

## Satisfacción laboral según factores organizacionales y personales en un centro de atención psicológica de Lima

Patricia Dora Iparraguirre Baltazar<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-7002-3521>

Geraldine Salazar Vargas<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-5014-9012>

Recibido: 05.12.2020

Aceptado: 30.03.2021

### RESUMEN

El objetivo fue determinar la correlación entre satisfacción laboral y los factores organizacionales y personales en colaboradores de un centro psicológico de Lima durante el 2016. La población fueron 45 colaboradores cuya edad promedio fue 37 años. Los instrumentos aplicados fueron el Cuestionario S21/26 (1990) de Meliá et al (1989), y la Escala de Percepciones Compartidas de Lerner y Lerner (Consultora en Recursos Humanos, Lima). Entre los colaboradores con percepción buena de los factores organizacionales y personales el 86% estaba muy satisfecho laboralmente, frente a 4% entre el grupo con una percepción regular ( $p < 0.0001$ ). Los casados tuvieron más riesgo de insatisfacción laboral que los solteros ( $p = 0.044$ ); entre los colaboradores con 1 año de experiencia laboral el 53% estaba muy satisfecho, pero entre los antiguos, más de 5 años, ninguno presentó un nivel alto de satisfacción laboral. La percepción de los factores organizacionales fue buena en el 46.7% de colaboradores y regular en el 53.3%; los colaboradores con una percepción regular tuvieron un 26% más riesgo de insatisfacción laboral que aquellos con una percepción buena ( $p = 0.017$ ). Se concluye que la satisfacción laboral depende de los factores organizacionales y parcialmente de los factores personales.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, factores organizacionales, factores personales.

*Job satisfaction according to organizational and personal factors in a psychological care center in Lima.*

### ABSTRACT

The aim of this study were to determine the relationship between job satisfaction and organizational and personal factors of employees at a psychological center from Lima during 2016. The population were 45 employees with a mean age of 37 years old. The instruments applied were the Questionnaire S21/26 (1990) by Meliá et al (1989), and the Shared Perceptions Scale by Lerner and Lerner (Human Resources Consultant, Lima). Among employees with good working environment perception, 86% were very satisfied occupationally, whereas in the group with a regular working environment perception only 4% were very satisfied ( $p < 0.0001$ ). Married had more risk of job dissatisfaction than unmarried partners ( $p = 0.044$ ), also among employees with one year or less of work experience 53% were very satisfied, but among the oldest, with 6 to 10 years, none of them had high satisfaction level. The perception of organizational factors was good in 46.7% of employees and fair in 53.3%; employees with regular perception of working conditions had a 26% higher risk of job dissatisfaction than those with a good perception ( $p = 0.017$ ). We conclude that job satisfaction depends on organizational factors and partially on personal factors.

**Keywords:** Job satisfaction, organizational factors, personal factors.

### INTRODUCCIÓN

Se debe señalar que este artículo se ha realizado en base a la tesis de maestría llevada a cabo el 2017 por la autora, cuyo título es “Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima”, presentada en la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

En los servicios de salud los niveles de satisfacción laboral y el compromiso organizacional de su personal, según Hernández (2009), Saturno (2015), y Salinas (1994), se relacionan con la calidad de la atención percibida por los usuarios. Los centros relacionados a las ciencias de la conducta orientados a la psicología clínica, educativa, infantil, orientación familiar/de pareja, u

<sup>1</sup> Universidad Peruana Cayetano Heredia. Correo electrónico: [patricia.iparraguirre.b@upch.pe](mailto:patricia.iparraguirre.b@upch.pe)

<sup>2</sup> Universidad Peruana Cayetano Heredia. Correo electrónico: [geraldine.salazar@upch.pe](mailto:geraldine.salazar@upch.pe)

organizacional ya sea industrial, laboral, o de recursos humanos, están incluidos en este sector de los servicios de salud, por lo que en estos centros se plantea la misma relación, que para brindar una mejor atención y servicio tanto a los usuarios de la comunidad como a las empresas, es necesario contar con personal calificado, no solamente en cuanto a lo académico sino también en cuanto a su compromiso y satisfacción laboral. En estos centros los colaboradores son psicólogos, profesoras, terapistas de lenguaje, y personal administrativo, quienes realizan funciones específicas importantes con el propósito conjunto de promover, restablecer y rehabilitar la salud mental y emocional de los usuarios, o bien brindar asesoría a empresas para la selección y calificación de los recursos humanos que éstas soliciten.

Los gerentes o administradores de centros especializados en atención psicológica deben estar capacitados para tomar acciones que garanticen el funcionamiento y la producción de servicios, y una de sus funciones es realizar cambios para mejorar el nivel de satisfacción de su personal, así como las condiciones de la calidad de vida de ellos. Este personal, frecuentemente expresa en forma verbal o no verbal su descontento en relación a factores personales u organizacionales dentro de su centro laboral, ya que están expuestos a una gama de circunstancias que afectan su vida personal y familiar, generándoles efectos perjudiciales a su salud física y mental, lo cual repercute en el desempeño de sus funciones. Es menester profundizar las percepciones que los colaboradores, independientemente de su cargo o posición, tienen sobre su organización, y de su trabajo dentro de ella, pues lo que el personal piensa acerca del lugar donde pasa un tercio de su tiempo diario o más, es muy importante, y los problemas que puedan surgir al interactuar entre ellos mismos, son aspectos íntimos que se deben conocer y analizar, y que muchas veces ellos no lo comparten, pero que influyen en la productividad del centro u organización.

Los síntomas visibles de que algo no marcha bien son comúnmente el cansancio físico o mental del personal, su sobrecarga laboral o al aumento de sus funciones debido al déficit de personal. A esto, hay que sumarle otros factores organizacionales que también tienen un efecto negativo en la marcha general del centro, por ejemplo, la infraestructura, es decir, ambientes físicos que no cuentan con una adecuada distribución, o la ausencia de procedimientos o servicios sanitarios adecuados para el personal, generando descontento, desmotivación e insatisfacción. Este conocimiento permitirá implementar medidas o programas dirigidos a mejorar la salud mental y emocional del personal, lo que repercutirá en la mejora de sus desempeños y la productividad del centro. Por lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la correlación entre los factores organizacionales y personales con la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro especializado de atención psicológica de Lima, durante el segundo semestre del 2016?

Los objetivos específicos de este trabajo fueron identificar el nivel de satisfacción laboral, describir las percepciones de los factores organizacionales (condición y relación laboral) y/o los factores personales (actitud y desempeño), determinar si estos factores organizacionales están asociados a la satisfacción laboral, es decir, al trabajo en general, al ambiente físico, a la forma de trabajo, oportunidades, relación con los supervisores, y a las remuneraciones, del personal de un centro de atención psicológica de Lima; además, identificar el nivel de satisfacción laboral considerando las características demográficas de este personal, e identificar la asociación entre los factores organizacionales y los factores personales.

