



# **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL: INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

---

**DIRECTORA: Adriana Elizabeth Tello**

**SEDE: La Rioja**

**CONTACTO DEL DIRECTOR: [etello@fb.edu.ar](mailto:etello@fb.edu.ar)**

## **ALUMNOS COLABORADORES**

- **Barreneche Florencia**
- **Barrionuevo Johana**
- **Derobertis Sofía**
- **Gonzálvez Dana**
- **Reynoso Belén**
- **Tintilay Lucía**
- **Trigo Marlene Noemí**

## ÍNDICE

**Resumen**

**Abstrac**

**Introducción**

**Marco conceptual**

**Metodología**

**Resultados**

**Conclusión y discusión**

**Agradecimientos**

**Referencias bibliográficas**

**Anexos**

## RESUMEN

**Introducción:** El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores esenciales que influyen en el desempeño laboral de los empleados. Las instituciones que deseen mejorar su rendimiento y retener a sus talentos deben prestar atención a estos aspectos y esforzarse por crear un ambiente de trabajo positivo, fomentar la satisfacción de los empleados y promover la comunicación abierta y la participación activa de su personal.

**Objetivo:** Valorar las relaciones entre el clima organizacional, satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados municipales de la ciudad capital de La Rioja durante el año 2018 y 2019.

**Métodos:** el trabajo se desarrolló bajo la lógica cuantitativa desde un tipo de investigación descriptivo-explicativo. Se llevó a cabo en diversas áreas de la municipalidad de la Ciudad Capital de La Rioja abordando a 260 empleados. Se aplicaron 4 instrumentos diferentes para medir las variables planteadas: Escala de Actitud de Likert, Escala General de Satisfacción, Escala de Afectividad Positiva y Negativa, versión corta en castellano – PANAS y Autoevaluación de Desempeño Laboral bajo la teoría de Competencias.

**Resultados:** En cuanto al clima laboral la mayoría de los empleados decidió elegir la opción ‘indeciso’, pero aun así se logra identificar las dimensiones trabajo en equipo y comunicación como aquellos factores que les proveen de un mejor clima laboral. La escala general de satisfacción implementada para medir la satisfacción laboral demostró una leve inclinación por los factores extrínsecos por sobre los intrínsecos. Lo satisfactorio en este caso está vinculados con la libertad para elegir el propio método de trabajo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la responsabilidad asignada, la posibilidad de utilizar las capacidades, las posibilidades de promoción-ascenso y a variedad de tareas que realiza en el trabajo. Queda claro que en este caso los colaboradores se sienten más satisfechos con la independencia laboral y esto se puede deber a la experiencia en la tarea actual. En tanto la variable desempeño laboral medida con una escala de autoevaluación demostró que los empleados tienen un mejor desarrollo de las competencias técnicas por sobre las profesionales y de eficacia personal. Estas competencias técnicas se relacionan con los factores extrínsecos también presentes en los colaboradores, esto se debe a que cuentan con las habilidades y la experiencia para realizar sus tareas.

**Conclusiones:** existe relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. El clima organizacional que no es del todo confortable no permite que los colaboradores estén satisfechos, si bien no genera insatisfacción, no permite que aumente su nivel de satisfacción laboral. Es por ello que se infiere que la no satisfacción laboral de los colaboradores municipales se puede deber a que el clima organizacional no es del todo favorable. A su vez esto influye en el desempeño laboral de los trabajadores siendo que estos no brinden el total de su potencial laboral en el momento de la investigación.

**Palabras clave:** clima organizacional – satisfacción laboral – evaluación de desempeño.

## **ABSTRAC**

**Introduction:** Organizational climate and job satisfaction are essential factors that influence employees' job performance. Institutions looking to improve their performance and retain their talents must pay attention to these aspects and strive to create a positive work environment, foster employee satisfaction, and promote open communication and active employee participation.

**Objective:** To assess the relationships between organizational climate, job satisfaction, and their impact on the job performance of municipal employees in the capital city of La Rioja during the years 2018 and 2019.

**Methods:** The study was conducted using a quantitative approach with a descriptive-explanatory research design. It involved 260 employees from various departments of the municipality of the Capital City of La Rioja. Four different instruments were used to measure the variables: Likert Attitude Scale, General Satisfaction Scale, Positive and Negative Affect Scale (PANAS - short version in Spanish), and Self-assessment of Job Performance based on Competency Theory.

**Results:** Regarding the work climate, most employees chose the 'undecided' option, but it was still possible to identify teamwork and communication dimensions as factors that provide a better work climate. The general satisfaction scale used to measure job satisfaction showed a slight inclination towards extrinsic factors over intrinsic ones. Satisfaction in this case is associated with the freedom to choose one's own work method, recognition for a job well done, assigned

responsibility, the opportunity to use one's skills, promotion possibilities, and the variety of tasks performed at work. It is clear that in this case, employees are more satisfied with job independence, which may be due to their experience in their current role. As for the job performance variable measured with a self-assessment scale, it showed that employees have better development of technical competencies over professional and personal effectiveness. These technical competencies are related to the extrinsic factors present in the employees, as they have the skills and experience to perform their tasks.

