Factores que determinan el clima organizacional	Estructura de la organización	1,2	
			Toma de decisiones	3,4	
			Análisis de puesto	5,6	
			Recompensas	7,8	
			Riesgo	9,10	
			Responsabilidad	11,12	
Describir la percepción que tienen los trabajadores sobre las características del clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, con lo que se podrá conocer las condiciones del clima laboral.		Percepción sobre las características del clima organizacional	Liderazgo	13,14	
			Comunicación	15,16	
			Motivación	17,18	
			Gestión de conflictos	19,20	
	Grado de autonomía de los empleados		21,22		
Conocer las dimensiones de la satisfacción laboral de los empleados la universidad de La Guajira, sede Riohacha.	Satisfacción laboral	Dimensiones de la satisfacción laboral	Condiciones de trabajo	23,24	
			Naturaleza del trabajo	25,26	
			Cultura organizacional	27,28	
			Remuneración	29,30	
			Condiciones de bienestar	31,32	
Caracterizar las variables derivadas de los puestos de trabajo de los empleados de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.		Características derivadas del puesto de trabajo	Productividad	33,34	
			Ausentismo	35,36	
			Rotación	37,38	
Determinar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la universidad de La Guajira, sede Riohacha.		El desarrollo de estos objetivos se dará con el cumplimiento de los anteriores.			
Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de la universidad de La Guajira, sede Riohacha, con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.					

### **Anexo B. Matriz de validación del instrumento.**

<b>Expertos</b>	<b>Valido</b>	<b>Observación</b>
Experto 1	si	Corregir las afirmaciones de los ítems 10, 22, 24, 27,31 y 38.
Experto 2	Si	Mejorar la redacción de los ítems 1,5, 11, 13, 23, 28 y 31
Experto 3	Si	Modificar los datos genéricos en el instrumento, objeto de la aplicación, instructivo y aplicación institucional
Experto 4	Si	Colocar las alternativas de respuesta en el instrumento.
Experto 5	Si	Mejorar redacción

### Anexo C. Cuestionario definitivo.

En el presente formato encontrara opciones de respuestas de cuestionario tipo Likert, en el que tiene 5 opciones de respuesta (Totalmente de Acuerdo, Medianamente de Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, Medianamente en desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo).

ÍTEMS		Opciones de respuesta				
		1	2	3	4	5
		Totalmente de Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La empresa tiene establecido el conjunto de relaciones existentes entre los cargos					
2	La estructura de la organización tiene definidos formalmente cómo se dividen las tareas a su interior					
3	La institución considera varias alternativas a la hora de tomar decisiones.					
4	Los directivos analizan las situaciones que se presenten antes de escoger alguna.					
5	La institución tiene definido claramente las actividades que habrán de realizarse en cada unidad de trabajo.					
6	Los niveles jerárquicos de la institución están plenamente establecidos, permitiendo conocer con claridad la subordinación					
7	La organización recompensa la labor realizada por sus colaboradores.					
8	Los sistemas de recompensas que ofrece la institución aumentan el compromiso de los empleados.					
9	Los directivos identifican los riesgos institucionales que influyen en el desempeño de los trabajadores.					
10	La organización tiene determinados los riesgos laborales que influyen en la salud de los trabajadores.					
11	Los colaboradores tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su labor.					

12	La organización realiza procesos de control que garanticen el cumplimiento de la responsabilidad de los colaboradores.					
13	Los directivos de la organización influyen en el comportamiento de sus colaboradores para que éstos cumplan con los objetivos de la organización.					
14	El líder de la organización motiva el trabajo de cada miembro del equipo para alcanzar los objetivos empresariales.					
15	La organización maneja una comunicación efectiva.					
16	La comunicación fluye en todos los niveles de la organización.					
17	La organización tiene en cuenta las necesidades de sus colaboradores.					
18	La organización le ofrece estímulos a sus colaboradores					
19	En la organización se gestionan los conflictos internos, en busca de resolver los problemas que se presenten.					
20	La organización implementa estrategias de gestión de conflictos para los clientes externos.					
21	Los empleados tienen un alto grado de libertad para desarrollar su trabajo.					
22	Los empleados tienen autonomía para modificar sus métodos de trabajo.					
23	La organización protege la integridad física de los trabajadores.					
24	La organización garantiza a los colaboradores óptimas condiciones ambientales.					
25	Los colaboradores tienen definidos los roles que cumplen en la organización.					
26	Los empleados tienen definido el contenido de trabajo a realizar.					
27	la organización cuenta con valores que garanticen una buena cultura organizacional.					

