



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN
CONTEXTO POST-FUSIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LIMA**

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en
Psicología Social que presenta la Bachillera:

JOANA TERESA BRAVO CHAUCA

ASESORA:

DRA. DORA ISABEL HERRERA PAREDES

LIMA – PERÚ

2015

Agradecimientos

A Dios por todas las bendiciones que han llegado a mi vida.

A Dora, por el tiempo y dedicación en cada una de las asesorías y por todo el apoyo brindado durante este proceso.

A mi esposo, John, gracias por tu amor y tu incondicional apoyo en mis largas jornadas de trabajo.

A Lucciana, por ser mi razón de vida y mi mayor motivación.

A toda mi familia por el soporte que me dieron durante este tiempo. A mi padre por demostrarme su fortaleza y por ser mi gran amigo. Y un agradecimiento muy especial a mi mamá, Rosario. Gracias por todo lo que me das, por estar siempre para mí cuando lo necesito y por el sacrificio que hiciste para darme la oportunidad de estudiar lo que yo más quería. Tus palabras de aliento han sido mi motor para avanzar durante todo este tiempo. Nada de esto sería posible sin ti. Te amo.



Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima

Resumen

Esta investigación tiene el propósito de precisar el sentido e intensidad de la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los empleados ($n=175$) de una empresa industrial que ha atravesado por un proceso de fusión hace siete años. Para ello, se aplicaron las escalas de Clima Organizacional CL-SPC (Palma, 2000) y de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005), cuyos niveles de confiabilidad fueron de .85 y .82, respectivamente, evidenciando así óptimas características psicométricas. Se analizó la relación de las variables psicológicas registradas con las variables sociodemográficas edad, grado de instrucción, año de ingreso a la compañía y nivel jerárquico. Los resultados mostraron que existe una asociación positiva y directa entre percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral ($r(173)=.51$, $p<0,01$) en el grupo total. Adicionalmente, se observó que los grupos de mayor edad tienen una percepción más favorable del clima laboral y que los colaboradores con mayor nivel jerárquico y grado de instrucción, perciben de manera más positiva el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación al año de ingreso.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción laboral, fusión organizacional.

Abstract

This research intends to set the direction and intensity of the relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction as psychological variables of employees ($n=175$) who belong to an industrial company that has gone through a merger process seven years ago. In order to do this, the scales of Organizational Climate CL-SPC (Palma, 2000) and Job Satisfaction SL-SPC (Palma, 2005) were applied. The level of reliability of the instruments were .85 and .82, respectively. Thus, psychometric characteristics were optimal. It was also analyzed the association between the psychological variables and some demographic factors (hierarchical level, age, level of education and year of joining the company). The results showed that there is a direct association between positive and favorable perception of organizational climate and job satisfaction ($r(173) = .51$, $p < 0.01$) in the whole group. Additionally, it was observed that older age groups have a more favorable perception of the working environment and that employees with higher hierarchical level and also high level of education perceive in a more positive way climate and job satisfaction within the company. No statistically significant differences in relation to the year of entry were found.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, Organizational Merger.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	6
MÉTODO.....	17
Participantes.....	17
Medición.....	18
Procedimiento.....	21
RESULTADOS.....	23
DISCUSIÓN.....	30
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS.....	42
Anexo A. Consentimiento Informado	
Anexo B. Ficha Sociodemográfica	
Anexo C. Estadísticos	

Introducción

Actualmente, resulta indiscutible la existencia del proceso denominado globalización y su articulación con el crecimiento económico. En ese contexto, es de vital importancia conocer, profundamente, las características de los recursos humanos que forman parte de diversas organizaciones y empresas a fin de orientar acciones que fortalezcan el desarrollo empresarial exitoso. En efecto, el éxito de una organización está ligado al denominado “talento humano” y a las particularidades de las personas que trabajan dentro de ella y, en los últimos años, se ha prestado, cada vez, mayor atención a los recursos humanos, pues se ha constatado que no sólo representan la fuerza productiva de una empresa, sino que son más bien, el sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas en el contexto organizacional (Domínguez, Ramírez & García, 2013; Aburto & Bonales, 2011; Robbins & Judge, 2013).

En este contexto y considerando los cambios y avances del siglo XXI; los estudios científicos han elaborado diversos conceptos en relación a las personas que con sus características múltiples y complejas interactúan en una organización que puede ser pública o privada, pequeña o grande. Muchas veces dichas personas no son apropiadamente valoradas por los supervisores, jefes o gerentes (Moreno & Godoy, 2012). Constatar esta carencia de valoración, de parte de los conductores de las organizaciones hacia aquellos que dependen de ellos o ellas, abre el espacio para realizar una relevante tarea; es decir, los investigadores que trabajan en el ámbito de la psicología social y otras líneas psicológicas, buscan identificar de qué manera las personas fortalecen o elevan su bienestar y se esfuerzan por mantenerse activamente en una organización. Partiendo de estas consideraciones, el estudio del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral resulta de gran utilidad.

Continuando con los argumentos previamente mencionadas, resulta relevante señalar que la globalización tiene también efectos positivos sobre las corporaciones multinacionales: les permite abrirse a nuevos mercados gracias al uso de la tecnología, acceder a mano de obra variada; ahorrar costos; crear alianzas con otras organizaciones alrededor del mundo o fusionarse con pequeñas empresas para expandir su mercado de productos (García, 2010). Por estos beneficios, resulta cada vez más común escuchar que en esta nueva era de cambios continuos; las personas y las organizaciones deben estar en la capacidad de adecuarse a ellos. Entonces, al hablar de cambio, se hace referencia a la acción de modificar una situación por otra que, en el ámbito organizacional, se interpreta como el proceso que implica el concurso de esfuerzos para producir o lograr una mejora (Pérez de Maldonado, Maldonado & Bustamante, 2006).

En este contexto, el comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga sobre cómo y por qué las personas, grupos y estructuras actúan como sistema humano; por ello, se analiza la relevancia que los seres humanos tienen dentro de las organizaciones, específicamente cuando se trata de producir mejoras en la eficacia de las mismas (Gómez, Gerardo & López, 2010; Ardila & Vargas, 2012). Es por ello que el CO, como disciplina, propone una participación activa de los líderes organizacionales, pues son ellos quienes precisan los objetivos a seguir. Además, incluir a los líderes y los recursos humanos que se relacionan con ellos implica hablar de un pensamiento sistémico a través del cual todos los elementos se integran para formar un todo; por tanto, se trata de un campo interdisciplinario muy valioso para el desarrollo de las personas y las organizaciones; en conjunto, abarca temas como motivación, aprendizaje y actitudes, entre otros (Genesi, Romero & Tinedo, 2011).

Así, el estudio del CO permite a los investigadores y a los conductores de las organizaciones conocer con mayor profundidad acerca de la dinámica de las relaciones humanas dentro de las empresas y atender así, entre otros aspectos, los cambios producidos por la globalización. Resulta valioso comprender la diversidad laboral y favorecer el mejoramiento de la calidad y productividad a partir del estudio de las variables clima organizacional y satisfacción laboral previamente mencionadas.

Fusiones y Adquisiciones Organizacionales

Las fusiones y adquisiciones representan uno de los principales mecanismos utilizados por las empresas para realizar cambios estructurales a fin de fortalecerse y cumplir rápidamente con sus objetivos; ello representa una gran oportunidad para mejorar económicamente y aumentar su capacidad innovadora. En ese sentido, se define la fusión organizacional como la unión de dos empresas que da lugar a la creación de una nueva de mayor tamaño; decisión que es generalmente considerada, ante la identificación de nuevas oportunidades de desarrollo en el mercado; mientras que la adquisición se refiere a la compra de una empresa por parte de otra, lo que implica una total consolidación de operaciones, organización y cultura (Zozaya, 2007; Colvin, 2013).

En nuestro país se han concretado diversos procesos de fusiones y adquisiciones organizacionales. Así por ejemplo, la compañía minera Río Alto Mining adquirió el porcentaje total de las acciones de la minera Sulliden en mayo del 2014; por otro lado, Alicorp adquirió la compañía Global Alimentos, dueña de la marca Cereales Ángel, en abril del mismo año logrando de esa forma entrar a la categoría de cereales y snacks. Asimismo, la administradora de fondo de pensiones Canadian Pension Plan Investment Board incrementó su participación en la compañía Transportadora de Gas del Perú de Tecpetrol International SA, convirtiéndose en el principal accionista de la compañía peruana de

oleoductos. Finalmente, la empresa Financiera Edyficar, perteneciente a Credicorp, adquirió la participación mayoritaria del Grupo ACP en Mibanco, generándose así la principal entidad de microfinanzas de Latinoamérica (Diario de Fusiones y Adquisiciones, 2014). Estos son sólo algunos de los ejemplos de procesos de fusiones y adquisiciones ocurridos en nuestro país durante el último año. De hecho, el Perú desplazó a Chile del tercer lugar que este país mantenía en la jerarquía de países protagonistas de procesos de fusión, ello se justifica a partir de un crecimiento de 208.1% en fusiones y adquisiciones en los últimos años (Diario Gestión, 2014).