**Conclusions:** There is a relationship between organizational climate and job satisfaction. An organizational climate that is not entirely comfortable does not allow employees to be satisfied. While it does not generate dissatisfaction, it does not allow for an increase in job satisfaction levels. Therefore, it is inferred that the job dissatisfaction of municipal employees may be due to the organizational climate not being entirely favorable. This, in turn, influences the job performance of employees, as they do not fully utilize their job potential at the time of the research.

**Keywords:** Organizational climate - job satisfaction - job performance evaluation.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores esenciales que influyen en el desempeño laboral de los empleados. Las instituciones que deseen mejorar su rendimiento y retener a sus talentos deben prestar atención a estos aspectos y esforzarse por crear un ambiente de trabajo positivo, fomentar la satisfacción de los empleados y promover la comunicación abierta y la participación activa de su personal.

En la actualidad el clima organizacional se ha convertido en un elemento estratégico de vital importancia. Se trata de una fortaleza que propicia el éxito y la excelencia. Por esta razón es menester considerar que cada persona tiene preconceptos sobre sí mismo, sus habilidades y potencialidades, lo que merece y es capaz de hacer. Tales preconceptos confrontan a diario con los factores del trabajo cotidiano: relación con sus compañeros y sus opiniones, el grupo o área, el estilo de liderazgo de su jefe, la rigidez o flexibilidad de la organización, etc. La percepción de cada persona, atendiendo las diferencias entre las ideas preconcebidas y la realidad, determina el

clima organizacional e influye en el comportamiento y las reacciones de las personas ante las características y calidad de la cultura organizacional.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial en cualquier organización, ya que permite establecer estándares del comportamiento laboral, útiles en la valoración de la calidad. Los resultados muestran que las variables utilizadas para la evaluación del desempeño son coherentes con otros estudios similares. La satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables o desfavorables del trabajador.

Las instituciones públicas no son ajenas a estas temáticas, es por ello que se decidió abordar el presente trabajo en diversas áreas de la municipalidad de la ciudad capital de la provincia de La Rioja. El trabajo fue llevado a cabo en el CEPAR Sur, Norte y Este, Subsecretaría de educación municipal, Dirección de cultura, Dirección de informática, Dirección tránsito y transporte y Museo municipal.

Pudiendo así analizar a 260 trabajadores municipales aplicando un total de 1.040 instrumentos de recolección de datos.

Los objetivos planteados fueron:

#### *General*

- Valorar las relaciones entre el clima organizacional, satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados municipales de la ciudad capital de La Rioja

#### *Específicos*

- Describir el estado clima organizacional en el que desempeñan sus labores los empleados municipales.
- Indagar el grado de satisfacción laboral de los empleados municipales.
- Determinar el desempeño laboral actual y pasado de los empleados municipales.

## MARCO CONCEPTUAL

Considerando las 3 variables que componen el presente trabajo, cabe aclarar que todas tienen definiciones y teorizaciones abordadas por diversos autores del mundo organizacional.

En lo que respecta a la variable independiente ‘clima laboral’ se puede afirmar que es el resultado de las condiciones socio laborales y ambientales percibidas por los miembros de una organización. Lawler y Hackman (1975) lo definen como “las propiedades habituales y características de un ambiente de trabajo y de su naturaleza, según es percibida y sentida por las personas que trabajan en él.”

El clima laboral es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. Es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización. (Likert y Gibson en García, 2009, p.47)

El clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación (Litwin y Stringer, 1968 p.47).

El clima dentro de las organizaciones se compone de diversos factores interpretándose como negativos o positivos dependiendo de la percepción de cada colaborador, entre los factores más comunes se pueden mencionar a los que se relacionan directamente con el trabajo en equipo, la comunicación, la igualdad, la condición física, el liderazgo y la motivación.

En referencia a la ‘satisfacción laboral’, la cual también es una variable independiente en esta investigación, es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Peiró y Prieto la definen como *una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo. Tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.* (1964)

Por su parte Locke considera a la satisfacción en el trabajo como *un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo.* (1976)

Las definiciones mencionadas hacen referencia a la satisfacción laboral en primer lugar como un estado emocional y, en segundo lugar, a un conjunto de actitudes hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados. Es decir, estas actitudes pueden ir referidas hacia el empleo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados. (Locke,1976).

En cuanto al desempeño organizacional, tratada en este trabajo como variable dependiente, no existe consenso entre los autores respecto a los factores que involucra dicha variable ya que algunos de ellos se refieren a dimensiones financieras, el posicionamiento y la adaptación a los mercados (Kangis & Williams, 2000). Otros han estudiado el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización (Brutus & Gorriti, 2005). Sin embargo, pareciese ser que la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de variables más subjetivas (Patterson et al 2004).

Evaluar el desempeño es apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo o función y su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de una persona.

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado.

Por tales motivos la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales. Es por ello que el estudio del desempeño en organizaciones públicas debe considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo.

En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requieren construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño.

## **METODOLOGÍA**

El **enfoque** cuantitativo, en el presente trabajo investigativo permitió obtener los datos necesarios para poder dar respuesta a preguntas de investigación vinculadas a las variables que se pretenden indagar, para lo cual fue posible valerse de instrumentos tales como cuestionarios y escalas las cuales se aplicaron a los empleados que participaron en la muestra de investigación.