La hipótesis de investigación es que existen ciertas condiciones y relaciones laborales, así como actitudes y desempeños del personal, que son un riesgo de insatisfacción laboral.

Este trabajo se justifica porque es frecuente medir la calidad de atención desde la perspectiva del usuario externo, pero son poco frecuentes los datos desde la perspectiva del usuario interno, debido a que la literatura es reducida, y no son muchos los estudios que se centran en los factores personales y organizacionales de dichos usuarios, esto es, del propio personal que labora en la organización, pues se conoce que un trabajador sin tensión mental ni emocional, satisfecho con su trabajo, dará un mejor servicio a la comunidad y a la propia institución. La utilidad de esta investigación se verá reflejada en un mejor desempeño por parte del personal del centro de

atención psicológica, ya que se podrán plantear y/o implementar programas o acciones que contribuyan a mejorar la percepción que los colaboradores tienen de los factores estudiados, de modo que, a futuro, los niveles de satisfacción laboral y del estado de salud del personal sean los más adecuados.

Bases teóricas:

El término satisfacción viene del latín, *satisfactio*, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Esta noción se vincula a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe o premiar un mérito. Por otra parte, laboral, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Según Locke (1976), la satisfacción laboral es un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Muchinsky (2002), considera que es "una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo, es decir, es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo". Robbins (1998), la define como "el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo".

La satisfacción laboral es un concepto bastante conocido y estudiado en la literatura organizacional, donde destacan tres enfoques para determinar sus causas, los cuales son: el enfoque del juicio cognitivo, que se basa en la teoría de las discrepancias y de la teoría del ajuste en el trabajo; el enfoque de las influencias sociales, que afectan la percepción del personal deteriorando sus funciones laborales; y el enfoque de la disposición personal, que aísla el rol de la personalidad y las actitudes de las personas frente a las circunstancias laborales. Estos enfoques indican que la satisfacción laboral tiene un componente cognitivo, otro de juicio racional, y un componente afectivo, pero tanto el uno como el otro se ven afectados por las influencias sociales y la personalidad, y que son medibles, por ejemplo, la insatisfacción por el ambiente físico, por la forma en que se realiza el trabajo, por las oportunidades de desarrollo, por la relación entre subordinados y supervisores, o por las bajas remuneraciones.

Según Hellriegel y Slocum (2004), la satisfacción laboral se expresa en la satisfacción por el puesto y el compromiso organizacional; de ahí la importancia de conocer o estudiar la relación del comportamiento y las actitudes de los colaboradores con el rendimiento en su trabajo. Una baja satisfacción en el puesto puede generar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental, es decir, que altos niveles de insatisfacción estarían señalando a los gerentes la presencia de problemas, ya sea con las condiciones de la planta o infraestructura, con el sistema de gratificaciones de la organización, o con el papel del empleado en la organización, por mencionar sólo algunos.

En el análisis de la satisfacción laboral, está la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943), donde en la base se sitúan las necesidades fisiológicas o básicas, y sobre éstas se sitúan las necesidades de seguridad, luego las de pertenencia y afectos, encima las de reconocimiento, quedando en la cúspide la necesidad de autodesarrollo. De esta pirámide, se puede decir que resultará más satisfactorio para los colaboradores aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de necesidades. El nivel de la jerarquía de necesidades está en función de los requerimientos de cada individuo.

McClelland (1989) en su teoría de las necesidades, plantea tres perspectivas: el logro, la afiliación, y el poder. Según esta teoría, no existen dos personas que tengan la misma proporción de estas necesidades, una tendrá mayor poder, otra mayor logro o afiliación. Entre las características de las personas con necesidades de logro se puede mencionar que son personas que prefieren trabajos con responsabilidad en la solución de problemas, iniciativa, control de su desempeño, quieren asumir riesgos calculados, metas moderadas con dificultad mediana, y otra característica es que necesitan retroalimentación continua. La necesidad de afiliación se caracteriza por el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, esto incentiva a que los gerentes en lugar de usar el poder coercitivo sobre sus subordinados usen su poder bajo la forma de autoridad. Y respecto a la tercera, los individuos que poseen una alta necesidad de

poder, disfrutan de tener gente a cargo, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas a mejorar su estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La Teoría de los factores de Herzberg (1987) establece los orígenes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo en dos factores: los Factores Intrínsecos o Motivadores, y los Factores Extrínsecos o Higiénicos; los primeros involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, pero esto conlleva un riesgo, pues estas tareas han sido diseñadas y definidas según los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual, por ello, se pierde el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Entre los factores higiénicos se tiene en primer lugar el salario y los beneficios sociales, también el tipo de supervisión que el personal recibe de sus superiores, y en segundo lugar las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre empresa y personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc., todos ellos son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo (Colmenares, 2012). Herzberg propone que para proporcionar motivación continua en el trabajo se debe de “enriquecer el cargo”, y esto consiste en una sustitución constante de las tareas más simples del cargo por otras más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, lo cual produce efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación, de la productividad, la reducción del ausentismo, y la reducción de la rotación del personal.

Concepto de Organización. El término "organización" viene del latín, Organón, órgano, elemento de un sistema y sistema en sí mismo, que es utilizado en los ámbitos empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc., para referirse, por una parte, a una entidad (empresa, corporación, institución pública, u organización no gubernamental) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar). Se desprende que organizar es identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa. Estas actividades deben ser agrupadas y se les debe asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.

La finalidad de la estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de realizar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Los elementos de la organización son: a) Objetivos verificables, precisos y realizables (para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos), b) Deberes, derechos y actividades claramente definidos para cada persona, c) Área de autoridad de cada persona, hasta dónde puede llegar y lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas, y d) Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad (Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada).

Esta estructura organizacional es una estructura intencional de roles, donde el personal asume un papel que se espera deba cumplir con el mayor rendimiento posible, es decir, a esta estructura se le debe definir “un conjunto de funciones y relaciones que determinarán formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir, incluyendo el modo de comunicación entre cada unidad” (Strategor, 1988); o también como “un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).

Los 4 factores organizacionales y personales son: las Condiciones laborales, la Relación laboral, las Actitudes, y el Desempeño, y son parte del clima organizacional que es definido como un estado de adaptación, que no se refiere sólo al cumplimiento de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, a la autoestima y a la autorrealización (Chiavenato, 2000). Una buena adaptación implica salud mental, y hay tres rasgos que distinguen a las personas mentalmente sanas: sentirse bien consigo mismas, sentirse

bien con respecto a los demás, y ser capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida. Estos 4 factores del clima organizacional están estrechamente ligados a la motivación de los empleados y a la satisfacción.