28	La organización crea un ambiente de trabajo humano, en el que los empleados comparten sus creencias.					
29	Los colaboradores están conformes con los incentivos económicos que reciben de la organización.					
30	La organización tiene establecidos los salarios que debe recibir cada colaborador.					
31	La organización le brinda a sus colaboradores actividades recreativas para su esparcimiento.					
32	La organización integrar procesos de bienestar social que busquen satisfacer las necesidades de los trabajadores.					
33	La organización le brinda a sus colaboradores condiciones ideales para laborar, lo cual se ve reflejado en la productividad de estos.					
34	Los colaboradores son productivos e integrales debido a la calidad de los procesos que desarrollan.					
35	La organización le brinda a sus colaboradores condiciones ideales para laborar, lo cual se ve reflejado en la productividad de estos.					
36	Los colaboradores son productivos e integrales debido a la calidad de los procesos que desarrollan.					
37	Los colaboradores se ausentan regularmente de sus puestos de trabajo.					
38	Las enfermedades son la causa del ausentismo en la organización.					



### Anexo D. Cálculo de Alfa de Cronbach.

<b>Escala: ALL VARIABLES</b>			
<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	10	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,982	38

### Anexo E. Cálculos estadísticos.

Variable:	Clima organizacional												Satisfacción laboral																										
Dimensión:	Factores que determinan el clima organizacional						Percepción sobre las características del clima organizacional						Dimensiones de la satisfacción laboral						Características derivadas del puesto de trabajo																				
Indicadores:	Estructura de la organización		Toma de decisiones		Análisis de puesto		Recompensas		Riesgo		Responsabilidad		Liderazgo		Comunicación		Motivación		Gestión de conflictos		Grado de autonomía de los empleados		Condiciones de trabajo		Naturaleza del trabajo		Cultura organizacional		Remuneración		Condiciones de bienestar		Productividad		Ausentismo		Rotación		
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
2	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	2	3	4	4	4	5	
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	2	3	3	4	2	2	4	
4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	5	2	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	
5	5	5	5	4	4	5	2	5	4	2	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
6	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
7	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
9	3	2	5	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	
10	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	5	
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	

12	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3				
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
14	3	3	3	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2			
15	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	2	3	4	5	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4			
16	3	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4			
17	3	1	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4				
18	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4			
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
20	4	4	4	5	5	5	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4			
21	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3			
22	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
23	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4		
24	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4			
25	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5			
26	4	4	4	5	4	4	3	3	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4			
27	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	
28	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3	4	5		
29	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	5	4	3	4	5	
30	5	5	3	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
31	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2
32	4	4	4	4	5	3	2	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	
33	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	5	3	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5
34	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
35	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

37	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
39	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	2	3	2	3	5	4		
40	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	4	2	2	3	1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	
41	5	5	4	3	3	5	4	5	3	3	4	2	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
42	5	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	2	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	
43	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45	5	5	5	5	5	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	
46	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	5	4	
47	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
48	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5
50	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	2	3	
51	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	
52	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2
54	4	5	2	5	3	4	1	3	5	3	4	4	3	2	4	2	5	5	4	3	5	3	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	
55	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
56	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
57	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	3	3	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	
58	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	
59	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
60	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	2
61	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5		