El **tipo de investigación** elegido fue de tipo descriptiva-explicativa, se fundamenta en que permitirá primeramente describir la naturaleza de cada variable de estudio por separado para luego determinar la influencia entre las dos variables independientes sobre la variable dependiente.

**Área de estudio:** el universo de la presente investigación se encuentra conformado por los empleados de la Municipalidad de la Ciudad Capital de la Provincia de La Rioja.

La **muestra** que se contempló fue de tipo no probabilístico por conveniencia. Es por ello que se consignó estudiar a 260 colaboradores distribuidos en diferentes áreas del municipio, entre ellos se destacan

19% (N°50): empleados de Centro de Participación Riojana (CEPAR) Sur,

19% (N°50): empleados de CEPAR Norte,

19% (N°50): empleados de CEPAR Este,

19% (N°50): empleados de la Dirección de Cultura (área administrativa y Museo),

13% (N°33): empleados del Palacio municipal (Dirección de informática y Dirección de tránsito) y

11% (N°27): empleados de la Subsecretaría de Educación.

La selección fue totalmente al azar y la cantidad seleccionada se debió a la predisposición de los empleados en participar de la investigación.

Los **instrumentos de recolección de datos fueron autoadministrados** por los empleados municipales bajo las instrucciones y supervisión del equipo investigador.

Se decidió aplicar:

- Escala de Actitud de Likert,
- Escala General de Satisfacción,
- Escala de Afectividad Positiva y Negativa, versión corta en castellano – PANAS
- Autoevaluación de Desempeño Laboral bajo la teoría de Competencias.

*Considerando que la muestra estuvo conformada por 260 personas a razón de 4 instrumentos de medición cada uno, se logró la aplicación de un total de 1.040 instrumentos de recolección de datos.*

- *Escala de Actitud de Likert:* se aplicó a fin de medir la variable independiente ‘Clima Laboral’, en la que desempeñan sus labores los empleados municipales.

Instrumento creado y validado por Ramos, Morales y Romero Ortiz (2011), modificando sólo algunos términos a fin de ‘encajar’ en el lenguaje apropiado a la realidad en la que se encuentran inmersos los trabajadores riojanos.

La Escala consta de 20 afirmaciones, agrupadas en 6 dimensiones orientadas a medir la variable clima organizacional; dichas dimensiones son: Trabajo en Equipo (opciones 2,13,16,19), Comunicación (opciones 1,7,15,), Igualdad (opciones 17,18,20), Condición Física (opción 8), Liderazgo (opciones 3,5,9,10,12) y Motivación (opciones 4,6,11,14). Todos predictores del Clima Laboral.

- *Escala General de Satisfacción*: el objetivo de esta Escala fue medir la variable independiente ‘Satisfacción Laboral’. Este instrumento fue desarrollado por Warr, Cook y Wall en 1979, caracterizado por ser una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado y recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Mencionada Escala consta de 15 ítems a los que los empleados deberán responder el grado de satisfacción escogiendo por las opciones ‘Muy insatisfecho, Satisfecho, Indeciso, Satisfecho y Muy insatisfecho’.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

- *Escala General de Satisfacción: Escala de Afectividad Positiva y Negativa, versión corta en castellano – PANAS*, es uno de los instrumentos más utilizados para medir las emociones positivas y negativas. La versión inicial (PANAS) fue desarrollada por Watson, Clark & Tellegan (1988), para obtener una medida confiable y válida, además de breve y sencilla para administrar. Estaba organizada en dos dimensiones del estado de ánimo: afecto positivo y negativo.

Esta versión, incluye dos grupos de diez ítems que describen distintos sentimientos y emociones, cuyas respuestas se organizan en una escala desde 1 “muy poco o nada” hasta 5 “siempre o casi siempre” en qué medida experimenta cada una de las emociones presentadas. Un grupo relacionado a experiencias subjetivas de aflicción tales como el disgusto, culpabilidad y miedo (AN) y otro grupo referido a las emociones personales de entusiasmo, actividad y alerta (AP).

- *Autoevaluación de Desempeño Laboral*: bajo la teoría de Competencias: la autoevaluación consiste en que cada empleado pueda calificar su desempeño laboral referenciando ‘Siempre, A veces o Nunca’ ante las diversas situaciones laborales que se plantean dentro de 3 Competencias, las cuales son: Competencias Técnicas, Competencias Profesionales y Competencias de Eficacia Personal, cada una analiza 4 factores de apreciación laboral.

El diseño de cada instrumento aplicado se encontrará en anexos del presente informe.