Litwin y Stinger (1978) plantean 9 dimensiones que describen el sistema organizacional existente en una determinada empresa; las dos primeras son: 1) La estructura, unida al elemento físico de la empresa, se expresan sobre las reglas, los procedimientos, las normas y otros; y 2) La descentralización, en la toma de decisiones con relación al trabajo, es la responsabilidad. Las otras dimensiones se refieren al recibo de los incentivos, las buenas relaciones entre trabajadores y de estos con los jefes, la ayuda de los jefes hacia los demás empleados, el sentimiento del trabajador hacia la organización, y los conflictos (aparición, gestión y solución de estos por los directivos de la organización). Las últimas 2 dimensiones son el Desafío, que se refiere al sentimiento que tienen los miembros de una organización respecto a los retos que impone el trabajo; y los Estándares, que es la percepción del personal acerca de las normas de rendimiento en la organización (Gestiopolis, 2010).

El clima organizacional es un fenómeno multifactorial, diverso en sus dimensiones, donde los elementos percibidos pertenecen a un conjunto de variables entre las que se destacan: el medio ambiente y el entorno en general, los recursos humanos, y el estado psicológico de cada trabajador o grupo u organización y de otros aspectos como los valores, normas y actitudes, vistos a través de las percepciones que caracterizan el clima organizacional.

Efectos de la satisfacción laboral en la organización. Una vez que han sido cubiertas las necesidades básicas, y logrado un nivel óptimo de satisfacción, el trabajador experimenta un conjunto de efectos positivos que afectan tanto su desarrollo personal como la mejora de los resultados y la calidad del servicio de la empresa. El desarrollo personal del trabajador, como efecto de la satisfacción laboral, se caracteriza por: 1ro. Mostrar actitudes positivas, es decir, los trabajadores adoptan actitudes más positivas ante el trabajo y se sienten más responsables y comprometidos con su tarea. De este modo, los conflictos internos tienden a disminuir considerablemente. Por otra parte, se produce también el llamado “contagio motivacional” puesto que el estado de satisfacción positivo logra un clima favorable a partir de la comunicación que se establece entre los miembros de un grupo satisfecho; y 2do., mayor energía y disposición para esforzarse en la realización del trabajo, que dependiendo de las actividad que realice el trabajador, esforzarse puede significar cuestiones tan diversas como dedicar más tiempo a sus actividades, aplicarse en el trabajo con un mayor grado de concentración, ser más cuidadoso, más amable con los clientes, o bien una combinación de estas cuestiones.

La satisfacción en el trabajo contribuye al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal; se sabe que cuando una persona llega insatisfecha a su casa debido a circunstancias en el trabajo, estará menos dispuesta a hacer vida familiar, lo que conlleva a un deterioro de la misma (Maritrini, 2012).

Antecedentes:

Castillo (2014), realizó una investigación sobre Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos, dependientes de una organización privada peruana. Los 608 trabajadores tenían condición de contratados, con una edad promedio de 31 años. Para cumplir con el propósito de esa investigación, se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ( $r$  entre 0.40 y 0.58,  $p < 0.01$ ). Además, entre los diferentes grupos jerárquicos, existieron diferencias significativas entre las variables estudiadas, por ejemplo, los trabajadores con posiciones más elevadas dentro de la organización, percibieron un clima organizacional más favorable, reportando niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Pérez (2015), en su investigación muestra la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el 2013. Los cuestionarios utilizados fueron el Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), aplicados a 107 trabajadores de este Instituto en las ciudades de Iquitos y Pucallpa. Los resultados obtenidos mostraron que existe predominio del Nivel adecuado (57.9%) de clima organizacional, factor que influye en la satisfacción laboral, y las conclusiones obtenidas son 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.

Vereau (2018) en su trabajo se planteó determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima, teniendo en cuenta que ambas variables afectan el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización y son considerados predictores del desempeño organizacional. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo correlacional, el tamaño de la muestra correspondió a la población total conformada por 160 colaboradores de la entidad pública, y los instrumentos utilizados fueron la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma (CL-SPC) y la Escala de Satisfacción Laboral de la misma autora (SL-SPC). Para determinar la correlación entre ambas variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Entre los resultados se encontró que existe una relación muy significativa y directamente proporcional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $r=0.687$ ,  $p<0.001$ ) en el personal administrativo de la entidad pública; así como una relación altamente significativa y directa entre los factores del clima organizacional con la satisfacción laboral, con correlaciones que van desde  $r=.606$  (factor Supervisión) hasta  $r=0.701$  (factor Involucramiento laboral). La conclusión es que los factores del clima organizacional (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales) están directamente asociados a la satisfacción laboral, sin embargo, el factor beneficios laborales y/o remunerativos no tuvo relación con la satisfacción laboral.

Díaz, Peña, y Samaniego (2013), realizaron un trabajo sobre clima organizacional y satisfacción laboral, en México, con la finalidad de identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industria metal-mecánica ubicada en Frontera, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora del Clima Organizacional. La muestra, por conveniencia fueron 33 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo Likert, de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; la consistencia interna fue de 89%. Un resultado importante fue que el factor compañeros de trabajo (factor higiénico extrínseco) es el que tuvo mayor relación con la satisfacción laboral, mientras que los factores motivadores o intrínsecos que predominaron fueron los relativos al contenido-significado del trabajo, y al reconocimiento proveniente del supervisor y de los compañeros. La Conclusión fue que los trabajadores de la empresa, presentaron una satisfacción de nivel regular, y se aprecia que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que la relación y la comunicación con los compañeros son adecuadas y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe, pero consideran que los beneficios y sueldo que reciben de la empresa son limitados y que son pocas las oportunidades que tienen de ascenso.

Montoya et al (2017) llevaron a cabo un estudio cuyos objetivos fueron determinar la asociación entre satisfacción laboral y clima organizacional en el personal docente y administrativo de un instituto educativo superior de la comuna Chillán, Chile. Método: Estudio correlacional, con una población de 166 trabajadores. La Satisfacción Laboral se midió con el cuestionario S20/23, y dos cuestionarios para Clima Organizacional y para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes. Resultados: 95% de los docentes y 90.6% de los administrativos estaban satisfechos con su trabajo. Un 80% de docentes y 73% de administrativos percibieron un nivel alto de clima organizacional. Los años de experiencia tuvieron una alta correlación con la

satisfacción laboral, pues los que tenían de 15 a 29 años de antigüedad percibieron un nivel alto de clima organizacional y fueron los más satisfechos laboralmente, pero bajo la condición de que este grupo trabajaba menos de 40 horas semanales. Los contratados con titularidad se encuentran más satisfechos laboralmente. La correlación entre los puntajes totales de clima organizacional y satisfacción laboral fue muy significativa y directamente proporcional, tanto en docentes ( $r=0.523$ ;  $p<0.001$ ) como en administrativos ( $r=0.468$ ;  $p<0.001$ ). Conclusión: la percepción de un clima organizacional alto está asociado a una mayor satisfacción laboral, en docentes y administrativos.

