



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-P-2015-2017-000

# **Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: Caso de una empresa pública que suministra electricidad en la ciudad de Guayaquil**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por la estudiante:

**Karen MOLINA QUIJIJE  
Rosa ZURITA MALDONADO**

Bajo la dirección de:

**Diana ROJAS TORRES, PhD**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Samborondon- Ecuador  
Octubre de 2017

## ***Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: Caso de una empresa pública que suministra electricidad en la ciudad de Guayaquil***

Incidence of organizational climate in job satisfaction: Case of a public company that supplies electricity in the city of Guayaquil

**Karen MOLINA QUIJIJE<sup>1</sup>**  
**Rosa ZURITA MALDONADO<sup>2</sup>**  
**Diana ROJAS-TORRES, PhD.<sup>3</sup>**

### Resumen

La investigación analiza el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Corporación Nacional de Electrificación (CNEL). En el año 2016 se midió con un instrumento validado el clima organizacional y la satisfacción laboral y se analizó su relación como factor importante a tener en cuenta dentro de la estrategia de la organización. La muestra seleccionada fue aleatoria y la respondieron 268 empleados administrativos. En términos generales el constructo de clima organizacional fue calificado con 4,63 sobre 7 puntos (66% de conformidad); dimensiones como recompensa e incentivos fueron las peor evaluadas e impactan negativamente sobre la medición. En conclusión, las dimensiones del clima organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral fueron recompensa e incentivos y de allí la importancia de proponer estrategias de incentivos a los trabajadores en la CNEL para que mejore el clima organizacional, la satisfacción laboral y así evitar prácticas nocivas como el ausentismo o rotación de personal. Con estos resultados se pretende convertir al clima organizacional en un factor clave de éxito en la organización, para lo cual se propone que haya una medición de clima organizacional cada dos años y se propongan acciones concretas a mejorar de manera continua para que los empleados de CNEL estén motivados.

### Palabras clave:

Clima organizacional, Satisfacción laboral, Empresa pública

### Abstract

This research analyzes the organizational climate and its relationship with job satisfaction in the National Electrification Corporation (CNEL). In 2016, the organizational climate and job satisfaction were measured with a validated instrument and their relationship was analyzed as an important factor to be taken into account in the organization's strategy. The selected sample was random and it was answered by 268 administrative employees. In general, the organizational climate construct was rated 4.63 out of 7 points (66% compliance); dimensions as reward and incentives were the worst evaluated and negatively affect the measurement. In conclusion, the dimensions of the organizational climate that are related to job satisfaction were reward and incentives and hence the importance of proposing strategies of incentives to workers in the CNEL to improve the organizational climate, job satisfaction and avoiding harmful practices such as absenteeism or turnover. These results are intended to make the organizational climate a key factor of success in the organization, for which it is proposed that there be an organizational climate measurement every two years and propose concrete actions to be continuously improved so that CNEL employees are motivated.

### Key words

Organizational climate, Job satisfaction, Public company

### Clasificación JEL JEL Classification

M31

<sup>1</sup> Ingeniera en Administración de Empresas, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail kamolina@uees.edu.ec.

<sup>2</sup> Economista, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail rzuritam@uees.edu.ec.

<sup>3</sup> PhD en Administración de Empresas, Scuola Superiore Sant'Anna – Pisa. Italia. E-mail dcrojast@gmail.com

## **INTRODUCCIÓN**

La industria eléctrica representa una fuente de suma importancia para el país, porque a través de la generación del suministro eléctrico contribuye a la activación del sector productivo, a satisfacer las necesidades de los hogares ecuatorianos, creando suficientes fuentes de trabajo para la población, a la vez que constituye un mecanismo de ingresos para el fisco, de modo que se dinamice la sociedad en general (Matamoros, 2015).

La importancia que tiene la industria eléctrica para la población, ha sido uno de los factores que han influenciado en la realización de las investigaciones, no solo en el área operativa o técnica propiamente dicha, sino que se abarque también a la Gestión de Talento Humano en el análisis de estas organizaciones, más aún cuando según los expertos, el personal es el componente esencial de las empresas, el cual tiene la virtud de fortalecerla (Chiavenato, 2012).

En Ecuador, el 14% del consumo energético de la ciudadanía es electricidad (Constante, 2016) y está a cargo de la Corporación Nacional de Electrificación (CNEL), que administra este servicio público a través de las diferentes empresas eléctricas (centrales de generación y edificios administrativos).

La problemática de la investigación se centra entonces en medir el clima organizacional y la satisfacción laboral en CNEL; constructos que nunca antes habían sido medidos ni analizados en la organización y que son pieza clave en la estrategia y factor de éxito para mejorar el desempeño del área administrativa.

Expertos como Chiavenato (2012) y García (2015) coinciden en que el clima organizacional es un factor clave para el desarrollo de las empresas y el mantener un ambiente de trabajo armónico puede ser motivante para el trabajador y positivo para el desempeño de la organización. Por el contrario, un ambiente conflictivo, desorganizado, sin brújula, puede ser decepcionante para los empleados y tener repercusiones en la satisfacción laboral.