## RESULTADOS

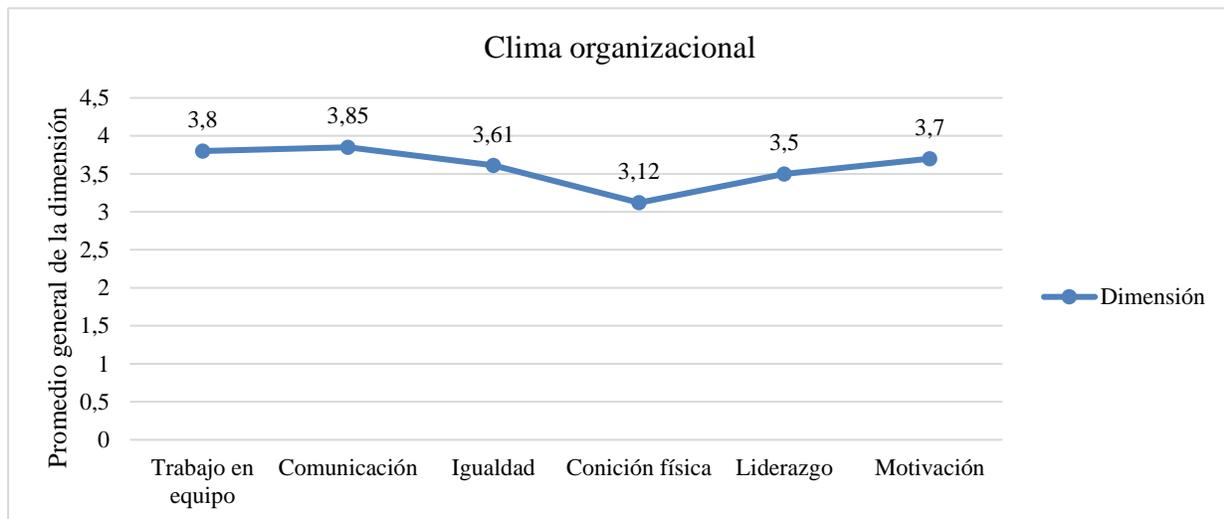
### Resultados de la Escala de Actitud de Likert – Clima organizacional

En cuanto a la Escala de Actitud que se aplicó a los 260 empleados municipales a fin de medir el clima organizacional en el que se desenvuelven día a día, se puede destacar las 6 dimensiones agrupadas que reflejan cada uno a sus predictores y la presencia de los mismos en los colaboradores.

Considerando que el valor asignado a la categoría de las respuestas fue: Totalmente de acuerdo 5, de acuerdo 4, indeciso 3, en desacuerdo 2 y totalmente en desacuerdo 1. Se procedió a sacar el promedio de cada predictor, es decir, que cada promedio oscila entre 1 y 5.

La Figura 1 representa el promedio general atribuido a cada dimensión, se puede observar que no hay grandes discrepancias en los resultados, pero se destaca la dimensión de comunicación y de trabajo en equipo.

**Figural:** promedio general de la Escala de Actitud de Likert – clima organizacional



Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

**Tabla 1:** promedio general de la Escala de Actitud de Likert – clima laboral

Dimensión	Predictor	Promedio del predictor	Promedio general
Trabajo en equipo	2	3,96	3,80
	13	3,75	
	16	3,85	
	19	3,66	
Comunicación	1	4,16	3,85
	7	3,33	
	15	4,06	
Igualdad	17	3,94	3,61
	18	3,47	
	20	3,40	
Condición física	8	3,12	3,12
Liderazgo	3	3,53	3,50
	5	3,84	
	9	3,49	
	10	3,33	
	12	3,31	
Motivación	4	4,05	3,70
	6	3,45	
	11	3,53	
	14	3,78	

Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

En base a los datos obtenidos y según lo demuestra la Tabla 1, se infiere que, en las 6 dimensiones de la Escala, el promedio oscila entre los 3,12 y 3,85 lo que significa que la mayoría de los empleados encuestados se mostraron *indecisos* a la hora de responder ante las afirmaciones que hacían mención de cada uno de los predictores indagados.

Trabajo en equipo y comunicación, fueron los predictores más destacados por los colaboradores municipales, indicadores que refieren al compañerismo y buenas relaciones que entre los empleados del área poseen sin considerar al líder necesariamente.

### **Resultados de la Escala general de satisfacción**

La Escala general de Satisfacción, puede dividirse en 2 subescalas, en números impares los ‘factores intrínsecos’ y en números pares los ‘factores extrínsecos’.

Los valores asignados a cada categoría de respuesta fueron, como en el caso anterior, otorgándole un valor los cuales fueron: Muy satisfecho 5, satisfecho 4, indeciso 3, insatisfecho 2 y muy insatisfecho 1.

A continuación, se presentan los datos reflejando el promedio de las 260 respuestas.

En la Figura 2 se observa una leve inclinación sobre los factores extrínsecos por sobre los intrínsecos. Lo satisfactorio en este caso está vinculados con la libertad para elegir el propio método de trabajo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la responsabilidad asignada, la posibilidad de utilizar las capacidades, las posibilidades de promoción-ascenso y a variedad de tareas que realiza en el trabajo. Queda claro que en este caso los colaboradores se sienten más satisfechos con la independencia laboral y esto se puede deber a la experiencia en la tarea actual.

**Figura 2:** promedio general del factor en satisfacción



Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

**Tabla 2:** presencia del factor en la Escala general de satisfacción

Dimensión	Predictor	Promedio del predictor	Presencia del factor
Factores intrínsecos	1	3,08	3,25
	3	3,95	
	5	3,47	
	7	2,00	
	9	3,42	
	11	2,96	

	13	3,60	
	15	3,52	
	2	3,54	
	4	3,45	
	6	3,82	
Fatores extrínsecos	8	3,41	<b>3,41</b>
	10	2,83	
	12	3,22	
	14	3,61	

Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

En la Tabla 2, se pueden observar los valores referidos a los resultados de la aplicación de la Escala general de satisfacción. Tanto en los factores intrínsecos como en los factores extrínsecos, los colaboradores municipales se encuentran *indecisos* en cuanto al nivel de satisfacción frente a las diferentes situaciones planteadas en las afirmaciones.