Si bien las fusiones y adquisiciones juegan un rol importante en el crecimiento económico de las empresas, muchas veces los cambios producidos por este tipo de procesos pueden resultar poco favorables e impactar negativamente en ciertas variables individuales; en muchos casos dicho impacto afecta directamente el comportamiento de los colaboradores, generándose, entre otras situaciones, incertidumbre, estrés o insatisfacción con el puesto de trabajo (Martinez, 2006). Un estudio realizado por Belmar, Cáceres y Salas (2002) en el sector bancario chileno, señaló que las fusiones organizacionales impactan directamente en el *temor a la pérdida del empleo*, dado que los colaboradores podrían amedrentarse frente a la reducción de personal originada por los nuevos cambios; volviéndose dóciles y/o tolerando condiciones de trabajo cargadas de tensión emocional. Asimismo, señalan que es posible que pueda generarse *pérdida de la identidad* al trabajar con extraños, pues durante el proceso de fusión los empleados tienden a experimentar ira y depresión, perdiendo la motivación para trabajar en la búsqueda del progreso laboral; también se ha reportado *incertidumbre*, pues el cambio de autoridades y mandos medios genera desconcierto al tener que trabajar con personas desconocidas; y, finalmente, *pérdida de talentos*, como resultado del estrés por las condiciones de trabajo anteriormente

señaladas; muchas veces estas condiciones orientan a las personas a retirarse y fortalecer su búsqueda de otras oportunidades laborales.

Todas las variables señaladas previamente influyen en la percepción que los colaboradores tienen acerca del clima laboral de la empresa, lo cual puede afectar su desempeño y nivel de satisfacción laboral, impidiéndose así que se trabaje con un elevado estándar y que exista calidad en relación a los recursos humanos (Zozaya, 2007; Dario, 2004). De manera específica, en el campo de la investigación psicológica, Alarco (2010), señala que la inseguridad laboral, definida como temor o probabilidad percibida de perder el trabajo actual, y la empleabilidad o posibilidades percibidas de obtener un empleo en el mercado laboral, han sido retratadas como factores estresantes de trabajo y tienen consecuencias perjudiciales para el individuo y la organización. Dado que ambos conceptos se centran en el individuo, quien se convierte en el elemento básico del éxito de las organizaciones, resulta relevante intervenir sobre ellos a fin de llevar a cabo los procesos de cambio de manera exitosa (Chiavenato, 2011).

Clima Organizacional

Desde las primeras investigaciones desarrolladas durante los años 40 por diversos autores tales como Lewin, Lippitt y White (1939); el clima organizacional se ha convertido en uno de los temas más influyentes en la investigación del comportamiento organizacional. Por ello, los estudios acerca de este constructo empiezan a tomar importancia dado el interés por conocer y comprender el comportamiento de las personas en el contexto laboral y por entender, además, la manera en que los miembros experimentan y perciben o evalúan una determinada organización (Schneider, 2000).

El clima organizacional es definido como la cualidad, relativamente permanente, del ambiente interno de una organización, experimentada por sus miembros y que influye

en la conducta de los mismos (Denison, 1991; Chiavenato, 2011). Es además definido como el conjunto de percepciones compartidas relacionadas con las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales, así como las conductas que un sistema humano recompensa, apoya y espera de un contexto laboral; también se considera el significado psicológico que los comportamientos emitidos adquieren para los miembros de la organización (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

Por su parte, Rodríguez (2004) plantea que el concepto de clima es multidimensional dado que abarca diversos aspectos dentro de una organización; tales como las relaciones interpersonales, el ambiente físico y las regulaciones formales; entonces, el clima como percepción general de situaciones ha facilitado la realización de evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones, que de otro modo, estarían centradas a un nivel individual (Vega, Botello & Partido, 2007). Sin embargo, existen límites específicos del clima como concepto, que lo diferencian de otras características y percepciones; se trata de dos cualidades constantes que persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una evaluación perceptiva más que una característica objetiva de la organización (Scheneider, 2000), por lo que su definición nace a partir de las descripciones de las características percibidas del entorno laboral (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003) y es; además, un fenómeno colectivo, pues, a pesar de configurarse a partir de las percepciones individuales, es un fenómeno socialmente construido que implica la articulación o producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por un grupo de personas (Bustamante, Maldonado & Pérez de Maldonado, 2006).

Es importante señalar que esta variable posee dimensiones que han sido analizadas por distintos autores. Así, Palma (2000), indica que su estudio se extiende a diversos contextos tales como la supervisión realizada por los jefes; la comunicación; las

condiciones laborales; la autorrealización y el involucramiento laboral. En esta misma línea, Cruz, Ley, Necochea, y Ocampo (2013), señalan que el clima laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional tales como la estructura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones y las tendencias motivacionales reflejadas en un comportamiento que de algún modo implica un impacto en la organización en cuanto a productividad, satisfacción y ausentismo. Las dimensiones propuestas no se contraponen, sino más bien, guardan relación en términos de lo que el clima organizacional abarca dentro de una organización.

Respecto al impacto que tiene este constructo en el ámbito organizacional, existe evidencia de que un clima organizacional favorable fomenta un mayor compromiso laboral (Muñoz, Coll, Torrent & Linares, 2006), lo cual implica que si los empleados están muy identificados con la organización en la que trabajan, se incrementan sus posibilidades de permanencia en la misma, haciendo factible el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas y formando sólidos equipos de trabajo, que sin duda conducirán a que la organización pueda alcanzar sus objetivos (Domínguez, et all., 2013). Así, los miembros de una organización sienten que el clima es favorable cuando realizan acciones que refuerzan su valor personal; además buscan ser escuchados de manera tal que la organización reconozca su aporte para la misma (Munive, 2010). Por ello, diversas investigaciones que confirman la relación significativa existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, dado que cuando los empleados perciben de manera más positiva los climas de los que forman parte, se sienten más satisfechos (Pecino, Mañas, Díaz, López & Llopis, 2015;).

Gracias a las investigaciones de clima organizacional, se logra destacar la importancia del estudio de las percepciones de las personas respecto a su organización, permitiendo intervenir sobre las variables problemáticas que aquejan a los colaboradores,

transformándose así en una eficaz herramienta para la conducción de las organizaciones (Rodríguez, 2004).

Satisfacción Laboral

No existe una definición unánime acerca de lo que significa la satisfacción laboral, a pesar de que su estudio se ha incrementado en los últimos años; fundamentalmente por la necesidad creciente de las organizaciones por elevar la calidad y bienestar en todas las instancias de este particular sistema humano; pues, de manera específica se busca el beneficio de los recursos humanos (Chiang, Martín & Nuñez, 2010).

A partir de ello, la satisfacción laboral, puede ser entendida como una respuesta afectiva, o como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Poniendo de relieve el contenido de la definición, esta variable es considerada como un elemento central para entender y mejorar el desempeño laboral (Shaikh, Bhutto & Maitlo, 2012).

La satisfacción laboral puede ser también interpretada como una actitud hacia el trabajo, que incluye no sólo un componente emocional sino también uno cognitivo y conductual, los cuales variarán en intensidad y determinan el grado de satisfacción de los individuos en sus ámbitos de trabajo (Locke, 1976, citado en Medina, 2000; Saari & Judge, 2004). En esta misma línea, Navarro, Linares y Montañana (2010), consideran que el concepto va más allá de las emociones y que está representado en un conjunto de actitudes hacia el trabajo. Así, la satisfacción laboral representa un globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas en relación a los diversos aspectos de su trabajo; por tanto, hablar de satisfacción laboral implica también hablar de actitudes (Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996). Cabe señalar que en el campo organizacional, una actitud es definida como el conjunto de sentimientos y creencias que de algún modo influyen en la forma

como los empleados perciben su ambiente, se comprometen con sus labores y, finalmente, orientan su comportamiento (Newstrom, 2011).