El clima organizacional se relaciona directamente con procesos de transformación en la sociedad donde lo más importante es la relación entre los miembros que conforman la organización sino que se incluye además a los clientes y a la propia colectividad que participa con el apelativo de "partes interesadas", cuyos resultados exitosos de la gestión dependen en gran medida del ambiente de trabajo en que se desempeñan los empleados (Segredo, 2013).

Con este panorama, el objetivo de la presente investigación es analizar el clima organizacional y

su relación con la satisfacción laboral en una empresa pública que suministra electricidad en la ciudad de Guayaquil para el año 2016. Para cumplir con ese objetivo lo primero que se hizo fue analizar los fundamentos teóricos del clima organizacional y la satisfacción laboral; describir el impacto que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral y finalmente analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

La metodología utilizada en la investigación es cuantitativa de tipo causal; donde se plantea una correlación de Pearson para relacionar las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral.

Este artículo se organiza en cuatro partes. La primera parte, hace una revisión de literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral. La segunda parte, fundamenta los modelos o escalas de medición de clima organizacional. La tercera parte, aplica los instrumentos seleccionados de clima organizacional y satisfacción laboral y se muestran los resultados de dicha aplicación. Finalmente en la cuarta parte se analizan e interpretan los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en CNEL.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La electricidad es el insumo clave para la economía y para la sociedad en general, debido a que tanto la producción de bienes como de servicios requiere del suministro eléctrico, además que el consumo per cápita de este insumo guarda relación intrínseca con los indicadores de desarrollo de los pueblos, esto deja entrever la importancia de este sector en la sociedad (Brown, 2013).

Si bien es cierto, la industria de la electrificación constituye una de las principales fuentes de generación del desarrollo, la presente investigación más que del sector eléctrico, se centra principalmente en el ambiente de trabajo que impacta directamente en el personal de la compañía donde se delimita el estudio, el cual según los expertos, es la esencia de las instituciones, por su grado de importancia en la consecución de los objetivos y en la satisfacción del cliente (García, 2015).

### **Clima Organizacional**

El clima es una concepción de los ambientalistas que lo asociaron a las condiciones de un ecosistema específico, sin embargo, esta definición fue asociada más tarde al ambiente social para hacer referencia a los aspectos característicos de un entorno naciendo en la década de los 70 el término del clima

organizacional como una herramienta administrativa inherente a la función organizacional propiamente dicho (García, 2015).

Mientras que la organización se refiere a la estructura formal existente en una entidad, que define la coordinación planeada entre dos o más personas, quienes sistematizan los procesos en búsqueda de alcanzar metas comunes (Robbens, 2012).

**Conceptos de Clima Organizacional**

El clima organizacional es un término perteneciente al comportamiento organizacional, valga la redundancia, cuyas dediciones se presentan en la tabla No. 1.

Tabla 1: *Definiciones sobre clima organizacional*

DEFINICION	AUTOR
Se refiere a un componente multidimensional, cuyos elementos pueden descomponerse en: estructura, tamaño, comunicación, liderazgo, entre otros, con características, que representan la personalidad de una organización y tiene implicaciones en el comportamiento de los empleados	(Quintero, Africano, & Faría, 2012)
Es la representación que los empleados perciben de una realidad laboral, considerando el ambiente de trabajo	(Toro, 2012)
Es el conjunto de características que hacen referencia a una organización, que la diferencian de las demás, influyendo directamente en el comportamiento de sus empleados	(Sandoval, 2014)

Nota: Autora.

Para Chiang & Martín, (2012) el clima organizacional tiene su fundamento en el ambiente de una empresa y no en la percepción individual de un trabajador, es decir, que se origina por la percepción grupal de los trabajadores que hacen parte de la organización.

El clima organizacional es un constructo que no se juzga sino se evalúa para identificar las percepciones de los colaboradores en sus posiciones frecuentes de trabajo. El tener un buen o mal clima organizacional se da cuando los colaboradores se sienten a gusto con lo que les oferta la empresa y, lo segundo se da en aquellas ocasiones donde el colaborador no se siente cómodo y seguro en el desarrollo de las labores que desempeña.

Las dimensiones a evaluarse en el clima organizacional son las condiciones físicas del puesto de trabajo, independencia en las tareas, organización, liderazgo, motivación, estabilidad laboral, salarios, compromiso del equipo de trabajo, y las relaciones comunicación y respeto entre otras.

Chiavenato (2012), afirma que la satisfacción laboral es aquel factor vinculado a la actitud de un trabajador hacia las funciones y responsabilidades que tiene dentro de la empresa, y también puede ser negativo o positivo. La satisfacción laboral negativa se da a causa de cuando un colaborador no se siente a gusto en su puesto de trabajo, mientras que la positiva se presenta en los casos en el que el empleado ha llenado sus expectativas con el cargo actual y plan de carrera que le propone la empresa. Los elementos que conforman la satisfacción laboral son condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, carga laboral, las relaciones entre compañeros de trabajo (pares, jefes o subordinados) y recompensas financieras.