Asimismo, se puede observar una leve inclinación a la ‘satisfacción’ de los factores extrínsecos, lo cual denota que los empleados se encuentran más conformes con los elementos externos a cada trabajador, tal como lo son la libertad para elegir el trabajo, el reconocimiento que se obtiene por una tarea bien realizada, la responsabilidad que se le asigna, las posibilidades de ascenso, entre otras.

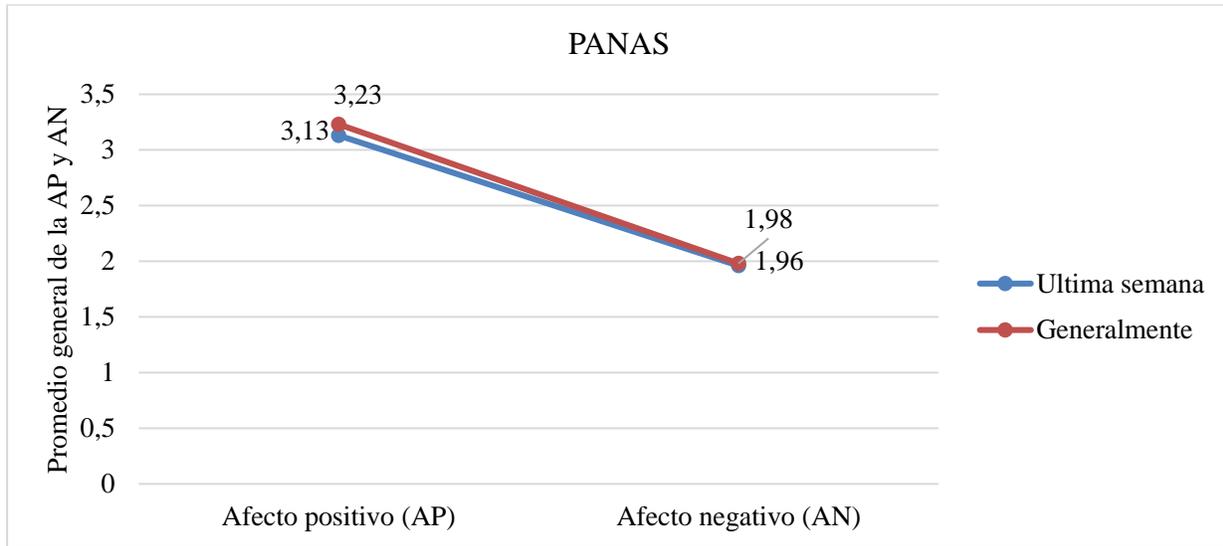
En cuanto a los factores intrínsecos, el valor promedio también es de ‘indecisión’, puede interpretarse como positivo ya que al no encontrarse ‘insatisfechos’, los colaboradores tienen una tendencia a la motivación de manera más sencilla.

### **Resultados de la escala general de satisfacción: Afectividad Positiva y Negativa versión corta en castellano - PANAS**

En el caso de la Escala PANAS, el instrumento ya posee asignado el valor numérico a cada respuesta.

La escala utilizada fue: Muy poco o nada 1, algo 2, moderadamente 3, bastante 4 y extremadamente 5.

**Figura 3:** promedios de cada predictor correspondiente al afecto positivo y negativo de la última semana y generalmente. PANAS



Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

En la Figura 3 se observa que el afecto positivo se mantiene en valores similares en la última semana como generalmente.

Asimismo, el afecto negativo se mantiene en valores bajos en la última semana como generalmente.

**Tabla 3:** promedio general de afectividad positiva y negativa en la última semana y generalmente.

PANAS

	Última semana	Generalmente
AP	3,13	3,23
AN	1,96	1,98

Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

**Tabla 4:** promedios de cada predictor correspondiente al afecto positivo y negativo de la última semana y generalmente. PANAS

	Reactivo	Última semana	Generalmente
Afecto positivo (AP)	Motivado	3,05	3,25
	Emocionado	2,46	2,53
	Firme	3,26	3,43
	Entusiasmado	3,10	3,25
	Estar Orgullosa	3,21	3,25
	Alerta	2,74	2,93

	Inspirado	2,96	3,19
	Decidido	3,42	3,47
	Estar atento	3,56	3,47
	Activo	3,54	3,57
	Molesto	2,35	2,38
	De malas	2,00	1,99
	Culpable	1,60	1,58
	Temeroso	1,82	1,78
Afecto negativo (AN)	Agresivo	1,60	1,64
	Irritable	2,05	1,97
	Avergonzado	1,74	1,79
	Nervioso	2,08	2,09
	Inquieto	2,51	2,58
	Inseguro	1,90	2,00

Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

Tal como se observa en la Tabla 3, los promedios generales de ‘AP, tanto en la última semana como generalmente, se muestran en estado *moderado*.

En cuanto a la ‘AN’, demuestra *muy poca o nada* de presencia, es decir, que la mayoría de los empleados encuestados poseen escasas emociones negativas en cuanto a su trabajo en la última semana y generalmente.

En la Tabla 4, se observa el promedio de cada reactivo por separado, reflejando los valores que respectan a la última semana y generalmente.