Por otro lado, este constructo (satisfacción laboral) puede ser tomado como un indicador derivado de las funciones que el trabajador cumple en su entorno laboral y de la comparación implícita entre su situación laboral ideal y el contexto laboral real, por lo que puede ser considerado como un juicio relativo (Gamero, 2007). La percepción de la satisfacción laboral tiene como base diversos factores que los empleados consideran importante respecto de su trabajo; tales como valores, satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas (Buitendach & De Witte, 2005).

Cabe señalar que se puede abordar la satisfacción laboral desde dos perspectivas distintas, aunque no necesariamente incompatibles. En primer lugar, la aproximación unidimensional considera a la satisfacción laboral como una actitud general o un estado emocional que deriva del trabajo en sí (Berríos, Augusto & Aguilar, 2006). Por otro lado, la aproximación multidimensional sugiere que es una actitud o sentimiento que se construye en base una serie de dimensiones relacionadas con el entorno laboral tales como, la satisfacción con la supervisión, la organización, los compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, entre otros (Navarro, et all, 2010). En esta línea, Locke (1976; en Medina, 2000) define nueve dimensiones de la satisfacción laboral; ellas están vinculadas a los siguientes aspectos: trabajo (interés intrínseco hacia el mismo); salario (equidad de la remuneración); promoción (oportunidades crecimiento profesional); reconocimiento (elogios y/o críticas recibidas); beneficios (política de beneficios y salarios de la organización); condiciones de trabajo (horario, condiciones físicas, entre otras); supervisión; compañeros (apoyo recibido por otros colaboradores o lazos de amistad formados); y finalmente, la compañía y la dirección.

Otras investigaciones acerca de este constructo, reportan que se encuentra relacionado a variables como la asistencia al centro de trabajo y motivación de los colaboradores (Haccoun & Jeanre, 1995); al nivel de profesionalismo, comunicación y relacionamiento (Flanagan & Flanagan, 2002); y a características personales como personalidad, habilidad y experiencias pasadas (Shaikh et al., 2012).

La importancia del estudio de la satisfacción laboral radica en que ésta le permite al trabajador poder expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y como se siente dentro de ella; por tanto, constituye un instrumento de indagación, a través del cual se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. Además, es un mecanismo para conocer, la calidad de gestión de la organización, dado que sus resultados apuntan a la forma en cómo están funcionando los aspectos estructurales de la organización y las relaciones interpersonales (Cruz, et al., 2013); independientemente del rol o la profesión que desempeñen las personas, resulta relevante no sólo en términos del bienestar deseable sino también en términos de calidad y productividad (Mar, 2005).

Por tanto, el clima y la satisfacción laboral, representan dos variables que condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. En ese sentido, para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y ser gratificante para las personas (Salazar, Leyton, & Sáenz, 2012). Así, el grado de satisfacción laboral ayuda no sólo a atraer talentos, sino también a retenerlos, a motivar a las personas y a lograr su compromiso con la organización, manteniendo un clima organizacional saludable.

A partir de la teoría previamente revisada, el presente estudio se orienta a analizar si existen diferencias significativas en relación al clima y satisfacción laboral entre los dos

grupos de colaboradores de una empresa industrial: quienes se incorporaron en un periodo previo al proceso de fusión y quienes lo hicieron luego de ello. Asimismo, se busca conocer cuál es el sentido e intensidad de la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores; ello se logrará partiendo del análisis de las dimensiones de cada una de las variables implicadas y su asociación con las variables sociodemográficas tomadas en consideración: nivel jerárquico, edad, grado de instrucción y el año de ingreso a la compañía.

Es importante señalar que para comprender claramente el significado del proceso de fusión de la empresa evaluada, se ha reflexionado sobre ciertos contenidos reportados por la última evaluación de clima laboral; dicha evaluación fue aplicada un mes antes del proceso de fusión. Las categorías generales reportadas por los administradores que procesaron el estudio fueron las siguientes: condiciones de trabajo, características de la tarea, compensaciones, promoción, reconocimientos, beneficios, jerarquía, compañeros y empresa y dirección. Sin embargo, el detalle de los hallazgos obtenidos no se presenta en este documento pues los conductores de la empresa indicaron que se trataba de información confidencial. Además, las opciones comparativas entre los contenidos de esta evaluación y la actual aproximación psicológica resultaron inviables, pues la primera medición de clima tuvo como base un enfoque exclusivamente administrativo y no psicológico.

Método

Participantes

Para fines de la presente investigación, resulta importante considerar que en el sector industrial se encuentra el 11% de la población económicamente activa (PEA), lo que representa un total de 1'650,000 empleos directos y el 16,5% del Producto Bruto Interno (PBI), (Diario Gestión, 2014). Asimismo, resulta importante resaltar que en el Perú existen 498 empresas pertenecientes al sector de industrias manufactureras, las cuales están compuestas por un número de colaboradores que oscila entre los 101 y 499 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2013).

Esta información resulta pertinente dado que la empresa en la cual se va a realizar la investigación, pertenece al sector industrial y cuenta con un total de 180 colaboradores, de los cuales 175 accedieron a participar en el estudio. De este grupo, el 55% pertenece a la categoría de operarios, 8% a la de practicantes, 48% a la de empleados y 10% a la de ejecutivos. Las edades de los participantes oscilan entre 22 y 64 años ($M = 37.43$, $DE = 10.16$). En relación al grado de instrucción, la muestra se distribuyó de la siguiente manera: secundaria completa (33%), educación técnica incompleta o en curso (22%), técnica completa (14%), universitaria incompleta o en curso (12%) y universitaria completo (19%). Finalmente, en relación al año de ingreso a la empresa; 41% de los participantes ingresaron a la empresa antes de la fusión, mientras que el 59% lo hizo luego de la fusión; ello permitió identificar claramente los grupos a ser comparados. Cabe señalar que todas las variables sociodemográficas anteriormente mencionadas, han sido consideradas en el análisis de los datos para la investigación.

Se tuvo acceso a la población de estudio gracias al apoyo de los conductores de la empresa, quienes, considerando la relevancia del estudio, otorgaron los permisos necesarios, los cuales fueron gestionados a través del área de Recursos Humanos. Los participantes colaboraron brindando la información solicitada, mediante los cuestionarios preparados como parte de la evaluación de Clima Laboral Anual realizada en la empresa. La aplicación se desarrolló dentro de las instalaciones de la institución, específicamente en la sala de reuniones, la cual contaba con adecuada iluminación, ventilación y una capacidad para 35 personas. Se utilizó un consentimiento informado (Anexo A), donde se explicaba el objetivo general de la investigación y se indicaba el carácter voluntario de la participación, se puso énfasis en la confidencialidad de las respuestas y el uso estrictamente académico de los datos. Considerando esto, se explicó que tenían la opción de retirarse del estudio en el momento, sin que ello genere ningún tipo de consecuencia.

Medición

Clima Laboral

Para la medición de esta variable, se utilizó la Escala Clima Laboral (CL-SPC), elaborada por Sonia Palma Carrillo (2000), la cual mide 5 dimensiones: *Involucramiento Laboral*, que se refiere a la identificación de los colaboradores con los valores de la organización y a su compromiso con el desarrollo de la misma; *Supervisión*, que corresponde a la valoración de la funcionalidad y significado que otorgan los jefes al supervisar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. Además, registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para el desarrollo de sus tareas y funciones; *Comunicación*, que hace referencia a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad,

coherencia y precisión de la información en relación al funcionamiento interno de la organización, asimismo, evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución; *Condiciones Laborales*, que implica el conocimiento que los empleados tienen sobre las condiciones que la organización les ofrece, es decir, si aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas; y, finalmente, *Autorrealización*, que se encuentra relacionado a la apreciación que tiene el trabajador acerca de las posibilidades del entorno organizacional, es decir, si la organización favorece su desarrollo profesional y personal y con perspectiva futura.

El instrumento contiene 50 ítems y utiliza una escala de respuesta de tipo Likert con puntuaciones que van de 1 al 5, donde 1 corresponde a la opción “ninguno o nunca” y 5 corresponde a la opción “todo o siempre”. Para su elaboración, se aplicó la escala a un total de 1323 trabajadores de Lima Metropolitana reportando una confiabilidad interna a través de los métodos de análisis de Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman con puntuaciones de .97 y .90, respectivamente. Su validez, obtenida a partir del análisis del factor de extracción y las comunalidades pertinentes con posterior análisis exploratorio y rotación con el método de varimax, reportó correlaciones positivas y significativas entre las cinco dimensiones del clima laboral (Palma, 2000).