**Origen del constructo de clima organizacional**

La concepción del clima organizacional está ligada a su origen, acerca de este particular, se considera que Lewin en el año 1951 fue el primero en señalar el término clima como una palabra asociada al comportamiento de los empleados en una empresa, el cual inclusive está vinculado al campo psicológico de las personas que forman parte de una institución. Más adelante Argyris (1957), Tagiuri (1968), Pace (1968), James y Jones (1974) manifestaron sus criterios acerca de la influencia del medio ambiente en el desempeño laboral (Olaz, 2013).

Si bien es cierto, Lewin fue el primero que mencionó el término clima en las organizaciones empresariales, esto lo hizo desde un aspecto muy psicológico y solo fue hasta 1968 cuando Tagiuri trajo ese término de la psicología a las ciencias sociales (Tagiuri, 1968). Halpan y Croft, en 1963 señalaron el camino para la definición del clima organizacional de los centros escolares, fueron los precursores de esta herramienta en las entidades productivas o de servicios, asociado al comportamiento humano individual y grupal. (Navarro & García, 2013).

La evolución del concepto de clima organizacional fue una consecuencia del mayor interés que las empresas y la educación superior le dio a la Gestión de Talento Humano y al Comportamiento Organizacional en las carreras administrativas y afines, la tendencia de la globalización, la estandarización, el cambio generacional ocasionado por la revolución tecnológica y una mayor preocupación por el talento humano considerado como el elemento clave interno de las instituciones públicas y privadas (Dessler, 2013).

**Modelos para la evaluación y medición del clima organizacional**

Los modelos para la medición del clima se fundamentan en escalas valoradas, las cuales representan los instrumentos mediante los cuales se puede conocer la percepción de los empleados acerca de las dimensiones que influyen en el

ambiente de trabajo, destacándose que cada modelo tiene diferentes dimensiones y escalas, por lo que en este apartado se citan los mismos de manera separada.

Pero, el instrumento para la medición del Clima Organizacional no solo permite conocer la percepción de los empleados acerca del ambiente de trabajo, sino que también enfatiza en el nivel de satisfacción del personal, porque se circunscribe a sus dimensiones, como la motivación, la remuneración, la capacitación, la residencia al cambio, entre otros, algunos expertos inclusive consideran que es necesario que posterior a la evaluación con la escala respectiva, se lleven a cabo entrevistas para profundizar más en el problema y contribuir a la óptima toma de decisiones para la potenciación del clima de labores. Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, (2015).

Varias de las escalas de medición que serán analizadas en los siguientes subtemas, son los siguientes:

- Modelo Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- Modelo de Newstron.
- Modelo Brunet.
- Modelo Escala de Clima Organizacional (EDCO).
- Modelo Fernando Toro.

### **El Modelo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS)**

A finales de la década de los 80's e inicios de los 90's; la Organización Panamericana de la Salud (OPS) estuvo interesada en que se midiera el clima organizacional de su institución, para el efecto, a través de la asesoría lograron el diseño de un instrumento que permitía cumplir con este propósito, al respecto, la misma OPS consideró que el centro de la atención de la metodología inherente a la escala referida, fue la reacción del individuo en frente de la realidad que atravesaba en su puesto de trabajo; es decir, la percepción del ambiente laboral con las autoridades, compañeros de igual e inferior nivel, en sí del funcionamiento del ente (Marín, Melgar, & Castaño, 2012).

El objetivo principal del instrumento creado por la OPS, fue sin duda alguna evaluar el clima organizacional para reconocer cuáles eran los aspectos de mayor relevancia que influían en las actitudes y en el desempeño de los funcionarios y servidores públicos adscritos a esta importante institución de salud que rige los destinos de esta materia en Latinoamérica (Aamodt, 2014).

La estructura del instrumento diseñado por la OPS, hacía referencia a cuatro dimensiones claves, las cuales consistían en la evaluación del liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, por lo que no solo se utiliza actualmente en las entidades de salud pública, sino que también puede ser utilizada en otras entidades del sector público e inclusive en el privado.

Con relación a las dimensiones del clima organizacional que constan en el instrumento en análisis, según el criterio de la Organización Panamericana de la Salud, estas consistieron en los siguientes componentes a saber:

- **Liderazgo:** referida a la influencia en el comportamiento de las personas que tienen un nivel jerárquico mayor, sobre los subordinados o grupos de empleados de menor escala jerárquica. En esta dimensión se consideran a la alta dirección, estímulo a la excelencia, trabajo en equipo y solución de conflictos.
- **Motivación:** referida al impulso interno que influencia la actitud de las personas para alcanzar objetivos acordes a sus expectativas. En esta dimensión se consideran la realización del talento humano, reconocimiento, responsabilidad, adecuación de condiciones de trabajo.
- **Reciprocidad:** entendida como aquella relación entre dar y recibir de modo mutuo y equitativo entre el empleado y la organización. En esta dimensión se consideran la aplicación, el cuidado con la infraestructura, retribución y equidad.
- **Participación:** está referida a la contribución de cada miembro de la organización para la consecución de los objetivos. En esta dimensión se consideran el compromiso con la productividad, compatibilidad, comunicación e información, involucración en el cambio (Marín, Melgar, & Castaño, 2012).