## MÉTODO

Este estudio fue de nivel básico (Namakforoosh, 2005) pues tuvo por objetivo planificar y tomar decisiones, con el fin de solucionar necesidades concretas en un centro de atención psicológica de Lima; fue de tipo descriptivo de corte transversal y diseño correlacional (Rojas, 2012). La población estuvo compuesta por los 45 colaboradores de este centro: 25 psicólogos, 16 especialistas (profesoras, terapistas de lenguaje y terapistas ocupacionales), y 4 secretarías. El promedio de edad fue de 36.7 años y el promedio de años trabajando en la organización fue de 3.5 años. Para seleccionar a la población objetivo, el marco de referencia fue el centro psicológico de Lima, el cual tiene 10 años en funcionamiento y dos sedes, uno en el distrito de Surco y el segundo en el distrito de San Isidro.

El primer instrumento fue el Cuestionario S21/26 (1990) que es una Escala de Satisfacción Laboral, tipo Likert, cuyo autor es Meliá et al (1989); se administra en forma individual, en un tiempo promedio de 25 minutos. Está conformada por 37 ítems (Anexo 1), con seis opciones por respuesta (Total acuerdo = 6, bastante de acuerdo = 5, en acuerdo = 4, en desacuerdo = 3, bastante en desacuerdo = 2, Total desacuerdo = 1). Sus 6 dimensiones son Satisfacción por el trabajo, por el ambiente físico, por la forma en que realiza el trabajo, por las oportunidades de desarrollo, por la relación entre subordinado y supervisor, y satisfacción por la remuneración; esta escala presentó un alfa de Cronbach de 97.5%, altamente confiable, y la confiabilidad de sus seis factores fueron: 89.8%, 87.8%, 93.5%, 95%, 96.7%, y 92.6% respectivamente. Todos los ítems tuvieron validez, verificado con el método de ítem-test en cada dimensión, en un rango de correlaciones desde  $r=0.655$  hasta  $r=0.921$ . Los baremos se obtuvieron de forma teórica, a priori, dividiendo el puntaje teórico en 3 partes equidistantes en base a los percentiles 33 y 67.

El segundo instrumento fue la Escala de Percepciones Compartidas, desarrollada por Lerner y Lerner (Consultora en Recursos Humanos, Lima - Av. Valle Riestra 535, San Isidro). Se administra de forma individual en un tiempo promedio de 50 minutos, y está dividido en dos secciones, orientado a medir las percepciones de los trabajadores con respecto de los factores organizacionales y personales (Anexo 2). La primera sección son los datos generales y la segunda sección es de 57 preguntas cerradas, con formato tipo Likert de seis puntos (Completamente verdadero=1, Bastante verdadero=2, Algo verdadero=3, Algo falso=4, Bastante falso=5, y Totalmente falso=6). Los factores organizaciones tienen 2 dimensiones: Condiciones laborales, y Relación laboral; los factores personales también tienen 2 dimensiones: Actitud, y Desempeño. El Alfa de Cronbach dio una confiabilidad de 91.9%, y la confiabilidad de sus factores fueron 91.8% para Condiciones laborales, 85% para Relación laboral, 70.3% para los factores personales. La validez de los ítems se verificó con una modificación del método de Lawshe (1975) por Tristán-López (2008), con la participación de 10 jueces, psicólogos con experiencia en el tema. Sólo 6 ítems no resultaron válidos, pero se mantuvieron debido a que la confiabilidad del cuestionario no cambió ni mejoró si se eliminaban, y también porque la mayoría de jueces los marcaron como “útiles, pero no esenciales”.

Consideraciones Éticas. A cada colaborador de este centro, se le explicó el procedimiento pertinente, y se les entregó una copia del Consentimiento Informado, el cual es un documento

basado en las disposiciones de la Universidad Peruana Cayetano Heredia-CIYAI-UPCH (ver referencias).

El plan de análisis de datos fue el siguiente: con la información recolectada, se creó una base de datos, y se verificó la normalidad de las escalas y de sus dimensiones aplicando la prueba de Shapiro-Wilk, luego se hizo un análisis de valores extremos (outliers) para evitar sesgos. En la parte descriptiva se aplicaron tablas de frecuencias para las variables categorizadas, y promedios y medidas de dispersión para las variables numéricas. La correlación de los factores organizacionales y personales con la satisfacción laboral se determinó con el coeficiente de correlación de Pearson ya que los puntajes de ambas escalas presentaron normalidad, y para ver qué factores se asociaron a la satisfacción laboral se aplicó un análisis de regresión logística múltiple, previo análisis de asociación simple con la prueba de Chi cuadrado ó Fisher para seleccionar qué factores serían los que entrarían en el modelo logístico. Se utilizó un nivel de significación de 0.05

## RESULTADOS

El 49% de colaboradores laboran en la sede de Surco, 40% en la sede de San Isidro, y 11% en ambas sedes. La mayoría de colaboradores eran de sexo femenino (93.3%), y 27 (60%) de ellos tenían de 1 a 3 hijos, siendo el estado civil de casadas el más frecuente. En forma global, del total de colaboradores el 42.2% presentó una satisfacción laboral alta, y el 57.8% presentaron una satisfacción laboral media, ninguno tuvo una satisfacción mala; considerando sus 6 dimensiones, se encontró que la mayor tasa de insatisfacción fue en la dimensión Remuneraciones, el 20% de colaboradores no están satisfechos con su remuneración. De otro lado, donde se obtuvo un nivel alto de satisfacción laboral fue en las dimensiones Trabajo en general, Relación con sus supervisores, y en Oportunidades de desarrollo, con 55.6% cada uno. Cabe mencionar que solo 1 colaborador presentó mala satisfacción en 4 de las 6 dimensiones.

La percepción de los factores organizacionales en general fue buena en 21 colaboradores (46.7%) y regular en 24 (53.3%). En el factor organizacional de las Condiciones laborales (la supervisión de sus actividades, aceptación del jefe, trato justo) se obtuvo la mejor percepción (57.8%), siguiendo el factor Relaciones laborales (40%) que incluye las oportunidades de ascenso y de progreso. En los dos factores personales, actitud y desempeño, lo más frecuente fue una percepción regular, con 62.2% y 64.4% respectivamente, y ninguno de los colaboradores tuvo una percepción mala en estos factores personales.