### **Escala de Autoevaluación de desempeño**

En el caso de la Escala de Autoevaluación de desempeño basada en la teoría de Competencias, que se aplicó a los 260 colaboradores municipales, para su evaluación se otorgó un puntaje a cada respuesta ofrecida ante los predictores. Tales respuestas eran: siempre 3, a veces 2 y nunca 1. En base al promedio de cada predictor por separado, logró establecer el promedio del factor general.

**Figura 4:** promedio general de la escala de autoevaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

En la Figura 4 se observa que el grupo de competencias más destacadas es el de las técnicas, éstas se basan en el conocimiento del trabajo, las destrezas, el rendimiento y la disciplina.

**Tabla 5:** promedios del factor. Escala de autoevaluación

Factores de Apreciación	Predictores	Presencia del predictor	Promedio del factor
Competencias técnicas	Conocimiento del Trabajo	2,63	2,72
	Destrezas	2,73	
	Rendimiento	2,74	
	Disciplina	2,78	
Competencias profesionales	Trato con el Público	2,81	2,67
	Trabajo en Equipo	2,68	
	Espíritu de Colaboración e Iniciativa	2,76	
	Resolución de Problemas	2,46	
Competencias de eficacia personal	Autocrítica	2,55	2,48
	Ambición	2,27	
	Creatividad	2,49	
	Energía	2,62	

Fuente: elaboración propia en base a las 260 escalas aplicadas.

Tal como se puede observar en la Tabla 5, que el promedio de cada factor de apreciación oscila entre los 2,48 y 2,72, es decir, que la mayoría de los empleados consideran que *a veces* logran desarrollar sus competencias laborales tal y como lo desean y debe ser.

## CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

El análisis de los resultados expuestos permite concluir respecto al clima organizacional que la mayoría de los empleados encuestados se mostraron *indecisos* a la hora de responder ante las afirmaciones, dicha indecisión de las respuestas otorgadas por parte de los consultados puede deberse a no sentirse identificados con los predictores planteados o a no querer mostrar un descontento total con las situaciones que reflejan el clima organizacional en el que desempeñan sus funciones.

El trabajo en equipo y la comunicación, fueron los predictores más destacados por los colaboradores municipales, indicadores que refieren al compañerismo y buenas relaciones que entre los empleados de las áreas estudiadas poseen sin considerar al líder necesariamente.

Es menester destacar que la comunicación, es un componente vital en cualquier organización para promover un clima laboral saludable, mediante el establecimiento de normativas y estrategias acompañadas con las tecnologías de la información y la comunicación TIC, de forma oportuna y pertinente. (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta 2018)

En base a esto se infiere que el clima laboral donde los colaboradores desempeñan sus funciones diarias no es del todo positivo, y esto responde al primer objetivo específico planteado tal como lo fue en el estudio llevado a cabo por los autores (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta 2018)

Cuando el clima laboral no es satisfactorio puede traer aparejados conflictos laborales como: insatisfacción laboral, disminución del desempeño, altos niveles de ausentismo y rotación, desmotivación, entre otros.

En relación a la satisfacción laboral se logró observar tanto en los factores intrínsecos como en los factores extrínsecos, que los colaboradores municipales se encuentran *indecisos* en cuanto al nivel de satisfacción frente a las diferentes situaciones planteadas en las afirmaciones.

En cuanto a los factores intrínsecos, el valor promedio también fue de ‘indecisión’, puede interpretarse como positivo ya que al no encontrarse ‘insatisfechos’, los colaboradores tienen una tendencia a la motivación de manera más sencilla.

Con respecto a los promedios generales de afecto positivo (AP), tanto en la última semana como generalmente, se muestran en estado *moderado* de satisfacción laboral, y en cuanto al afecto positivo (AN), se mostró *muy poca o nada* de presencia, es decir, que la mayoría de los empleados encuestados poseen escasas emociones negativas en cuanto a su trabajo en la última semana y generalmente.

Para dar respuesta al segundo objetivo específico planteado en la presente investigación, se pudo observar una leve inclinación a la ‘satisfacción’ de los factores extrínsecos, lo cual denota que los empleados se encuentran más conformes con los elementos externos a cada trabajador, tal como lo son la libertad para elegir el trabajo, el reconocimiento que se obtiene por una tarea bien realizada, la responsabilidad que se le asigna, las posibilidades de ascenso, entre otras. Si bien estos factores no sirven para motivar a los trabajadores, el estar presentes de manera positiva, no otorgan insatisfacción laboral, que es a lo cual se debe apuntar como líder del área.

En referencia al desempeño laboral de los colaboradores municipales el cual fue medido mediante una autoevaluación, los mismos manifestaron cumplir a veces con sus funciones. Las competencias técnicas son las que mejor logran desempeña y esto se puede deber a que tienen conocimiento sobre las tareas que realizan, poseen destrezas, rendimiento y disciplina.

Estas competencias técnicas se relacionan con los factores extrínsecos también presentes en los colaboradores, esto se debe a que cuentan con las habilidades y la experiencia para realizar sus tareas.

Respecto a la relación entre las variables (clima organizacional y satisfacción laboral) se evidencian que existe una relación positiva y significativa lo cual es consecuente con lo planteado por los autores (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994); tal como quedó demostrado en sus investigaciones que reportan la existencia a través del tiempo de una relación significativa entre las variables.