En el presente estudio, el número de participantes asociado al número de reactivos o ítems que posee la prueba no permitieron aplicar un Análisis Factorial a favor de la validez de constructo; no obstante, mediante la entrevista cognitiva (Smith & Molina, 2011) fue posible otorgarle a la prueba de Clima Laboral Validez de contenido. Los ítems fueron analizados con tres personas que pertenecían a la empresa, no se propusieron modificaciones sustanciales a los ítems. La correlación ítem-test e ítem área en todos los

casos fue superior a .30. En relación a la confiabilidad; al realizar el análisis de la información obtenida, se pudo comprobar que la escala en general obtuvo un Alfa de Cronbach de .85 (Anexo C). Asimismo, las 5 dimensiones presentaron los siguientes índices de consistencia interna: Involucramiento Laboral (.82); Supervisión (.85); Comunicación (.83); Condiciones Laborales (.82) y Autorrealización (.82).

Satisfacción Laboral

Para medir esta variable, se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) elaborada por Sonia Palma Carrillo (2005). La prueba está conformada por 27 ítems (17 positivos y 10 negativos), los cuales miden cuatro diferentes dimensiones de la variable: *Significación de la Tarea*, que alude a las oportunidades que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización; *Condiciones de Trabajo*, referida a los elementos generales que impactan en la labor cotidiana de trabajo; *Reconocimiento personal y/o social*, que evalúa el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización, en relación a como es percibido dentro de ella; y, finalmente, *Beneficios Económicos*, el cual se relaciona con la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos adicionales como producto de la labor que se realiza. Este instrumento fue validado en un total de 1,058 trabajadores con dependencia laboral de Lima Metropolitana y obtuvo una confiabilidad mediante el método de consistencia interna cuyos resultados fueron de .84 y .81 para los coeficientes de Alfa de Cronbach y Guttman, respectivamente. Por otro lado, en relación a la validez, se realizó un análisis factorial sobre la base de la medida de adecuación Kaiser-Meyer ($> .5$), el test de esfericidad (10161.49) y el nivel de significación ($< .05$), estableciéndose a partir de ello la existencia de sus cuatro componentes.

La validez de contenido de la presente escala se estableció a partir de la entrevista cognitiva cuyo sustento se basa en la propuesta de los investigadores en Psicología de la Universidad de Costa Rica (Smith & Molina, 2011). La correlación ítem-test e ítem área fue superior a .30 en todos los ítems. La escala general de Satisfacción Laboral obtuvo un Alfa de Cronbach de .82, mientras que las dimensiones de la misma tuvieron los siguientes índices de consistencia: Significación de la tarea (.75), Condiciones de trabajo (.72), Reconocimiento personal y/o social (.71) y Beneficios económicos (.76).

Para registrar datos generales de los participantes se utilizó, además de las pruebas psicológicas, una ficha de datos sociodemográficos; el propósito de la misma fue obtener información acerca de la edad de los participantes, nivel jerárquico, año de ingreso a la compañía y grado de instrucción. Adicionalmente, se registró información a través de una pregunta abierta para que los participantes comenten, espontáneamente, acerca de las mejoras que consideraban urgentes e importantes para la empresa.

Procedimiento

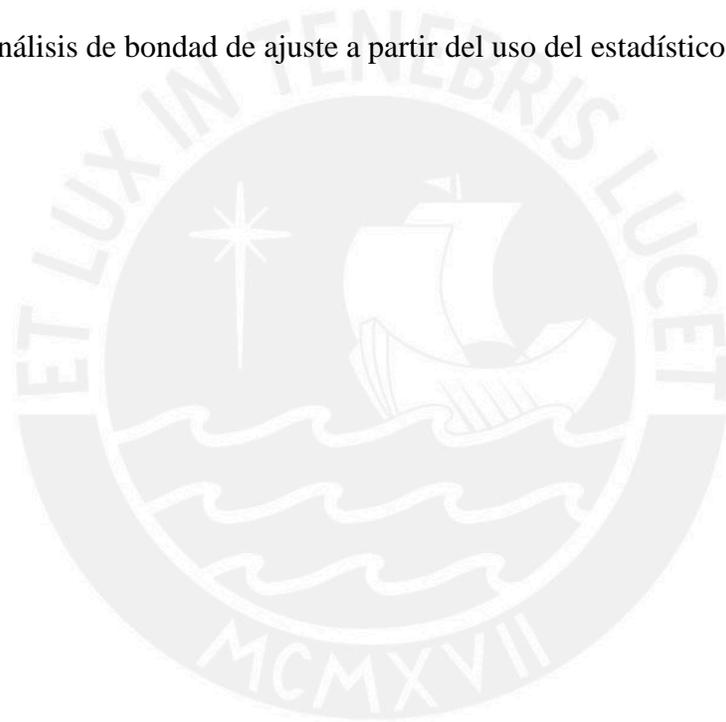
Para poder efectuar la aplicación de los instrumentos, se coordinaron los permisos respectivos con el área de Recursos Humanos (Ver pp.18). La aplicación de los mismos fue realizada en grupos de máximo 35 personas previa coordinación con cada responsable de área, a fin de que los colaboradores puedan llenar las encuestas sin interferir con sus actividades laborales. Dado que las encuestas fueron aplicadas de manera grupal, fue necesario contar con la presencia de dos personas del área de Recursos Humanos durante cada aplicación, para poder atender las dudas y/o preguntas que surjan por parte de los participantes. Todas con la consideración éticas planteadas en el consentimiento informado fueron leídas de manera conjunta con los participantes para dejar en claro el

carácter voluntario de la participación y el objetivo de la misma. El tiempo aproximado de aplicación fue de 40 minutos por grupo y se desarrolló a lo largo de 3 semanas.

Tal como fue indicada en la sección de instrumentos (Ver pp. 19). Previa aplicación de los cuestionarios, se realizó una prueba piloto con el propósito de favorecer la adaptación de la prueba. Para ello se tomaron en consideración algunos supuestos de la Entrevista Cognitiva (Smith & Molina, 2011), la cual representa una técnica que favorece la comprensión de los instrumentos de papel y lápiz otorgándoles una mayor validez a los mismos. Se recurrió a esta forma de validez de contenido, debido a que las características de la población con la que se va a trabajar pueden variar en función a la población evaluada por la autora en la prueba original. Es por ello que a partir del uso de la entrevista cognitiva se detectaron problemas en la comprensión de los ítems a la hora de completar el cuestionario, los mismos que fueron modificados, para no afectar la validez de las pruebas en conjunto. A partir de ello, se realizaron los siguientes cambios: para el caso de la escala de clima organizacional, se sustituyeron los términos *organización*, *institución* y *municipalidad* por el de *empresa*, dichos términos aparecían en diversos ítems del cuestionario, *oficina* fue sustituida por el término *área de trabajo*, *factor* por el de *pieza*, *estimulante* por *alentadora*, los mismos que corresponden a los ítems 9, 12 y 32 respectivamente; finalmente, el término *desafiantes* fue añadido entre paréntesis al ítem 10 para facilitar su entendimiento. Por otro lado, para el caso de la escala de satisfacción laboral, los términos que se modificaron fueron: *confortable* por *agradable*, *tomar distancia* por *mantenerse alejado*, *inigualable* por *extraordinaria* y *complacer* por *agradecer*; los mismos que pertenecen a los ítems 8, 11, 15 y 18 respectivamente.

Análisis de Datos

Para el análisis estadístico, se utilizó el programa SPSS versión 20. De acuerdo a los análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov, adecuados para una muestra mayor a 50 personas, se halló una distribución anormal de datos por lo cual se consideró analizar la data bajo una propuesta no paramétrica; por lo que los análisis posteriores se orientan de acuerdo a las exigencias de esta distribución. Finalmente para poder analizar las respuestas formuladas a partir de la pregunta abierta establecida en los cuestionarios, estas fueron sometidas a un análisis de bondad de ajuste a partir del uso del estadístico χ^2



Resultados

El propósito de la investigación es conocer la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado que ha atravesado por un proceso de fusión. Cabe señalar que para ambas escalas, se optó por utilizar el puntaje por dimensiones así como el puntaje total de las mismas para realizar los análisis estadísticos.

Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Se encontró una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral ($r_s(175)=.51, p<0,01$). En base al criterio de Cohen (1988), esta asociación es positiva, significativa y de magnitud grande. La dispersión de los datos hallados respecto de las variables estudiadas muestra una tendencia hacia arriba y a la derecha, lo que significa que a mayor percepción favorable de clima organizacional, mayor nivel de satisfacción laboral.

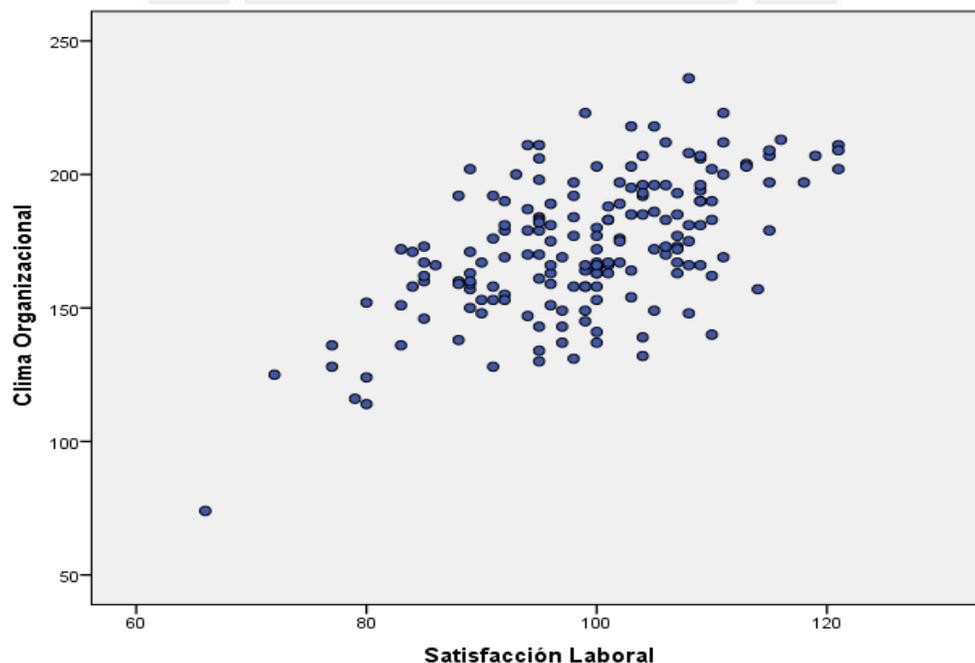


Figura 1. Distribución de Medianas respecto al Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Por otro lado, se puede observar que las asociaciones correspondientes a las dimensiones de cada una de nuestras variables de estudio correlacionan también de manera estadísticamente significativa y directa (ver Tabla 1). Es así que de las dimensiones que forman parte de la variable satisfacción laboral, la dimensión que alude a condiciones de trabajo, la cual se refiere a los elementos generales que impactan en la labor cotidiana de trabajo, correlaciona de manera más intensa y directa con todas las dimensiones de clima laboral, $r_s > .40$, reflejando una mayor puntuación con la dimensión específica de supervisión, $r_s(173) = .48, p < .001$. Si bien en algunos casos existen correlaciones cuyas magnitudes son pequeñas, tal como sucede con la dimensión de Significación de la Tarea con las dimensiones de clima laboral ($r_s < .26$) las asociaciones entre dimensiones no dejan de ser positivas. Por tanto, las dimensiones de cada una de nuestras variables de estudio, correlacionan de manera positiva y directa, lo cual indica, de acuerdo a lo esperado que al elevarse la percepción positiva de clima organizacional, la satisfacción laboral se verá incrementada.

Tabla 1
Correlaciones de las dimensiones de las escalas Clima laboral y Satisfacción laboral

	Involucramiento			Condiciones		
	Autorrealización	Laboral	Supervisión	Comunicación	Laborales	Clima laboral
Significación de la Tarea	.24**	.19**	.17*	.16*	.26**	.22**
Condiciones de Trabajo	.45**	.40**	.48**	.41**	.45**	.48**
Reconocimiento personal y/o social	.35**	.34**	.36**	.32**	.38**	.37**
Beneficios Económicos	.41**	.41**	.38**	.39**	.53**	.47**
Satisfacción laboral	.48**	.44**	.47**	.44**	.54**	.51**

* $p < .05$. ** $p < .01$

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Su relación con las variables

sociodemográficas

El análisis de la diferencia en clima laboral según el rango de edad indica que sí existen diferencias estadísticamente significativas, $H(2) = 8.59, p = .014$ (ver Tabla 2), presentándose la mayor diferencia entre los participantes de 31 a 50 años ($Mdn=169, RP=20.3$) y los de 51 a 75 años ($Mdn=192, RP=22.5$), lo que significa que las personas de mayor edad tienen una percepción más favorable respecto al clima laboral que aquellos que tienen un menor rango de edad.

Tabla 2

Análisis descriptivo e inferencial de las dimensiones y variables totales de Satisfacción laboral y Clima laboral según el grupo etario (N=175)

	De 18 a 30 años (n=43)	De 31 a 50 años (n=109)	De 51 a 75 años (n=23)			
Dimensiones y totales	<i>Mdn</i> (<i>RP</i>)	<i>Mdn</i> (<i>RP</i>)	<i>Mdn</i> (<i>RP</i>)	<i>H</i> (2)	<i>p</i>	<i>d'</i>
Satisfacción de la tarea	32(5.3)	33(3.0)	34(4.5)	3.44	.179	0.47
Condiciones de trabajo	32(3.0)	31(4.5)	32(3.0)	2.61	.272	0.29
Reconocimiento personal y/o social	19(3.0)	20(3.0)	20(6.8)	0.46	.795	0.23
Beneficios Económicos	16(3.0)	14(3.0)	18(3.8)	11.52	.003	1.22
Satisfacción laboral	100(7.5)	99(10.5)	104(12.0)	0.78	.676	0.50
Autorrealización	37(6.0)	35(4.5)	39(6.8)	8.79	.012	0.69
Involucramiento Laboral	37(5.3)	36(4.5)	40(3.8)	8.55	.014	0.88
Supervisión	37(6.8)	34(5.3)	38(4.5)	5.85	.054	0.72
Comunicación	35(7.5)	33(5.3)	36(4.5)	7.13	.028	0.52
Condiciones Laborales	34(6.0)	32(5.3)	37(5.3)	8.29	.016	0.90
Clima laboral	181(29.3)	169(20.3)	192(22.5)	8.59	.014	0.96

Asimismo, si se toma en consideración un análisis por dimensiones, se muestra afirmar que los trabajadores con mayor rango de edad, tienen una percepción más positiva sobre los

niveles de autorrealización, involucramiento y condiciones laborales $H(2)=8.79$, $p=.012$, $H(2)=8.55$, $p=.014$ y $H(2)=8.29$, $p=.016$ en comparación del resto de colaboradores.

Por otro lado, respecto a la comparación según la variable nivel jerárquico, se hallaron diferencias estadísticamente significativas en relación a clima y satisfacción laboral ($H(3) = 23.68$, $p < .001$ y $H(3) = 21.05$, $p < .001$). Los resultados muestran que el grupo de mayor nivel jerárquico, es decir, los ejecutivos perciben de manera más favorable las variables en mención (ver Tabla 3). De manera particular, respecto a las dimensiones de clima organizacional, el grupo de operarios presenta las más bajas puntuaciones en comparación de los otros grupos; mientras que para satisfacción laboral, se halló que respecto al reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos son los ejecutivos quienes tienen una mejor percepción más favorable de los mismos en comparación con los otros grupos; mientras que las condiciones de trabajo son percibidas de manera más positiva por el grupo de los practicantes ($Mdn=34$, $RI=3.0$).