87	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
88	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3	3	
89	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	5	4	3	4	
90	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	
91	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	4	
92	3	3	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	
93	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	2	3	4	5	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4	5	4	4	5	
94	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
95	1	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	2	
96	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	
97	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
98	4	4	5	5	5	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	
99	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	
100	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
101	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
102	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	
103	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
104	4	4	5	4	4	3	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	
105	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	
106	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3	3	
107	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	5	4	3	4	
108	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	
109	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	4	
110	3	3	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	
111	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	2	3	4	5	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4	5	4	4	5	

112	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4		
113	1	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	2				
114	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5			
115	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
116	4	4	5	5	5	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4			
117	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3
118	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5		
119	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4		
120	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5		
121	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
122	4	4	5	4	4	3	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
123	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
124	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3	3	3	3	
125	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	5	4	3	4	4	
126	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
127	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4
128	3	3	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
129	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	2	3	4	5	2	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	5	
130	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
131	1	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	2	2	
132	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	
133	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	5	5	5	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
135	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	
136	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5

137	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4			
138	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5		
139	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4		
140	4	4	5	4	4	3	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4		
141	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5		
142	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3	3			
143	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	5	3	5	4	3	4		
144	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4			
145	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	4
146	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5		
147	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4		
148	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	2	3	3			

sumatoria de la frecuencia ABSOLUTA DE LOS ITEM																																						
Total mente de acuerdo	87	68	80	64	58	67	55	62	70	72	63	28	55	63	53	71	66	86	69	57	43	39	44	49	55	48	41	35	39	42	51	47	64	63	73	62	35	45
Media name nte de acuerdo	33	46	45	58	60	46	58	57	42	35	53	74	64	57	66	42	55	40	68	69	78	80	78	71	59	68	73	77	83	78	70	81	71	69	62	63	79	73



Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2 2	3 2	2 1	2 6	2 9	3 1	2 7	1 6	2 5	3 5	3 1	4 0	2 7	1 9	2 0	2 1	1 9	1 3	7	1 1	1 9	2 8	2 5	2 3	2 4	3 0	3 3	3 2	2 5	1 9	2 4	1 4	9	1 5	1 2	1 2	2 2	1 6			
Mediana mente en desacuerdo	2	1	2	0	1	4	7	1 3	7	5	1	6	2	9	9	9	7	8	3	1 1	8	1	1	5	1 0	2	1	4	1	9	3	6	4	1	1	1	1	1	2	1	4
Total mente en desacuerdo	4	1	0	0	0	0	1	0	4	1	0	0	0	0	0	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	1 4 8	

sumatoria de la frecuencia RELATIVA DE LOS ITEM																																					
Total mente de acuerdo	5 8, 8	4 5 9	5 4, 1	4 3 2	3 9 2	4 5 3	3 7 2	4 1 9	4 7 3	4 8 7	4 2 6	1 8 9	3 7 2	4 2 6	3 5 8	4 8	4 4 6	5 8 1	4 6 7	3 8 5	2 9 1	2 6 4	2 9 7	3 3 1	3 7 2	3 2 7	2 7 6	2 6 4	2 8 4	3 4 5	3 1 8	4 3 2	4 2 6	4 9 3	4 1 9	2 3 6	3 0 4
Mediana mente de acuerdo	2 2, 3	3 1 1	3 0, 4	3 9 2	4 0 5	3 1 2	3 9 5	3 8 4	2 8 8	2 3 6	3 5 8	5 0	4 3 2	3 8 5	4 4 6	2 8, 4	3 7 2	2 7 9	4 6 7	5 2 7	5 4 1	5 2 7	5 2 7	3 4 8	4 5 9	4 9 3	5 2 1	5 6 7	5 2 7	4 7 3	5 4 6	4 8	4 6 9	4 1 6	4 2 6	5 3 4	4 9 3