En el presente caso se infiere la relación ya que las dos variables tienen una presencia media en los entornos laborales evaluados. El clima organizacional que no es del todo confortable no permite que los colaboradores estén satisfechos, si bien no genera insatisfacción, no permite que aumente su nivel de satisfacción laboral. Es por ello que se infiere que la no satisfacción laboral de

los colaboradores municipales se puede deber a que el clima organizacional no es del todo favorable.

Esta información es congruente con los estudios en que se ha encontrado en relación a la satisfacción y el clima laboral con influencia en el desempeño, o un efecto directo de la satisfacción sobre el desempeño, (Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo 2011) quienes afirman que la relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño laboral es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional.

En resumen, la relación encontrada entre clima organizacional, la satisfacción laboral y la influencia desempeño, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo, en este estudio el clima laboral y la satisfacción no son del todo favorables por ende impactan en un desempeño laboral medio.

Dentro de las limitaciones de esta investigación es que la muestra no es de gran tamaño, en referencia a la totalidad del universo por lo que no es posible generalizar los resultados a partir de ésta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo va dirigido a todos los *trabajadores de la municipalidad* de la Ciudad Capital de La Rioja en agradecimiento por haber participado respondiendo a los instrumentos de recolección de datos. Sin el aporte de cada uno de ellos, este trabajo no hubiese sido posible. El buen trato recibido en su ‘segundo hogar’ fue muy grato.

Un agradecimiento especial al *Dr. Alberto Paredes Urquiza*, quien posibilitó la ejecución del proyecto en la institución bajo su gestión como Intendente de la Capital de La Rioja. A la *Sra. Marcela Fernández*, quien acompañó el proceso desde el inicio mediando entre la Fundación Barceló y la Municipalidad Capital.

A cada uno de los *Directores y Jefes de áreas* de aplicación. La predisposición y apertura que mostraron hacia este trabajo logró una amplia colaboración de sus trabajadores.

A Florencia, Lucía, Belén, Dana, Marlene, Sofía y Johana quienes han participado en carácter de colaboradoras siendo alumnas de la carrera de Psicología, y hoy algunas son graduadas. Sin duda grandes profesionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brutus, S. y Gorriti, M., 2005. *La Evaluación Multifuente Feedback 360°*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21(3), pp. 235-252.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. United States. Harper Ed.

Kangis, P., & Williams, D. (2000). *Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation*. *Management Decision*, 38 (8), 531-540.

Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Locke, E. (1976) "The nature and causes of job satisfaction", en *Dunnette, M.D.* (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.

Peiró, J.M., y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.

Pilligua Lucas C. F. & Arteaga Ureta F. M. (2018) *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28

Rodríguez M., A. A., Paz Retamal, M., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). *Clima Y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: en una Organización Estatal Chilena*. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.

Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.

Warr, Cook Y Wall (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being Journal of Occupational Psychology*. 52, 129-148

## **ANEXOS**

### **Consentimiento Informado**

#### *Estimado participante*

Desde la Cátedra de Psicología Laboral nos encontramos realizando un proyecto de investigación denominado “*Clima organizacional y satisfacción laboral: Influencia en el desempeño laboral*”.

El objetivo es *Valorar las relaciones entre el clima organizacional, satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral*, y para ello es necesario que ud responda los instrumentos de recolección de datos elaborados a fin de medir las variables mencionadas.

Cabe aclarar que la información recolectada será tratada por profesionales y estudiantes avanzados de la Carrera de Psicología de la Fundación H. A. Barceló de manera exclusivamente académica, confidencial y anónima ya que sus datos no serán utilizados en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.

### **Consentimiento**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Acepto participar de manera voluntaria en la investigación “*Clima organizacional y satisfacción laboral: Influencia en el desempeño laboral*”, brindando toda la información necesaria para tal fin:

Firma \_\_\_\_\_

Gracias por colaborar!

Equipo de investigación

## Escala de Actitud de Likert – Clima laboral

*El presente instrumento de recolección de información es ANÓNIMO. No coloque ningún dato personal en él. La información recolectada será para fines específicamente académicos.*

Por favor lea atentamente cada afirmación y marque con una X la respuesta con la que más se identifica ante cada situación. Procure responder todas las afirmaciones.

	<b>Afirmaciones (predictor)</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1	En mi área de trabajo la mayoría conoce bien las metas.					
2	Existe integración y cooperación entre los miembros del área.					
3	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.					
4	En mi área de trabajo sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.					
5	Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.					
6	Existe reconocimiento de trabajos bien realizados					
7	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.					
8	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.					
9	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.					
10	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.					
11	Mis compañeros suelen hablar positivamente del área en la que trabajamos.					
12	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.					
13	Doy seguimientos a los objetivos del área.					
14	Me siento parte de la organización.					
15	Conozco la filosofía y objetivos del área					
16	Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.					
17	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.					
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.					
19	En nuestra área nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.					
20	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.					

## Escala de Satisfacción

*El presente instrumento de recolección de información es ANÓNIMO. No coloque ningún dato personal en él. La información recolectada será para fines específicamente académicos.*

Por favor lea atentamente cada situación planteada y marque con una X la respuesta con la que más se identifica.