### **El Modelo de Newstron**

El siguiente modelo analizado hace referencia a una escala donde se definen ciertas características individuales de los empleados como valores, actitudes, aprendizaje, que tienen gran connotación en la concepción del clima organizacional, porque pueden influir definitivamente en la personalidad y funcionamiento de la institución.

Según Newstron, el clima organizacional se puede medir desde una perspectiva psicológica y abstracta, pero que a través de la escala los aspectos cualitativos se transforman en cuantitativos, por lo que se consideran en este instrumento varias dimensiones que hacen referencia a los elementos intangibles, como es el



caso de la comunicación, motivación y toma de decisiones, a los cuales se suman elementos tangibles como los recursos humanos y tecnológicos (Newstrom, 2013).

A continuación se citan las dimensiones de este modelo:

- **Cambios tecnológicos:** refiere el comportamiento de la alta dirección con relación a la renovación tecnológica, como parte de la modernización de los procesos, que influye en la productividad y comodidad de los empleados.
- **Recursos Humanos:** como el término lo indica, hace referencia a los aspectos inherentes al talento humano, su comportamiento y su bienestar.
- **Comunicación:** referidas a la facilidad con que fluye la información desde las altas jerarquías hacia sus subordinados y en sentido horizontal.
- **Motivación:** referidas a las circunstancias que pueden estimular a los empleados a desempeñarse de mejor manera y a conseguir los objetivos organizacionales, por su propia voluntad.
- **Toma de decisiones:** que es el proceso de evaluación de la información disponible que se utiliza para la toma de decisiones, con participación de todos los empleados (Newstrom, 2013).

Como se puede observar existen diferencias entre la conformación de las dimensiones de los dos modelos anotados, el de la OPS considera las remuneraciones dentro del ámbito de la reciprocidad, mientras que Newstrom las agrupa dentro de la motivación, en donde el primer modelo incluye a la infraestructura, que se encuentra formando parte de los dos primeros componentes de Newstrom (Aamodt, 2014).

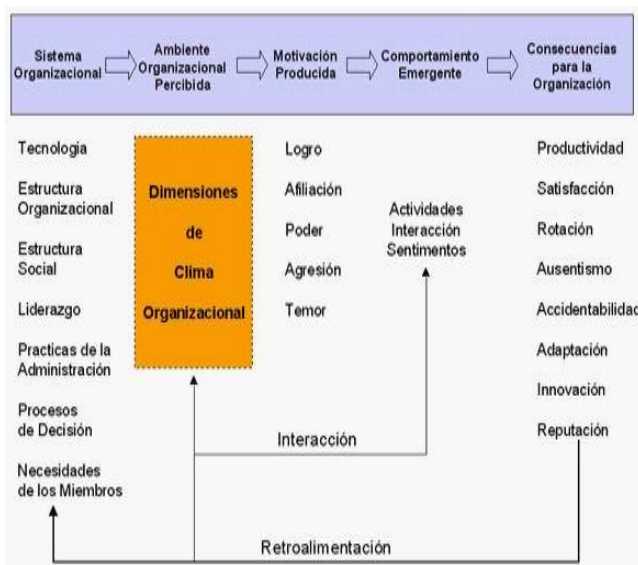


Figura 1. Modelo de Newstrom

Nota tomado de Newstrom, (2013).

A pesar de la óptica diferente de ambos modelos (OPS y Newstrom), los dos consideran relevantes el liderazgo o toma de decisiones y la motivación, así como los procesos comunicacionales, que intervienen directamente en la evaluación del clima organizacional. A continuación se cita el Modelo de Brunet, en el cual funcionan ciertos componentes de los modelos anteriores.

### El Modelo de Brunet

Prosiguiendo con el análisis de la investigación, se cita el modelo de clima organizacional de Brunet, que fusiona algunos componentes de los anteriores creados por la OPS y por Newstrom, en efecto, el liderazgo, toma de decisiones, remuneraciones y la estructura organizacional forman parte del contexto del ambiente de trabajo.

Este modelo está intrínsecamente asociado a los valores y a las actitudes propias del ser humano, así como a aquellos factores que influyen en la misma, por ejemplo, cita a las remuneraciones como una de las bases para la motivación, que ya no es una actividad principal como en las anteriores escalas, además la responsabilidad y la estructura son componentes de este modelo que hace referencia a aspectos abstractos propios del medio ambiente de trabajo (Brunet, 2012).

Los componentes del modelo del clima organizacional, según Brunet, se citan a continuación:

- **Estructura:** referida a los flujos de autoridad y responsabilidad percibidas en el ambiente de trabajo, las cuales se encuentran intrínsecas a las políticas empresariales.
- **Responsabilidad:** capacidad de autonomía que representan los valores de los empleados que forman parte de la organización.
- **Remuneración:** Flujos de recursos económicos que son una señal de la equidad y reciprocidad para los empleados.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Grado de reto para afrontar el riesgo y solucionar los conflictos que se presentan en la organización.
- **Apoyo:** Valor de la solidaridad que experimentan los empleados, entre iguales y con sus autoridades.
- **Tolerancia al conflicto:** Asimilación óptima del conflicto, para que su solución sea eficiente (Brunet, 2012).