Tabla 1

*Factores organizacionales asociadas a la Satisfacción laboral*

	OR*	SE	p	IC95%	
Condiciones Lab.	1.26	0.120	0.017	1.04	1.51
Relaciones Lab.	1.12	0.059	0.029	1.01	1.24
Constante	0.00	0.000	0.001	0.00	0.00

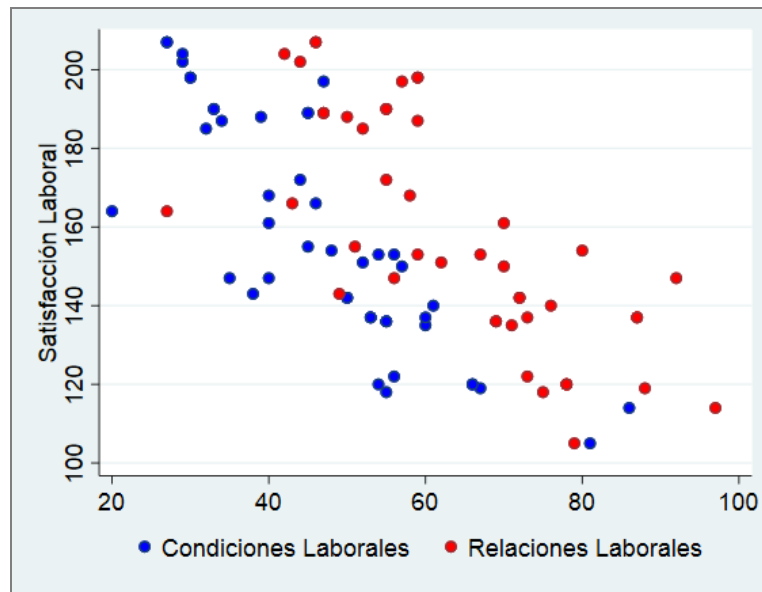
\*Odds ratio, SE=error estándar, IC=interv. de confianza

En la Tabla 1 vemos que tanto las condiciones laborales ( $p=0.017$ ) como las relaciones laborales ( $p=0.029$ ) estuvieron asociadas a la satisfacción laboral; de este modelo logístico se encontró que, a mayor puntaje en la escala de percepciones compartidas, es decir, condiciones laborales inadecuadas, entonces el riesgo de insatisfacción laboral aumentaba un 26%, y cuando el aumento de puntaje era en su dimensión relaciones laborales entonces el riesgo de insatisfacción laboral aumentaba un 12%. La figura 1 corrobora visualmente este resultado.



Figura 1

*Satisfacción Laboral según Condiciones y Relaciones laborales*



La Figura 1 es una representación visual de las relaciones entre estos dos factores organizacionales (condiciones laborales y relaciones laborales) y la satisfacción laboral. Se observa que puntajes altos de la escala de satisfacción (niveles altos) se asocian con puntajes bajos (niveles de percepción buenos) tanto en condiciones laborales como en relaciones laborales. Esto quiere decir que la satisfacción laboral está asociada a los factores organizacionales. La correlación entre satisfacción laboral y las condiciones laborales fue de  $r=-0.8254$  bastante alta, y entre satisfacción laboral y las relaciones laborales fue de  $r=-0.7502$  también bastante alta.

Tabla 2

*Factores personales asociadas a la Satisfacción laboral*

	OR*	SE	p	IC95%
Actitud	1.02	0.128	0.878	0.80 1.30
Desempeño	1.42	0.183	0.006	1.10 1.83
Constante	0.00	0.002	0.028	0.00 0.44

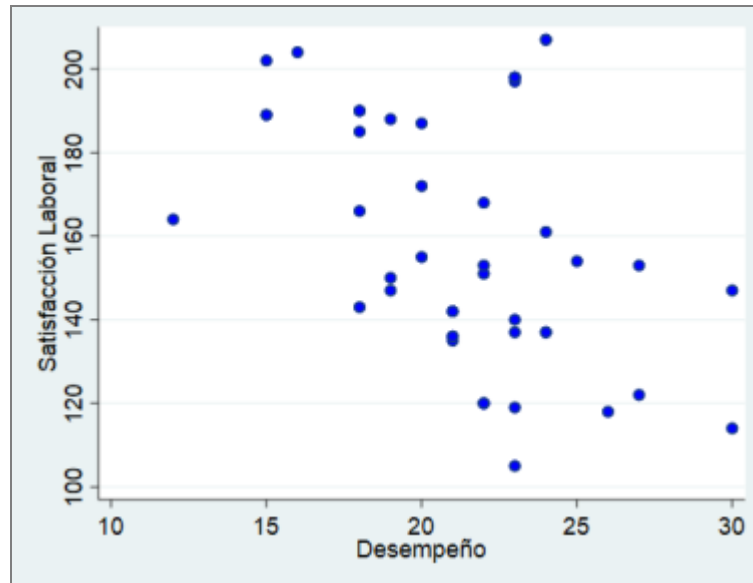
\*Odds ratio, SE=error estándar, IC=interv. de confianza

De los factores personales solamente el desempeño estuvo asociado a la satisfacción laboral ( $p=0.006$ , Tabla 2). Como los puntajes altos indican un nivel de desempeño regular, el  $OR=1.42$  indica que por cada unidad de aumento en la escala del desempeño la insatisfacción laboral aumenta en un 42%, cuya interpretación en términos cualitativos es la siguiente: del grupo de colaboradores con un nivel alto de satisfacción laboral, el 63.2% percibían un buen desempeño de sí mismos, mientras que en el grupo con niveles medio de satisfacción sólo el 15.4% percibían un buen desempeño, siendo esta diferencia de porcentajes significativa. Esto se ve reflejado en Figura 2, que muestra una correlación inversamente proporcional entre satisfacción laboral y

desempeño: alta satisfacción (puntajes altos) se asocia a un desempeño bueno (puntajes bajos) y una satisfacción regular (puntajes bajos) se asocia a desempeño regular (puntajes altos).

Figura 2

*Satisfacción Laboral según nivel de Desempeño*



Al considerar el nivel de satisfacción según las características demográficas, se encontró que entre los colaboradores con un alto nivel de satisfacción laboral el 52.6% de ellos eran solteros, y el 15.8% eran casados, mientras que en el grupo con un nivel medio de satisfacción los porcentajes se invierten, pues sólo el 26.9% eran solteros y 57.7% eran casados, siendo estas diferencias significativas ( $p=0.016$ , Prueba de Fisher). La sede de trabajo también se asoció a la satisfacción laboral ( $p=0.023$ , Prueba de Fisher), siendo la sede de San Isidro donde se encuentran la mayor proporción de colaboradores con un nivel alto de satisfacción laboral; sin embargo, al analizar la asociación de esta variable junto con otras características demográficas, se encontró que su relación es debido a las otras características demográficas del colaborador como son el estado civil y los años que viene laborando en el centro psicológico. El número de años en que labora el colaborador en el centro psicológico, calculado con su fecha de ingreso al centro, se asoció significativamente a la satisfacción laboral ( $p=0.001$ , Prueba de Fisher), que en proporciones muestra que entre los nuevos (1 año o menos) el 53% estaban muy satisfechos, y entre los que tienen de 2 a 5 años de experiencia el 63% estaban muy satisfechos, pero entre los colaboradores más antiguos, con 6 a 10 años, ninguno presentó un nivel alto sino medio de satisfacción laboral. Esto indica que, a mayor número de años laborando, es menor el nivel de satisfacción laboral.