Tabla 3

Análisis descriptivo e inferencial de las dimensiones y variables totales de Satisfacción laboral y Clima laboral según el grupo área ocupacional (N=175)

	Operarios (n=97)	Practicantes (n=13)	Empleados (n=47)	Ejecutivos (n=18)			
	<i>Mdn(RI)</i>	<i>Mdn(RI)</i>	<i>Mdn(RI)</i>	<i>Mdn(RI)</i>	<i>H(3)</i>	<i>p</i>	<i>d'</i>
Satisfacción de la tarea	32(3.8)	33(5.3)	33(3.0)	34(3.8)	3.56	.313	0.50
Condiciones de trabajo	30(4.5)	34(3.0)	33(2.3)	32(3.0)	17.34	.001	1.25
Reconocimiento personal y/o social	19(3.0)	19(2.3)	21(2.3)	22.5(3.0)	22.87	<.001	1.32
Beneficios Económicos	15(3.0)	16(1.5)	15(2.3)	18.5(2.3)	20.16	<.001	1.54
Satisfacción laboral	96(11.3)	100(9.8)	102(9.0)	106.5(8.3)	21.05	<.001	1.09
Autorrealización	34(5.3)	39(3.0)	36(5.3)	38.5(6.0)	17.92	<.001	1.02
Involucramiento Laboral	35(5.3)	38(3.0)	37(4.5)	40(2.3)	12.49	.006	1.32
Supervisión	33(6.0)	39(4.5)	36(3.8)	38.5(3.8)	28.87	<.001	1.33
Comunicación	32(4.5)	38(3.0)	35(4.5)	37.5(3.8)	23.29	<.001	1.52
Condiciones Laborales	31(6.8)	36(4.5)	33(4.5)	37(4.5)	20.27	<.001	1.18
Clima laboral	166(23.3)	192(20.3)	176(21.8)	193(19.5)	23.68	<.001	1.27

Continuando con el análisis de las variables sociodemográficas, se encontró diferencias estadísticamente significativas en relación a la variable clima y satisfacción laboral según el grado de instrucción: $H(4) = 10.93, p = .027$ y $H(4) = 12.56, p = .014$ (ver Tabla 4). Existe percepción más favorable de clima ($Mdn=185, RI=19.5$) y satisfacción laboral ($Mdn=104.5, RI=6.8$) en los grupos que tienen mayor grado de instrucción, es decir, en aquellos que cuentan con estudios universitarios completos en comparación con el resto de grupos. Las dimensiones en la que los grupos de mayor grado de instrucción obtuvieron mejores puntuaciones corresponden a: supervisión, comunicación y condiciones laborales ($H(4)=12.45, p=.014, H(4)=10.56, p=.032$ y $H(4)=10.67, p=.031$), respecto a clima organizacional; mientras que para satisfacción laboral, son: condiciones de trabajo y

reconocimientos personal y/o social ($H(4)=10.00$, $p=.041$ y $H(4)=19.36$, $p=.001$, respectivamente).

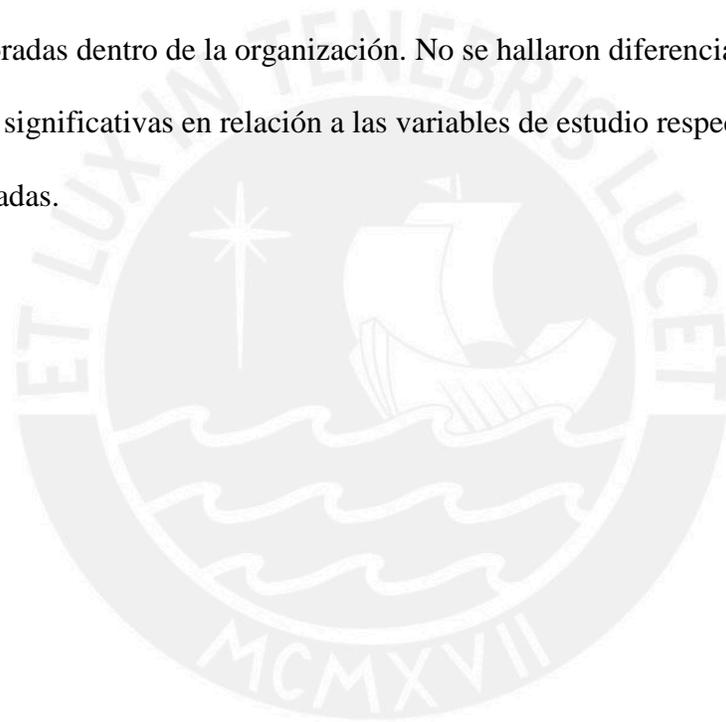
Tabla 4

Análisis descriptivo e inferencial de las dimensiones y variables totales de Satisfacción laboral y Clima laboral según el grado de instrucción (N=175)

	Educación secundaria (n=58)	Educación superior técnica en curso o incompleta (n=39)	Educación superior técnica completa (n=24)	Educación superior universitaria en curso o incompleta (n=20)	Educación superior universitaria completa (n=34)	$H(4)$	p	d
	$Mdn(RI)$	$Mdn(RI)$	$Mdn(RI)$	$Mdn(RI)$	$Mdn(RI)$			
Satisfacción de la tarea	32(3.0)	33(4.5)	33(4.5)	32.5(3.8)	33.5(3.8)	2.62	.623	0.38
Condiciones de trabajo	30(3.8)	31(6.0)	32(4.5)	34(1.5)	32.5(3.0)	10.00	.041	1.06
Reconocimiento personal y/o social	19(2.3)	19(3.0)	20(3.0)	20(3.0)	22(3.0)	19.36	.001	1.05
Beneficios Económicos	15(2.3)	14(4.5)	15(3.0)	15.5(2.3)	16(3.8)	7.20	.126	0.63
Satisfacción laboral	97(9.8)	97(12.0)	100.5(9.4)	100(7.1)	104.5(6.8)	12.56	.014	0.83
Autorrealización	36(5.3)	34(5.3)	35.5(7.5)	36.5(4.5)	37.5(4.5)	8.62	.071	0.65
Involucramiento Laboral	36(5.3)	36(6.0)	35(6.0)	36(3.4)	39(3.8)	6.03	.197	0.82
Supervisión	34.5(6.0)	32(6.8)	34.5(6.8)	35(4.1)	37(3.8)	12.45	.014	0.91
Comunicación	33(4.5)	33(5.3)	32.5(7.9)	34.5(5.3)	37(3.8)	10.56	.032	0.84
Condiciones Laborales	33(6.8)	32(3.8)	33.5(6.4)	33(6.0)	36.5(4.5)	10.67	.031	0.82
Clima laboral	172(27.8)	166(22.5)	165(31.5)	170.5(17.3)	185(19.5)	10.93	.027	0.84

Cabe destacar que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación a la variable año de ingreso. Finalmente, respecto de la pregunta abierta que fue añadida al final de los cuestionarios acerca de las mejor o sugerencias que los colaboradores consideran importantes para la empresa, se obtuvo un total de 97 respuestas las cuales fueron agrupadas en las siguientes categorías: *liderazgo*, que incluía aspectos relacionados a la motivación; *infraestructura*, que integraba las opiniones relacionadas a tecnología, servicio de movilidad e infraestructura propiamente dicha; *bienestar*, que

incluía aspectos relacionados a la sobrecarga laboral, compensaciones económicas y salud y; finalmente, *desarrollo*, para categorizar los comentarios relacionados a la comunicación y las capacitaciones ofrecidas a todo el personal. Estos resultados fueron sometidos a un análisis de bondad de ajuste que indicaron una diferencia significativa de los valores observados con respecto a un modelo de niveles iguales $\chi^2(1)=7.54$, $p = .057$, $V = .28$, siendo el tamaño del efecto pequeño (Cohen, 1988). A partir de ello, se tiene que infraestructura y liderazgo son las categorías que según los colaboradores, deben ser atendidas y mejoradas dentro de la organización. No se hallaron diferencias estadísticamente significativas en relación a las variables de estudio respecto de las categorías agrupadas.



Discusión

El objetivo del presente trabajo se ha centrado en precisar y analizar si existen diferencias entre el grupo de colaboradores pre-fusión y aquellos que se incorporaron luego de la fusión organizacional. Tal como se mencionó anteriormente, no existen diferencias significativas en relación a esta variable. Asimismo, se ha analizado la relación de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, de manera conjunta con diversas variables sociodemográficas. Se ha observado que la asociación encontrada entre ellas es positiva y de intensidad alta, de esta manera se confirma lo hallado en diversas investigaciones en relación al clima y la satisfacción laboral; es decir, que existe una relación positiva y significativa entre ambas. Por tanto, si el clima percibido resulta ser favorable, la satisfacción de las personas dentro de una organización tiende a ser elevada; (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011; Castillo, 2014; Pecino, et all., 2015), fomentándose así un mayor compromiso laboral (Muñoz, Coll, Torrent & Linares, 2006) e incrementándose las posibilidades de permanencia y desarrollo de los colaboradores dentro de la organización; además esta relación hace posible la formación de sólidos equipos de trabajo que harán posible alcanzar las metas propuestas dentro del contexto laboral (Domínguez, et all., 2013). Asimismo, Chaparro (2006) señala que el clima organizacional es una variable que influye en el grado de satisfacción laboral; por lo tanto, en la muestra de colaboradores de la empresa fusionada se confirma esta influencia a partir de la relación encontrada entre ambas variables.