Brunet identifica algunos valores como la solidaridad o el apoyo, la responsabilidad y la tolerancia dentro del ámbito del clima organizacional, los cuales representan la mitad de los componentes de este modelo, a diferencia de los otros modelos que enfatizan en el liderazgo, la

motivación y la comunicación, aunque también incluyen la toma de decisiones y las remuneraciones.

### El modelo EDCO

El siguiente modelo del clima organizacional hace referencia al EDCO, que son las siglas de la Escala de Clima Organizacional, un instrumento que fue creado por varios autores como Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, (2012), miembros de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en Bogotá. El propósito de la utilización de esta escala radica en identificar un parámetro que haga referencia a la percepción que siente el individuo acerca del ambiente de trabajo, mediante su propio comportamiento y expectativas, de modo que las autoridades pueden implementar las acciones inherentes a modificar las actitudes del personal.

La puntuación por cada empleado se encuentra de 500 a 600 puntos generalmente, mientras más alto sea el puntaje significa un clima aceptable, lo contrario, un valor mínimo es señal de dificultades en el ambiente de trabajo, que ameritan la toma de acciones correctivas y/o preventivas por parte de la alta dirección, que por lo general están orientadas a la medición de las dimensiones del clima organizacional en las áreas administrativas (Peña, Hernández, Vélez, García, Reyes, & Ureña, 2013).

Los niveles aproximados para la medición de la escala EDCO, son los siguientes:

- Bajo: Menos de 5 puntos.
- Medio: 5 a 6 puntos
- Alto: 6 a 7 puntos. (Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, 2012)



Figura 2. Modelo EDCO

Nota tomado de Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, (2012).

Las principales dimensiones del clima organizacional bajo la aplicación del modelo EDCO, hacen referencia a las siguientes:

- Relaciones interpersonales.
- Estilo de dirección.
- Sentido de pertenencia.
- Retribución.
- Disponibilidad de recursos.
- Estabilidad.
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos. (Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, 2012).

### Modelo de Fernando Toro

Este modelo adoptó la concepción de clima organizacional, que Toro estipula en calidad de percepción sobre la realidad laboral de los empleados, este tiene el fundamento en la acción y reacción de los empleados a las condiciones del puesto de trabajo, precisamente la imagen que tienen los trabajadores acerca del ambiente laboral están influenciados por las actuaciones de las autoridades, compañeros y subordinados (Toro, 2012).

Al igual que la anterior escala, ECO es un modelo que fue diseñado y validado en el vecino país de Colombia, para satisfacer los criterios psicométricos que facilitan la medición de ciertos factores psicológicos y psicosociales que intervienen en el medio ambiente de trabajo, destacándose que la versión inicial tenía 63 ítems, pero definitivamente quedó solamente en 49 ítems que miden siete factores independientes y un octavo que es el agrupamiento de parejas de ítems referidos a la cooperación, responsabilidad y respeto, estos aspectos son los siguientes: Relaciones Interpersonales, Estilo, Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad – Coherencia y Valores como Cooperación, Responsabilidad y Respeto (García, 2013).

Dentro de las características de la encuesta EDCO para la evaluación del clima organizacional en las empresas, debe ser calificada con base en una escala tipo Likert que contempla cinco puntos a saber:

- 4. Totalmente de acuerdo.
- 3. Parcialmente de acuerdo.
- 2. Parcialmente en desacuerdo.
- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 0. No estoy seguro.
- Las ocho dimensiones mencionadas son evaluadas con seis ítems positivos y uno negativo de control, el cual es un indicador de consistencia para las demás respuestas del empleado.

El método ofrece la posibilidad de agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador que es el Descriptor de la Imagen Gerencial (DIG): estilo de dirección, disponibilidad de recursos, claridad y coherencia en la dirección, medida que se obtiene con el promedio de los

valores que son asignados por el personal sin mando (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2014).

### Satisfacción Laboral

Al realizar una breve descripción teórica de la variable concerniente al clima organizacional, se pudo destacar la interrelación de algunos factores intrínsecos y extrínsecos que pueden afectar o beneficiar la actitud y motivación de los empleados, con implicaciones directas en la variación de su desempeño.

En términos generales, se busca determinar la asociación existente entre los factores vinculados al clima organizacional con la satisfacción laboral, esta última la variable dependiente del estudio que representa el principal indicador del mantenimiento de un clima organizacional óptimo donde los empleados pueden sentirse bien en todos los sentidos, pero que un resultado de insatisfacción evidenciará todo lo contrario y obligará a la alta dirección a tomar cartas en el asunto.



Figura 3. Satisfacción del personal

Nota tomado de Del Toro, Salazar y Gómez, (2013).

### Origen de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una variable de mayor antigüedad que el clima organizacional, que se encuentra asociada a un estudio realizado por Elton Mayo en 1933 y que se refiere a la productividad de la mano de obra, quien dedujo en la planta industrial Hawthorne, que la satisfacción de los empleados tiene asociación intrínseca con los patrones sociales informales de los equipos o grupos de personas incorporadas en las empresas, cuyas fuerzas motrices superan a la propia remuneración, aunque pueden ser influenciada por esta y por algunas circunstancias que contribuyen a que se cubran necesidades y expectativas de la masa de trabajadores (Chiavenato, 2012).