Respecto a la asociación entre factores organizacionales y factores personales, la dimensión relaciones laborales estuvo muy asociado con el factor personal Desempeño ( $p<0.0001$ ), por ejemplo, del grupo con buen desempeño, el 87.5% percibían buenas relaciones laborales, en cambio en el grupo con un desempeño regular sólo el 13.8% percibían buenas relaciones laborales. Esta asociación según niveles de satisfacción laboral se mantuvo cuando la satisfacción era de nivel medio ( $p=0.002$ ), pero cuando el nivel de satisfacción era alto la asociación entre relaciones laborales y desempeño no fue significativa, es decir, que un colaborador muy satisfecho con su trabajo tendrá un buen desempeño a pesar de las rivalidades y del celo profesional. Cabe mencionar que el factor personal Actitud no estuvo asociado con el factor relaciones laborales ( $p=0.063$ , Prueba de Fisher). Los factores organizacionales en su dimensión

condiciones laborales estuvieron fuertemente asociadas al desempeño de los mismos ( $p < 0.0001$ , Prueba de Fisher). En este caso, no se pudo determinar dicha asociación según niveles de satisfacción laboral, debido a que en el nivel alto de satisfacción laboral todos los colaboradores percibieron buenas condiciones laborales.

## DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación fue determinar la correlación entre los niveles de satisfacción laboral y los factores organizacionales y personales de un grupo de colaboradores de un centro psicológico de Lima. Parte de los resultados concuerdan con los resultados de otros estudios, pero algunos de los hallazgos son contrarios a los encontrados por otras investigaciones. Cabe resaltar que donde no hubo controversias fue en relación a las condiciones laborales.

En el trabajo de tesis de Yáñez (2010), las variables de interés fueron la satisfacción laboral como variable de respuesta y los factores organizacionales como variable independiente, siendo el diseño del estudio descriptivo no experimental, transversal. Según sus resultados se concluyó que la satisfacción laboral no dependía únicamente de las condiciones de trabajo sino además del trabajo en equipo y del salario, observando que fue más importante para los colaboradores sentirse parte del equipo, ser reconocidos en sus tareas, tratados con igualdad y justicia, y que cuenten con adecuadas condiciones laborales como son la iluminación, el desarrollo profesional, y la forma de negociar las cuestiones laborales. Todas estas variables también fueron evaluadas en la presente investigación, y tuvieron un efecto significativo en la satisfacción laboral, por ejemplo, la remuneración se asoció con un nivel medio de satisfacción laboral, o una relación positiva para la satisfacción con el ambiente físico del trabajo (iluminación en el lugar de trabajo, ventilación, entorno físico y espacio, condiciones físicas, limpieza, e higiene y salubridad) que tuvo un nivel alto en la mayoría de colaboradores.

En los trabajos de investigación, no siempre la satisfacción laboral es la variable dependiente, pues es un asunto de diseño y de contexto, por ejemplo, Del Toro (2011) analizó el clima organizacional y la satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral, en un grupo de empleados de una pequeña y mediana empresa (PYME) colombiana, pero los resultados que se obtuvieron en la presente investigación fueron contrarios, el desempeño laboral fue un factor predictor de la satisfacción laboral, y estuvieron fuertemente asociados, según un modelo de regresión logística; esto no es problema y no conlleva error, ya que cuando se plantea una hipótesis de asociación entre satisfacción laboral y rendimiento, no se está indicando explícitamente cuál es el predictor, pues lo que interesa es el grado de asociación o correlación y no cuál es la causa y cuál el efecto.

Al interpretar los resultados y compararlos con los resultados de otros estudios es importante considerar la definición operacional de las variables, por ejemplo, el desempeño se definió como Eficiencia, Apoyo, Acceso, y Cooperación, pero otro investigador puede definirlo como Calidad, Compromiso institucional, Relaciones interpersonales, Comunicación interpersonal, Trabajo en equipo y Liderazgo. Los puntos coincidentes de estas dos definiciones son la Eficiencia y la Calidad, la Cooperación y el compromiso institucional, o el Apoyo y las relaciones interpersonales o con el trabajo en equipo.

Para corroborar los resultados obtenidos en cuanto a los factores organizacionales, Pérez (2015) realizó una tesis donde investigó la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013, residentes de las ciudades de Iquitos y de Pucallpa. Sus resultados evidencian un predominio del Nivel Medio (57.9%) de clima organizacional, es decir, una percepción regular de los factores organizacionales, muy similar a lo obtenido en el presente estudio donde el 53.5% de colaboradores tenían una percepción regular o media del

clima laboral, además Pérez encontró que un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución y que está correlacionado con la satisfacción laboral, coincidiendo totalmente con los resultados de este trabajo.

En relación a los años de experiencia laboral, se determinó que a mayor tiempo laborando en la organización menor era el nivel de satisfacción laboral, quizá debido al desgaste o síndrome de burnout, sin embargo, en un estudio descriptivo, no experimental, realizado por Gómez (2014) se halló que no existe asociación significativa entre la antigüedad en el trabajo y la satisfacción laboral ( $p=0.243$ ). El estudio al que se hace referencia estuvo basado en una muestra más grande, compuesta de 112 docentes, más del doble comparada a la población de la presente investigación, además como punto de referencia y comparación ellos también aplicaron la escala de Satisfacción laboral, la de Meliá y Peiró, (1989) S20/23, en ese sentido tuvieron menor error al estimar la asociación entre ambas variables, satisfacción y antigüedad, en consecuencia, esta discrepancia podría solucionarse si a futuro se evalúa con los mismos instrumentos a otros centros psicológicos de Lima, con iguales o muy similares características, y de esta forma se podrá verificar si realmente los años de labor en la organización están correlacionados o no con la satisfacción laboral de los colaboradores que en su mayoría fueron psicólogos de profesión.