De la misma forma, esta investigación permitió reportar asociaciones positivas y directas entre las dimensiones de cada de cada una de las variables de estudio. Al respecto, se puede mencionar que las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores en su entorno laboral son las que generan la motivación y satisfacción

necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales, abarcando no sólo la dimensión física de la salud, sino también la psicológica (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009); por ello, los hallazgos ponen de manifiesto que las dimensiones analizadas, tanto de la variable clima organizacional como las de satisfacción laboral, se encuentran correlacionadas pues abarcan diversos aspectos que involucran el desarrollo de las personas tales como comunicación, liderazgo, reconocimiento social, satisfacción con la infraestructura, con los beneficios económicos, entre otros aspectos. En esta misma línea, Gonzáles, Petro y Tordera (2002), indican que existe una correlación positiva entre la interacción social y las variables de clima referidas al apoyo, innovación y orientación a las metas, la misma que influye positivamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización, esto se corrobora con los hallazgos de la investigación al haberse encontrado una asociación positiva entre la dimensión reconocimiento personal y/o social del constructo satisfacción laboral con las dimensiones correspondientes a clima organizacional a partir de lo cual se puede entender como el ambiente social con el que cuentan los colaboradores dentro de la organización representa un aspecto fundamental de soporte para poder alcanzar metas personales dentro de la organización que promuevan el desarrollo.

Por otro lado, como ya se había señalado anteriormente, se hallaron diferencias estadísticamente significativas en relación al clima y la satisfacción laboral según las variables edad, nivel jerárquico y grado de instrucción. Al respecto, un estudio realizado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011), indica que la percepción de clima organizacional varía según la antigüedad en el trabajo, la edad, el género y otras realidades equivalentes, lo cual se plasma en la presente investigación. En esta misma línea, Alarco (2010) señala también que el nivel de satisfacción laboral percibido por los colaboradores de una

organización, guarda relación con el grupo etario. Asimismo, en un estudio realizado por García (2013), se halló que los colaboradores de mayor edad presentaban mejores niveles de satisfacción laboral, lo cual podría deberse al hecho de tener un mayor tiempo de permanencia dentro de la organización, el haber podido desarrollar una línea de carrera y haber alcanzado el desarrollo personal. Pues bien, esto concuerda con lo hallado en la presente investigación al haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas en clima laboral según edad, específicamente en las dimensiones de autorrealización, involucramiento y condiciones laborales; por lo que se podría inferir a partir de este hallazgo que el grupo de colaboradores cuyas edades comprenden entre los 51 y 75 años consideran que el haber pertenecido tantos años a la organización, les ha permitido crecer tanto a nivel personal como profesional lo cual se ha visto reflejado a partir del tiempo de permanencia en la empresa.

Por otro lado, en un estudio comparativo realizado por Chaparro (2006) entre una empresa pública y privada del sector telecomunicaciones, se halló que existe un mayor compromiso con la organización en los niveles bajos y con menor educación que en el grupo de personas con responsabilidad de mando. Sin embargo, el estudio actual mostró resultados que difieren de la conclusión del autor anteriormente mencionado, pues se halló que aquellos que tienen un mayor nivel de involucramiento o compromiso con la organización son los que pertenecen a un nivel jerárquico elevado y que han alcanzado un mayor grado de instrucción, lo cual podría estar atribuido a que el éxito de la empresa dependa de las decisiones estratégicas que este grupo tome para alcanzar el desarrollo de la organización. Por ello, el haber hallado distintos resultados en relación a la percepción del clima organizacional en los niveles jerárquicos más altos y con mayor grado de instrucción, probablemente se relacione también con el entorno laboral en el que se desenvuelve cada

grupo, pues aquellos con mayor jerarquía podrían tener condiciones laborales mucho más favorables que los otros grupos, tales como mejores ambientes laborales (infraestructura), mayores reconocimientos o mejores condiciones económicas. Al respecto, un estudio realizado por Ripol, Caballer, Martínez, García y Peiró (1998), señala que las personas que pertenecen a grupos jerárquicos más elevados, tienden a desarrollar conductas innovadoras e invertir un mayor nivel de esfuerzo en su trabajo diario; por ello, la percepción del clima es tan relativa y puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes, dado que existen ciertas características del entorno laboral que pueden ser percibidas de modo diferenciado (Chaparro, 2006).

Teniendo en consideración la importancia que tienen las personas que supervisan y lideran grupos dentro de una organización, se conoce a partir de diversas investigaciones, que los líderes tienen una marcada influencia en la percepción del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral, pues desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura a través de su estilo de gestión (Salazar et al., 2009; Bloch & Whiteley, 2003; Stringer, 2002), impactando así en la satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2007); pues bien, se ha encontrado en el presente estudio que la percepción del estilo de liderazgo en el nivel jerárquico más bajo, presenta la menor puntuación en comparación a los otros grupos. A partir de ello, podría inferirse que los líderes de la organización en la cual se realizó la investigación no están tomando medidas orientadas a reforzar el clima organizacional y la satisfacción laboral principalmente en este grupo, lo cual representa una alerta para poder iniciar acciones que ayuden a revertir esos resultados dada la importancia de mantener un clima favorable y colaboradores satisfechos con su trabajo independientemente del nivel jerárquico al que pertenezcan.

Si bien no se hallaron diferencias estadísticamente significativas en relación al año de ingreso, resultaría pertinente realizar un análisis acerca de cuantas personas se desvincularon de la empresa durante el primer año de ocurrida la fusión, ya que tal como menciona Chiavenato (2011), el grado de satisfacción laboral ayuda a retener talentos, manteniendo un clima organizacional saludable.

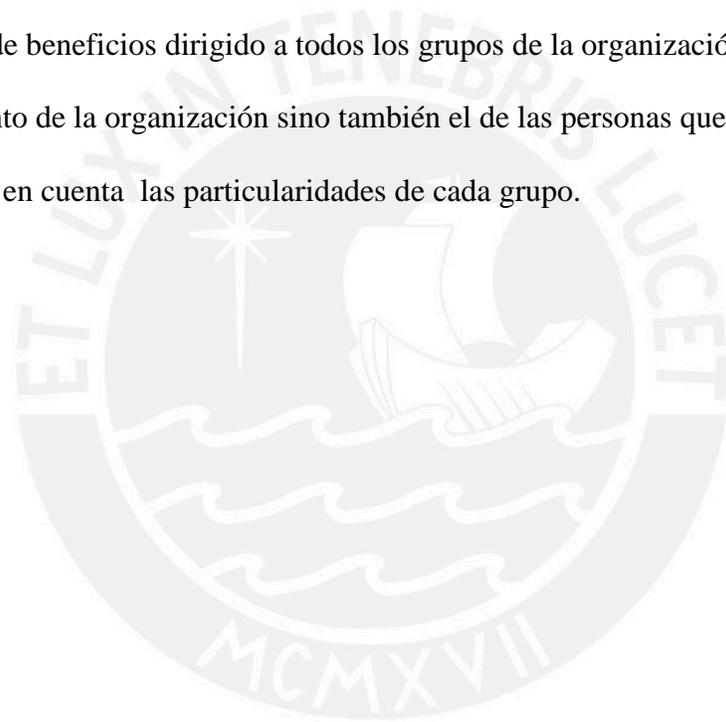
Es importante señalar que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral que ha sido encontrada en la presente investigación, corrobora los supuestos teóricos desarrollados por diversos autores a lo largo del tiempo (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011; Castillo, 2014; Pecino, et al., 2015). Sin embargo, resulta relevante indicar que en nuestro contexto no existen aún suficientes estudios que analicen la relación de ambas variables (clima y satisfacción laboral) en empresas que hayan atravesado por procesos de fusión organizacional, lo cual representa un aporte para poder estudiar si existe un impacto en los colaboradores y organizaciones, luego de los mismos. Sería conveniente realizar este tipo de investigaciones poco tiempo después de los procesos de fusión para conocer a detalle si las consecuencias son positivas o negativas.

Actualmente existen investigaciones que analizan la relación de las variables del presente estudio con diversas variables sociodemográficas; así, una reciente investigación realizada por Castillo (2014), a un grupo de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado, mostró resultados muy similares en relación a la percepción de clima laboral percibida como menos favorable en los grupos de trabajadores que tienen un cargo bajo en comparación a los de cargo elevado.