Los estudios de Mayo no solo que dedujeron la satisfacción laboral como un componente intrínseco que influye en el personal, sino que fueron pioneros del enfoque humanístico en

administración, por lo que con sus experiencias se otorgó una posición relevante a los temas de corte psicosocial, cuyos factores influyeron definitivamente en el desempeño y productividad laboral. (Del Toro, Salazar y Gómez, 2013).

### Conceptos de la satisfacción laboral

Al respecto los autores Landy & Conte (2015) se refieren a la satisfacción laboral como una actitud positiva que forma parte del estado emocional de los individuos, que se liga al componente del trabajo, porque es el resultado de la valoración que cada persona le otorga a su puesto de empleo y por supuesto de su propia experiencia laboral, que sin lugar a dudas puede resultar beneficiosa para sus intereses y el de sus compañeros.

En concordancia con lo manifestado por los otros autores, Robbins & Coulter (2015), mencionan que la satisfacción laboral es una actitud general que los empleados experimentan con relación al ambiente de trabajo.

Otro enfoque conceptual define a la satisfacción laboral como el sentimiento estable y positivo en términos generales, hacia el puesto de labores, que está relacionado con la motivación y la voluntad propia de los empleados para mejorar su desempeño e incrementar la productividad de la empresa (Davis & Palladino, 2014).

Por lo tanto, la satisfacción laboral es un componente intrínseco, que representa un conjunto de factores motivacionales, vinculados a un sentimiento positivo experimentados por los empleados acerca de su puesto de trabajo, por lo que enfatiza en el contenido del puesto como mecanismo para fortalecer la satisfacción de los trabajadores con el medio ambiente laboral o clima organizacional propiamente dicho (Juárez, 2012).

### METODOLOGÍA

#### Diseño y Tipos de Investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, debido a que para la medición de las dimensiones que intervienen en el clima organizacional, no fue necesario la manipulación de las variables, sino solamente su análisis e interpretación, aplicando un instrumento de medida y los resultados dependerán del contexto donde fue aplicado el mismo. (Hernández, 2013).

El enfoque metodológico de la investigación fue de tipo cuantitativo, porque como parte del uso de la escala del clima organizacional seleccionada en la presente investigación, se procedió a medir las dimensiones de la misma con base en cantidades numéricas y porcentuales, haciendo un análisis correlacional entre clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de la empresa pública CNEL.



La investigación fue descriptiva porque correlacionó las dos variables inherentes al criterio que tienen los empleados acerca del clima organizacional, para asociarlo a la satisfacción laboral y determinar si se cumple la premisa del estudio.

Como parte del análisis investigación se empleó la investigación documental o bibliográfica para la consecución de la información en el marco teórico y la contrastación de los resultados con lo manifestado por los expertos. Además se empleó la metodología de campo, porque se aplicó técnicas empíricas para la correlación de las variables del estudio. (Ver Anexos No.1)

### **Técnicas para la recopilación de la información e Instrumento investigativo**

Las técnicas investigativas que fueron utilizadas durante el proceso de recolección de datos en las instalaciones de la empresa pública que suministra electricidad, fue la encuesta que se realizó con base en el cuestionario o escala escogida para la medición de las dimensiones del clima organizacional.

El instrumento fue seleccionado con base en la analogía, donde se pudo conocer las ventajas que ofrece cada uno de ellos para determinar el más conveniente para proceder al procesamiento de la información y a su posterior análisis e interpretación.

En la última tabla se presenta el resultado del instrumento del cuestionario de encuesta, donde se escogió la escala EDCO porque se privilegia la percepción del individuo acerca del ambiente de trabajo porque esta se asocia directamente a su justicia y satisfacción laboral, que está intrínsecamente vinculada a su propio comportamiento y expectativas, seleccionándose esta metodología por correlacionar ambas variables que pertenecen al estudio.

### **Universo y muestra**

El universo de la investigación estuvo constituido por el personal administrativo que trabaja en la empresa pública que suministra electricidad, que sumaron 880 empleados de las áreas administrativas. Debido a que la población sobrepasa los 100 elementos, fue necesario realizar un procedimiento de muestreo para la aplicación del instrumento y la obtención de los hallazgos.

Se tomó como referencia el muestreo probabilístico para obtener la muestra poblacional de la investigación, para lo que se aplicó la siguiente fórmula tomada del texto de (Levine, 2012):

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población = 880 empleados administrativos de la empresa p
- $Z_a^2$  = Nivel de confianza
- p = Probabilidad de verdadero = 50% = 0,5
- q = Probabilidad de falso = 50% = 0,5
- $d^2$  = error admisible (al 5%)

$$n = \frac{880 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05 \times (880 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 268

Al aplicar la ecuación se pudo calcular una muestra de 268 empleados administrativos pertenecientes a la empresa pública que suministra electricidad, que serán encuestados mediante el instrumento seleccionado (escala EDCO).

### **Procedimiento de la investigación**

Una vez que se diseñó el instrumento respectivo y se seleccionó la muestra poblacional, se solicitó la autorización de los directivos de la empresa pública que suministra electricidad, para realizar la investigación en sus instalaciones. (Ver Anexos No. 2).