Otra variable demográfica que es controversial por no tener asociación significativa con la satisfacción laboral fue el estado civil (González, 2011), contrario a lo que se obtuvo en la presente investigación, pues es lógico pensar en relación al estado civil que los más jóvenes generalmente son solteros, y en el ámbito laboral son los que tienen un nivel de satisfacción laboral más bajo debido a la extensión de sus jornadas laborales, mientras que los casados presentan mayor satisfacción laboral. Al respecto, Pérez-Vilar (2012) realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral, publicados entre los años 2000 y 2010, encontrando que para algunos investigadores el estado civil de soltero estaba asociado a la satisfacción laboral, pero en otras investigaciones se obtuvieron resultados contrarios donde los casados se sentían más satisfechos laboralmente, e incluso existían estudios donde no hay asociación significativa entre satisfacción laboral y estado civil debido a que los factores organizacionales tenían mayor peso.

Se puede ver que en cuanto a las características demográficas existen controversias en los diferentes estudios, pero cuando se trata de los factores organizacionales el consenso es unánime, y que puede darse el caso de que un factor organizacional sea la respuesta o variable dependiente en unos estudios o que sea un factor predictor para otros estudios, en otras palabras, la satisfacción laboral está asociada a los factores organizacionales y personales.

## CONCLUSIONES

En forma global, el 42% de colaboradores presentó una satisfacción laboral alta, el 58% presentaron una satisfacción laboral media, ninguno tuvo una satisfacción mala.

La percepción de los factores organizacionales en general fue buena en 21 colaboradores (47%) y regular en 24 (53%).

Los factores organizacionales de un nivel alto se correlacionaron con un nivel alto de satisfacción laboral, e inversamente, los factores organizacionales regulares se asociaron con niveles medios de satisfacción laboral.

De los factores personales, el buen desempeño del colaborador se correlacionó con un nivel alto de satisfacción laboral, sin embargo, las actitudes del colaborador no estuvieron correlacionadas con ninguna de las dimensiones de satisfacción laboral, es decir, una actitud positiva o negativa no implica satisfacción laboral pero un buen desempeño sí lo implica.

De las características demográficas se encontró que los solteros presentaron mayor satisfacción laboral que los casados, y que a menor tiempo laboral (en años) mayor nivel de satisfacción laboral.

Los factores organizacionales estuvieron asociados con los factores personales (desempeño y actitud), pero esta relación se cumplió parcialmente cuando se estratificó el grupo según sus niveles de satisfacción laboral.

#### **Agradecimientos / Acknowledgments:**

Los autores agradecen el apoyo brindado a los participantes en el estudio

#### **Fuentes de financiamiento / Funding:**

Autofinanciado

#### **Rol de los autores / Authors Roles:**

PDIB: revisión bibliográfica y análisis de los resultados

GVS: revisión bibliográfica y análisis de los resultados

#### **Aspectos éticos / legales ; Ethics / Legals :**

Los autores declaran haber respetado lo establecido por las normativas éticas que regulan el ejercicio profesional (código de ética del Colegio de Psicólogos del Perú). Se protegió la confiabilidad de la información personal e institucional, asegurando el anonimato de las personas e instituciones involucradas en el estudio.

#### **Conflictos de intereses / competing interests :**

Los autores declaran bajo juramento no haber incurrido en conflicto de interés al realizar este artículo.

#### **REFERENCIAS**

- Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. (Tesis inédita de Licenciatura). Pontificia Univ. Católica del Perú. Lima.
- CIYAI-UPCH. (2011). Hoja Informativa y Modelos de Consentimiento Informado. Abril 2011-Versión 2.1. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.
- Colmenares, L. (2012) Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg. Ministerio del Poder Popular para la Educación, Universidad Simón Bolívar, T.S.U Organización Empresarial, Materia: Fundamentos de la Administración I. Recuperado de: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
- Chiavenato, I. (2009) Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición, McGraw-Hill, Interamericana SA.
- Del Toro, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, Clío América, 5(10), 204 - 227
- Díaz, M.G., Peña, M.C., Samaniego, I.O. (2013). Clima organizacional: factores de Satisfacción laboral en una empresa de la Industria metal – mecánica. Revista Global de Negocios, 1(2), 31-41. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2326721](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2326721)
- Gestiopolis (2010) Los 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Gómez, GA. (2014) Relación entre la Satisfacción Laboral, el Contrato Psicológico, el Tipo de Vinculación y la Antigüedad en Docentes de una Universidad Privada. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia, Facultad De Psico. Bogotá D.C., Colombia.
- González, F; Sánchez, SM; López-Guzmán, T. (2011) Satisfacción Laboral como factor crítico para la calidad. Rev. Estudios y Perspectivas en Turismo, 20 (2011), 1047 – 1068.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2004) Comportamiento Organizacional. 10ma. Edición. Editorial Thompson
- Hernández, V. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. (Trabajos originales). Hospital "Mario Muñoz Monroy". Matanzas, Cuba. Rev Cub Med Mil, 38(1), 1 – 8. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007)
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 87(507), 5-16. Recuperado de <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/how-do-you-motivateemployees-frederick-herzberg.pdf>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. Personnel Psychology. 28(4), 563-575.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1978). Motivation and organizational climate. Boston Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Maritini, C. (2012) Clima laboral (4): Efectos de la satisfacción laboral. Recuperado de: Pyme Activa, <https://pymeactiva.info/2012/05/22/climalaboral-4-efectos-de-la-satisfaccion-laboral/>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D.C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. España: Narcea, S.A. de Ediciones Madrid.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5:59-74.
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Cienc Trab. Ene-Abr*; 19 [58]: 7-13.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo. Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Barcelona: Desclee de Brouwer.
- Namakforoosh, M.N. (2005). *Metodología de la Investigación*. 2da. Edición, México: Editorial Limusa.
- Pérez-Vilar, P.; Azzollini, S. (2012). La relación entre el rol del empleado, la satisfacción familiar y la satisfacción laboral. *Universidad Abierta Interamericana. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 12(2), 25-34.
- Pérez, NO. (2015) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013*. (Tesis inédita de maestría en gestión empresarial). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Escuela de Post Grado. Iquitos, Perú.
- Robbins, S. (1988). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall (8va. Edición).
- Rojas, C.M. (2012). *Manual de Redacción científica electrónico*. Recuperado de <http://mrojas.perulactea.com/2012/10/23/manual-de-redaccion-cientificaelectronico-3ra-edicion-2012/>
- Salinas-Ovieda, C. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Publica Mex*, 36(1), 22-29.
- Saturno-Hernández, P. (2015). Estrategia integral de formación para la mejora continua de la calidad de los servicios de salud. *Salud Pública de México*, 57(3), 275-283.
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, (6): 37-48
- Vereau, G. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima*. (Tesis de maestría en Comportamiento organizacional). Universidad Ricardo Palma, Escuela de Post Grado. Lima, Perú.
- Yáñez, L.C. (2010). *Condiciones laborales y la Satisfacción en el trabajo dentro de una ONG*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Autónoma de Querétaro. México.