Esta consistencia en los hallazgos debe representar un llamado a la reflexión para todas las organizaciones y orientarlas a considerar a los grupos jerárquicos menos

favorecidos que, en muchos casos, representan al grupo humano que tiene una labor más operativa y cuyo rol es tan importante como aquel que se desempeña en los demás grupos.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, la empresa en la cual se ha desarrollado la investigación, podría poner mayor énfasis en fortalecer esta relación entre el clima y la satisfacción laboral, principalmente en los grupos de colaboradores más jóvenes, de menor nivel jerárquico y con menor grado de instrucción. Para ello es importante que los líderes y directivos reconozcan la importancia de atender estas variables y puedan así diseñar un plan de beneficios dirigido a todos los grupos de la organización para lograr no sólo el crecimiento de la organización sino también el de las personas que trabajan dentro de ella, teniendo en cuenta las particularidades de cada grupo.



Referencias

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima Organizacional. *Investigación y Ciencia*, 51, 41-49.
- Alarco, B. (2010). Conceptual and empirical similarities and differences between job insecurity and employability: a test in Perú. (Tesis de Doctorado en psicología). Universidad Católica de Lovaina. Bélgica.
- Ardila, M., y Vargas, A. (2012). Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(20), 159-170.
- Belmar, M., Caceres, P. y Salas, P. (2002). El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacional. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile.
- Berríos, P., Augusto, J. y Aguilar, M. (2006). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería. *Index de Enfermería*, 15(54), 30-34.
- Bloch, S. y Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Bravo, M., Peiró, J. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 1, 344-393
- Buitendach, J.H. & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36 (2), 27-37.

- Bustamante, S., Maldonado, M. & Perez de Maldonado, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Castillo, N. (2013). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Revista Innovar*, 28, 7-15.
- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colvin, J. (2013). Modelos organizacionales de fusiones y adquisiciones de creación de valor estratégico basados en el cambio. *Revista de Ciencias Sociales*, 41, 92-104.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- Cruz, F., Ley, J., Necochea, I. y Ocampo, S. (2013). Relación entre la modalidad de trabajo y los conflictos laborales. (Tesis de Maestría en Administración estratégica de empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

- Dario, R. M. (2004, Jul 21). Opinión - el clima organizacional, su utilidad y su diagnóstico, Noticias Financieras. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/468325702?accountid=28391>.
- Del Toro, J., Salazar, M. y Gómez, 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(19), 204-227.
- Diario de Fusiones y Adquisiciones. Recuperado de <http://www.diariodefusiones.com/?page=tags&q=Per%FA> . Junio 2014
- Diario Gestión. Perú superó a Chile y a Colombia en fusiones y adquisiciones en el 2013. Jueves 9 de enero del 2014.
- Diario Gestión. Sector industrial peruano crecería hasta 4% en el 2014. Lunes 9 de Julio del 2014.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia, Legis.
- Domínguez, L., Ramirez, A. y García, A., (2013). El Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Flanagan, N. y Flanagan, T. (2002). An Analysis of the relationship between job satisfaction and job stress in correctional nurses. *Research in Nursing and Health*, 25, 282-294.
- Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato. *Investigaciones económicas*, 31(3), 415-444.
- García, L. (2013). Correlatos socio-psicológicos de la satisfacción laboral en una empresa privada del sector construcción. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

- García, S. (2010). La Globalización de la Economía como motor de cambio económico, social y empresarial. *Instituto de Dirección y Organización de empresa*, 1-13.
- Genesi, M., Romero, N. y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 18 (7), 102-128.
- González, V., Petro, J. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465-473.
- Gómez, D., Gerardo, R. y López, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración y Desarrollo*, 52(38), 97-104.
- Haccoun, R. y Jeanre, C. (1995). Self Reports of Work Absence as a Function of Personal Attitudes Towards Absence, and Perceptions of the Organisation. *Applied psychology*, 44(2), 155-170. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1995.tb01072.x
- Mar, C. (2005). Adaptación y ampliación de un instrumento para medir clima organizacional, satisfacción laboral y autoeficacia en grupos de trabajo. *Estudios Sociales*, 111-139.
- Martinez, N. (2006). Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición. *Intangible Capital*, 12(2), 236-258.
- Medina, M. (2000). Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio. Murcia: Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). Anuario Estadístico Sectorial. Recuperado

de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

- Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Munive, G. (2010). Clima Organizacional y Desempeño Laboral desde la perspectiva de los docentes. (Tesis de Maestría en Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J., Torrent-Quetglas, M. y Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Revista de Atención Primaria*, 37(4), 209-214. Recuperado de <http://zl.elsevier.es/es/revista/atencion-primaria-27/influencia-clima-laboral-satisfaccion-los-profesionales-sanitarios-13085951-originals-2006>
- Navarro, E., Linares, C., y Montañana, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4-16.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw- Hill. Mexico DF
- Ostroff, C., Kinicki, A. y Tamkins, M. (2003). Organizational Culture and Climate. In W.C. Borman y D.R. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol.12 (pp.565-593). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc
- Palma, S. (2000). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34.
- Palma, S. (2005). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Materiales*, 13, 56.

- Pecino, V., Mañas, M., Días, F., López, J y Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de psicología*, 31(2), 658-666.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F. : Pearson.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago. (pg. 146-152)
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*. Santiago, 2(2), 219-234.
- Saari, L. y Judge, T. (2004). 'Employee attitudes and job satisfaction', *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (Tesis de Maestría en Administración estratégica de empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Shaikh, M., Bhutto, N. y Maitlo, Q. (2012). Facets of job satisfaction and its association with performance. *International Journal of Business & Social Science*, 3(7), 322-326.

- Schneider, B. (2000). The Psychological Life of Organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. xvii-xxi). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2011). Perspectives on Organizational Climate and Culture. *Handbook of Psychology*, 64, 373-414.
- Smith, V. y Molina, M. (2011). *La Entrevista Cognitiva. Guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de los instrumentos de lápiz y papel*. Universidad de Costa Rica.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ripol, P., Caballer, A., Martínez, V., García, E. y Peiró, J. (1998). Niveles Jerárquicos en el Trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 30(2), 201-222.
- Vega, M., Botello, C. y Partido, Y. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Zozaya, N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. *Dirección General de Política de la PYME*. 1-33.

Anexos

Anexo A: Consentimiento Informado

El personal del área de Recursos Humanos, cumpliendo con los propósitos planteados por la organización, presenta este consentimiento informado con el fin de solicitar su autorización para participar en la siguiente encuesta.

El principal objetivo es conocer sus percepciones acerca de diversos aspectos de la empresa a partir de la evaluación de los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral. Por ese motivo, se solicita su colaboración para el llenado de estos cuestionarios durante aproximadamente 25 minutos. Le garantizamos que la información brindada se trabajará de manera confidencial y sólo con fines organizacionales, por lo que se le pide responder a las preguntas con sinceridad.

La participación es voluntaria, es decir, usted tiene la libertad de retirarse en el momento que considere oportuno. Agradecemos su colaboración, y en caso de tener alguna duda o comentario puede contactarse con la persona encargada de la evaluación o con el área de Recursos Humanos.

¡Muchas gracias por su participación!

() Si, acepto participar

() No, acepto participar

Anexo B: Ficha Sociodemográfica**Marque con un aspa las siguientes preguntas:****¿En qué rango de edad se ubica?**

- 18-25 36-40 51-55 66-70
- 26-30 41-45 56-60
- 31-35 46-50 61-65

¿Ud. Pertenece al grupo de?

- Operarios Practicantes Empleados Ejecutivos

Indique el año de ingreso a la empresa: _____**¿Cuál es su grado de instrucción? Marque con un aspa su respuesta**

- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación superior técnica en curso o incompleta
- Educación superior técnica completa
- Educación superior universitaria en curso o incompleta
- Educación superior universitaria completa

Anexo C

Confiabilidad para escala de Clima y Satisfacción Laboral

Índices de confiabilidad para las escalas de Clima Laboral y Satisfacción Laboral

		N	Alfa de Cronbach
Escala de Clima Laboral	Involucramiento Laboral	10	.82
	Autorrealización	10	.82
	Supervisión	10	.85
	Comunicación	10	.83
	Condiciones Laborales	10	.82
Escala de Satisfacción Laboral	Significación de la Tarea	8	.75
	Condiciones de Trabajo	9	.72
	Reconocimiento Personal y/o Social	5	.71
	Beneficios Económicos	5	.76