El segundo paso fue explicarles a los empleados administrativos acerca del uso de la página web que contiene el programa del modelo de evaluación del clima organizacional, en el site web denominado "Survey Monkey".

Para llenar la encuesta, los empleados administrativo ingresaron al site web correspondiente, donde respondieron cada pregunta que consta en el cuestionario electrónico de la escala EDCO, hasta culminar cada una de las páginas que constan en el mismo.

Los resultados de esta encuesta fueron procesados en tablas, utilizando programas informáticos especializados en este tipo de procedimientos, para luego calificarla de acuerdo a la escala del modelo EDCO.

Al respecto, la encuesta fue realizada sobre siete puntos, donde el número 1 es una calificación baja, mientras que el 7 es la máxima calificación de bondad, por lo que se multiplicaron los resultados obtenidos (sumatoria de las respuestas de los empleados administrativos por cada ítem por la valoración de la escala del modelo EDCO), para luego obtener la calificación promedio a través de la división de la sumatoria de los resultados por el tamaño de la muestra.

Las calificaciones de cada ítem evidenciaron cuál de ellos se encontró en más de 5 puntos y cuáles en menos de esta calificación, para determinar la

bondad o problemas con las dimensiones del clima organizacional.

**RESULTADOS**

Una vez realizadas las encuestas bajo la aplicación del modelo EDCO a los involucrados se obtuvo las figuras estadísticas, como se presenta a continuación:

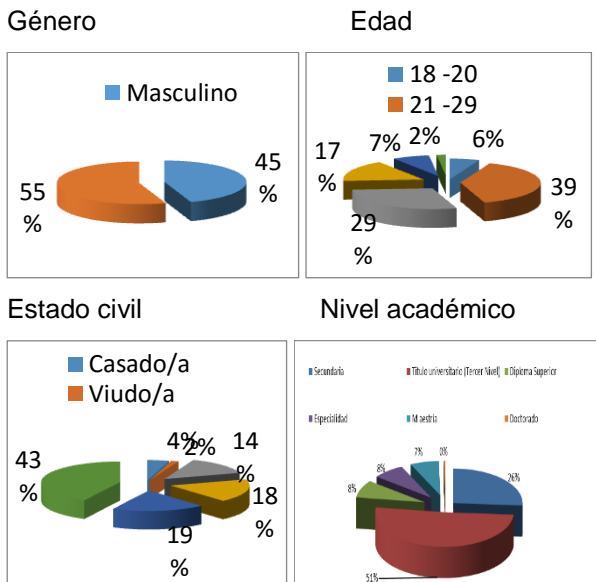


Figura 4. Datos generales personales.  
Fuente: Encuesta a empleados administrativos.

La población mayoritaria que labora en las áreas administrativas de la empresa pública que suministra electricidad pertenece al género femenino, cuyas edades fluctuaron en los grupos de 21-29, 30-39 y 40-49; ostentando la mayoría título universitario de tercer o cuarto nivel.

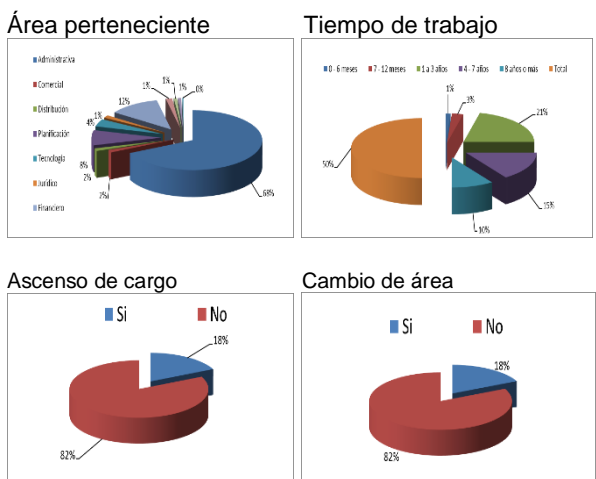


Figura 5. Datos generales del área.  
Fuente: Encuesta a empleados administrativos.

La población mayoritaria de empleados labora en el áreas administrativas y financiera desde hace 1 a 3 años; acerca de los ascensos la mayor parte no fue ascendido, permaneciendo en su puesto

de trabajo, tampoco han cambiado de área o departamento.

Además de los datos generales, es necesario conocer los datos específicos del empleado, como es el caso del motivo del cambio (en caso se haya dado), el rango salarial que tuvo en cada puesto (si lo ascendieron o lo cambiaron de departamento), así como su labor principal en la institución.

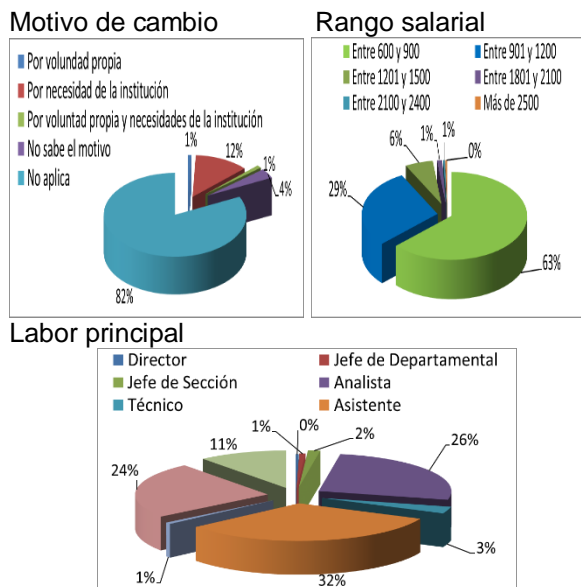


Figura 6. Datos específicos del empleado  
Fuente: Encuesta a empleados administrativos.