**ANEXOS**

**Anexo 1** – Cuestionario de Satisfacción S21/26. Autores: Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990).

Por favor, marque con una X la opción que le corresponda. No hay respuestas malas o buenas. Muchas gracias:

TA=Total acuerdo. BA=Bastante de acuerdo. A=De acuerdo. D=En desacuerdo. BD=Bastante en desacuerdo. TD=Total desacuerdo.

		T A	B A	A	D	BD	T D
<b>Satisfacción por el trabajo en general</b>							
1	En su área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.						
2	Hay buena relación entre los miembros de su área.						
3	La coordinación le estimula para mejorar su trabajo.						
4	Brindan reconocimiento por un buen trabajo.						
5	Atienden sus sugerencias						
6	Tiene autonomía para planificar su propio trabajo.						
7	Participa en las decisiones de su unidad, departamento o sección						
8	Por sus colegas de su grupo de trabajo						
9	Recibe apoyo administrativo.						
10	Tiene libertad para elegir su propio método de trabajo.						
<b>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>							
11	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.						
12	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.						
13	El entorno físico y espacio del que dispone en su lugar de trabajo						
14	La iluminación de su lugar de trabajo						
15	La ventilación de su lugar de trabajo.						
16	La temperatura de su local de trabajo.						
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.						
<b>Satisfacción con la forma en que realiza el trabajo</b>							
18	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.						
19	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.						
20	El apoyo que recibe de sus superiores						
21	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.						
22	Las oportunidades que le ofrecen de hacer las cosas que le gustan						
23	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.						
<b>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.</b>							
24	Las oportunidades de promoción con que se cuentan.						
25	Su grado de satisfacción general con esta organización.						
26	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la organización.						

27	Las oportunidades de hacer carrera que le ofrece la organización.						
28	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la organización.						
29	El grado en que la organización cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.						
30	La estabilidad en sus funciones de su trabajo						
<b>Satisfacción con la relación entre subordinado y supervisor.</b>							
31	La forma en que usted es dirigido						
32	La supervisión que ejercen sobre usted						
33	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.						
34	La forma en que sus superiores juzgan su tarea						
<b>Satisfacción con la remuneración.</b>							
35	Sus condiciones laborales						
36	El salario que usted recibe						
37	La forma en que se da la negociación en la organización sobre aspectos laborales						



**Anexo 2 – Escala de Percepciones Compartidas (Factores Organizacionales y Personales).** Autores: Lerner & Lerner.

Por favor, marque con una X la opción que le corresponda. No hay respuestas malas o buenas. Muchas gracias:

TV=Totalmente verdadero. BV=Bastante verdadero. AV=Algo verdadero. AF=Algo false. BF=Bastante falso. TF=Totalmente falso.

Ítems		T V	B V	A V	A F	BF	TF
<b>Dimensión: Actitud</b>							
1	El trabajo que realizo me permite emplear al máximo mis capacidades y habilidades.						
2	Estoy en condiciones de asumir más responsabilidades.						
3	Tengo poder de decisión.						
5	Mis tareas son aburridas.						
8	Siento que aprendo cosas nuevas.						
9	Mi trabajo es creativo.						
11	Por lo general me gusta venir a trabajar.						
38	Siento incertidumbre frente al futuro de esta organización.						
<b>Dimensión: Desempeño</b>							
4	Cuento con tiempo suficiente para finalizar mis tareas diarias.						
6	Tengo suficiente apoyo en las funciones que realizo.						
7	Identifico claramente los resultados de mi esfuerzo.						
17	Me es fácil llegar al local del trabajo.						
20	Realizar un buen trabajo me da seguridad.						
22	Participo en actividades extra laborales con mis compañeros.						
23	Prefiero trabajar solo.						
49	Tengo la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día.						
<b>Dimensión: Condiciones Laborales</b>							
18	La institución se preocupa del bienestar de sus empleados.						
19	La organización me trata adecuadamente sin tomar en cuenta mi raza, o sexo.						
24	Mi jefe reconoce cuando tengo un buen rendimiento.						
25	Mi jefe se preocupa por mi desarrollo.						
26	Mi jefe se preocupa por enseñarnos cómo realizar mejor nuestro trabajo.						
27	Las ideas que propongo son tomadas en cuenta por mi jefe.						
28	Mi jefe es justo.						
29	Considero a mi jefe como un ejemplo a seguir.						
30	Mi jefe tiene un excelente trato.						
31	Mi jefe sabe su trabajo muy bien.						
32	Mi jefe me asigna tareas que no puedo cumplir en las horas de trabajo normales.						
33	Sé lo que mi jefe espera de mí.						
34	Siento confianza para hablar con mi jefe acerca de mis problemas						

	personales.						
35	El equipo directivo conoce muy bien su trabajo.						
36	El equipo directivo dirige el trabajo en forma consistente.						
37	Si no puedo resolver un problema directamente con mi jefe, puedo presentarlo a los directores sin mayor problema.						
51	Sé quiénes son los principales directivos.						
52	Sé cómo mi jefe piensa de mi desempeño en el trabajo.						
56	Su jefe se preocupa por retener al personal						
<b>Dimensión: Relación Laboral</b>							
10	Mi trabajo me permite mejorar mis habilidades.						
12	Recibo una remuneración justa para las responsabilidades que me han asignado.						
13	Estoy contento con los reconocimientos no monetarios que la organización da a sus integrantes.						
14	Recibo una remuneración adecuada con respecto al mercado.						
15	Existen posiciones con responsabilidades similares a la mía, pero con mejor remuneración.						
16	Siento que esta organización cumple lo que promete						
21	No he buscado otro trabajo recientemente porque estoy satisfecho.						
39	Se me reconoce cuando realizo un buen trabajo.						
40	Considero que las políticas de ascenso son justas y claras.						
41	La organización da oportunidad de desarrollarse con una línea de carrera si la capacidad y requisitos de la persona lo justifican.						
42	Siento que en esta organización mis opiniones cuentan.						
43	Recibo capacitación cuando la necesito.						
44	He participado en por lo menos 1 curso de capacitación interna.						
45	La organización no se preocupa por mi perfeccionamiento en las tareas encomendadas.						
46	Trabajando en forma efectiva y eficiente, se presentan oportunidades de ascender.						
47	Tengo temor frente a la competencia que hacen otras instituciones.						
48	He sido entrenado adecuadamente para desempeñar mi trabajo.						
50	Recibo retroalimentación de los resultados de mi trabajo.						
53	Conozco y entiendo mis beneficios y prestaciones.						
54	He pensado desarrollarme como profesional en esta organización.						
55	La organización se preocupa por retener a su personal						
57	La competencia ofrece mejores beneficios a sus empleados						