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,4,9	2,1,6	1,4,2	1,7,6	1,9,6	2,0,9	1,8,2	1,0,8	1,6,9	2,3,6	2,0,9	2,7	1,8,2	1,2,8	1,3,5	1,4,2	1,2,8	8,8	4,7	7,4	1,2,8	1,8,8	1,6,9	1,5,5	1,6,2	2,0,3	2,2,3	2,1,6	1,6,8	1,2,8	1,6,2	9,5	6,1	1,0,1	8,1	8,1	1,4,9	1,0,8		
Medianamente en desacuerdo	1,4,7	0,7	1,4	0	0,7	2,7	4,7	8,8	4,7	3,4	0,7	4,1	1,4	6,1	6,1	6,1	4,7	5,4	2	7,4	5,4	0,7	0,7	3,4	6,8	1,4	0,7	2,7	0,7	6,1	2	4,1	2,7	0,7	0,7	7,4	8,1	9,5		
Totalmente en desacuerdo	2,7	0,7	0	0	0	0	0,7	0	2,7	0,7	0	0	0	0	0	3,4	0,7	0,7	0,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM A	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,1	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,1	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	1,0,0,0	

SUMATORIA DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA DE LOS INDICADORES																			
Totalmente de acuerdo	155	144	125	117	142	91	118	124	152	126	82	93	103	76	81	98	127	135	80
Medianamente de acuerdo	79	103	106	115	77	127	121	108	95	137	158	149	127	150	161	151	140	125	152

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	47	60	43	60	71	46	41	32	18	47	48	54	65	44	38	24	24	38
Medianamente en desacuerdo	3	2	5	20	12	7	11	18	15	14	9	6	12	5	10	9	5	12	26
Totalmente en desacuerdo	5	0	0	1	5	0	0	5	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296

SUMATORIA DE LA FRECUENCIA RELATIVA DE LOS INDICADORES																			
Totalmente de acuerdo	52,4	48,6	42,2	39,5	48,0	30,7	39,9	41,9	51,4	42,6	27,7	31,4	34,8	25,7	27,4	33,1	42,9	45,6	27,0
Medianamente de acuerdo	26,7	34,8	35,8	38,9	26,0	42,9	40,9	36,5	32,1	46,3	53,4	50,3	42,9	50,7	54,4	51,0	47,3	42,2	51,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,2	15,9	20,3	14,5	20,3	24,0	15,5	13,9	10,8	6,1	15,9	16,2	18,2	22,0	14,9	12,8	8,1	8,1	12,8



Moda	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
Desviación estándar	9	8	7	7	7	8	8	9	1	9	7	7	7	8	8	1	8	9	7	7	6	6	7	8	7	7	7	6	8	7	6	6	8	8		
Varianza	9	7	6	5	5	7	8	8	1	8	6	5	5	7	7	1	7	8	5	7	6	4	4	6	8	5	5	4	6	5	5	4	7	7		
SUMATORIA DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA DE LAS DIMENSIONES																																				
Totalmente de acuerdo	7	6	4	3	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5		
	7	0	5	4	1	2	0	1	1	2	6	1	1	0	0	2	4	4	1	0	0	0	0	0	0	9	8	0	9	1	3	3	8	2	8	
Mediana	6	6	7	4																																
	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	7	1	3	1																																





SUMATORIA DE LA FRECUENCIA RELATIVA DE LAS DIMENSIONES				
Totalmente de acuerdo	261,5	194,9	120,9	115,5
Medianamente de acuerdo	205,1	218,6	199,0	140,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	113,2	62,8	67,9	29,1
Medianamente en desacuerdo	16,6	20,9	12,2	14,5
Totalmente en desacuerdo	3,0	2,7	0,0	0,0

SUMATORIA DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL		
Totalmente de acuerdo	1376	793
Medianamente de acuerdo	1226	1155



Ni de acuerdo ni en desacuerdo	519	335
Medianamente en desacuerdo	116	85
Totalmente en desacuerdo	19	0
SUMA	3256	2368

SUMATORIA DE LA FRECUENCIA RELATIVA DE LAS VARIABLES		
Totalmente de acuerdo	456,4	236,5
Medianamente de acuerdo	423,6	339,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	176,0	97,0

Medianamente en desacuerdo	37,5	26,7
Totalmente en desacuerdo	5,7	0,0