¿Cómo te sientes en cuanto a...?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indeciso	Satisfecho	Muy satisfecho
1 Las condiciones físicas del trabajo					
2 La libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3 Tus compañeros de trabajo					
4 El reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5 Tu superior inmediato					
6 La responsabilidad que se te ha asignado					
7 Tu salario					
8 La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9 Las relaciones entre jefe-empleado					
10 Tus posibilidades de promoción-ascenso					
11 El modo en el que tu área es gestionada					
12 La atención que se presta a las sugerencias que haces					
13 Tu horario de trabajo					
14 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
15 Tu estabilidad en el empleo					

Gracias por participar!

## Escalas de Afectividad Positiva y Negativa, versión corta en castellano - PANAS

*El presente instrumento de recolección de información es ANÓNIMO. No coloque ningún dato personal en él. La información recolectada será para fines específicamente académicos.*

La siguiente escala consiste en una serie de palabras que describen diferentes sentimientos y emociones. Lea cada palabra y marque en el espacio correspondiente la respuesta apropiada para usted. Indique cómo se ha sentido usted durante LA ULTIMA SEMANA. Utilice la siguiente escala para registrar sus respuestas.

1	2	3	4	5
Muy poco o nada	Algo	Moderadamente	Bastante	Extremadamente

Ejemplo: Si se presenta la palabra triste, y en LA ULTIMA SEMANA usted se ha sentido extremadamente triste, entonces registrará su respuesta con el número 5: Triste: 5

Motivado _____	Irritable _____
Molesto (disgustado) _____	Alerta _____
Emocionado _____	Avergonzado _____
De Malas _____	Inspirado _____
Firme _____	Nervioso _____
Culpable _____	Decidido _____
Temeroso _____	Estar Atento _____
Agresivo _____	Inquieto _____
Entusiasmado _____	Activo _____
Estar Orgullosa _____	Inseguro _____

La siguiente escala consiste en una serie de palabras que describen diferentes sentimientos y emociones. Lea cada palabra y marque en el espacio correspondiente la respuesta apropiada para usted. Indique cómo se siente GENERALMENTE, esto es, cómo se siente regularmente. Utilice la siguiente escala para registrar sus respuestas.

1	2	3	4	5
Muy poco o nada	Algo	Moderadamente	Bastante	Extremadamente

Ejemplo: Si se presenta la palabra triste, y en GENERAL O REGULARMENTE usted se siente extremadamente triste, entonces registrará su respuesta con el número 5: Triste: 5

Motivado _____	Irritable _____
Molesto (disgustado) _____	Alerta _____

Emocionado \_\_\_\_\_

De Malas \_\_\_\_\_

Firme \_\_\_\_\_

Culpable \_\_\_\_\_

Temeroso \_\_\_\_\_

Agresivo \_\_\_\_\_

Entusiasmado \_\_\_\_\_

Estar Orgullosa \_\_\_\_\_

Avergonzado \_\_\_\_\_

Inspirado \_\_\_\_\_

Nervioso \_\_\_\_\_

Decidido \_\_\_\_\_

Estar Atento \_\_\_\_\_

Inquieto \_\_\_\_\_

Activo \_\_\_\_\_

Inseguro \_\_\_\_\_

## Autoevaluación del Desempeño Laboral

*El presente instrumento de recolección de información es ANÓNIMO. No coloque ningún dato personal en él. La información recolectada será para fines específicamente académicos.*

Por favor lea atentamente cada situación planteada y marque con una X la respuesta con la que más se identifica.

FACTORES DE APRECIACIÓN	Siempre	A veces	Nunca
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			
<i>Conocimiento del Trabajo:</i> nivel de conocimiento para desempeñar los diversos deberes relativos a su cargo			
<i>Destrezas:</i> habilidad para ejecutar las tareas básicas del cargo.			
<i>Rendimiento:</i> capacidad de ajustarse a los estándares de calidad establecidos para su labor, ejecuta sus tareas con alto nivel de efectividad.			
<i>Disciplina:</i> cumplimiento del reglamento interno, normas y políticas de personal. Asistencia y puntualidad al trabajo.			
<b>COMPETENCIAS PROFESIONALES</b>			
<i>Trato con el público:</i> manera en cómo se comporta con el público. Cortesía y cordialidad en su trabajo. Satisfacción de las necesidades del público.			
<i>Trabajo en equipo:</i> participación activa en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración no implique la satisfacción del interés propio.			
<i>Espíritu de colaboración e iniciativa:</i> aceptar y realizar labores adicionales. Desempeña tareas difíciles o desagradables cuando es necesario. Realiza sus deberes sin necesidad de que sea mandado. Ayuda a sus compañeros en sus trabajos.			
<i>Resolución de problemas:</i> identifica los puntos clave de una situación o problema, es capaz de sintetizar y tomar decisiones.			
<b>COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL</b>			
<i>Autocrítica:</i> evalúa con frecuencia y objetividad su propio comportamiento, con el fin de cambiar, fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.			
<i>Ambición:</i> busca ocupar posiciones más altas, muestra conductas orientadas al desarrollo de su carrera y al éxito.			
<i>Creatividad:</i> genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.			
<i>Energía:</i> es hábil para crear y mantener un nivel de actividad intensa. Capacidad de trabajo duro.			

Gracias por participar!