Al respecto de los datos específicos, la población mayoritaria no experimentó un cambio de área (82%) por lo tanto, no aplicó a esta pregunta del cuestionario, mientras que aquellos que fueron cambiados, fue por la necesidad de la empresa (12%), por concepto del rango salarial la mayoría (63%), indicó que se encuentra en el rango de 600 a 900, además la labor principal a la que se dedican la población mayoritaria, es la de analista, asistente y auxiliar entre los principales (26%, 32% y 24% respectivamente).

Los resultados preliminares de la encuesta efectuada bajo el modelo EDCO, son importantes para el conocimiento de los aspectos generales de la investigación, sin embargo, continuando con el procedimiento se realizó el análisis de los ítems correspondientes al cuestionario inherente a la escala EDCO, los cuales se presentan en primer lugar de manera general, pero luego se realiza la multiplicación de cada resultado por la calificación de la escala que va de 1 a 7, siendo el 1 la más baja y 7 la más alta, como se puede observar en los (Anexos No. 3 y No. 4).

Para la calificación del clima y la justicia organizacional, así como la satisfacción laboral, se utiliza la escala del modelo EDCO, donde el 1

representa totalmente en desacuerdo, es decir, baja calificación, mientras que el 7 significa totalmente de acuerdo o alta calificación, por esta razón, los resultados obtenidos en cada ítem se multiplican para el valor de la escala (del 1 al 7), luego se suman estos productos y se dividen por el tamaño de la muestra (268 empleados administrativos) obteniéndose la calificación por cada ítem sobre 7 puntos, estimándose que las calificaciones de 5, 6 y 7 son buenas y las menores son deficitarias, porque se encuentran debajo del 70%. El procedimiento es el siguiente tomando como ejemplo el primer ítem.

Cada uno de los resultados obtenidos en la primera pregunta del cuestionario del clima organizacional, se multiplicaron por las calificaciones de sus respectivas columnas, de la siguiente manera:

$$14 \times 3 = 42; 68 \times 4 = 272; 109 \times 5 = 545; 77 \times 6 = 462;$$

La sumatoria de estos productos ( $42 + 272 + 545 + 462 = 1.321$ ), se divide por la muestra de 268, obteniéndose como resultado promedio 4,93 en la primera pregunta.

El mismo procedimiento se realiza con todos los ítems del clima organizacional y la satisfacción laboral. Se ha realizado este procedimiento en los (Anexos No. 5 y No. 6).

Los hallazgos evidenciaron una calificación general de 4,63 sobre 7 puntos, en lo relacionado al clima organizacional propiamente dicho, es decir, un 66% de conformidad de los empleados administrativos con los aspectos relacionados al medio ambiente de trabajo.

La satisfacción laboral fue calificada con 4,35 sobre 7 puntos (62%), donde influyeron los factores inherentes al clima organizacional como la no inclusión del personal en la solución de conflictos ni sus opiniones para la toma de decisiones y a los aspectos referidos a la recompensa y a los incentivos, que obtuvo una baja calificación.

### **CORRELACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

La correlación de las variables inherentes al clima organizacional y a la satisfacción laboral, se realizó con base en el método del chi cuadrado, aplicados a los promedios de cada variable que fueron identificados en las tablas.

Para la aplicación del método de chi cuadrado se plantearon dos hipótesis las cuales se citan seguido:

- **Hipótesis Nula:** Ho: “El clima organizacional no incidió en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la empresa pública que suministra electricidad”.
- **Hipótesis alternativa:** H1: “El clima organizacional incidió en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la empresa pública que suministra electricidad”.

Para el efecto, se plasmó la frecuencia observada en las tablas, conforme a los promedios de las dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral:

Tabla 9. *Frecuencia observada de variables con calificaciones promedio del instrumento aplicado a los empleados administrativos de la empresa.*

Variable	Calificación							Total	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Clima organizacional	0	25	98	252	459	407	0	1.241	52%
Satisfacción laboral	0	48	149	254	354	361	0	1.165	48%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>247</b>	<b>506</b>	<b>814</b>	<b>767</b>	<b>0</b>	<b>2.407</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta a empleados administrativos.

La aplicación del método del chi cuadrado requiere que se elabore la tabla con la frecuencia esperada:

Tabla 10. *Frecuencia esperada de variables con base en la frecuencia observada.*

Variables	Calificación							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Clima organizacional	0	13	50	130	237	210	0	640
Satisfacción laboral	0	23	72	123	172	175	0	564
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>122</b>	<b>253</b>	<b>408</b>	<b>384</b>	<b>0</b>	<b>1.205</b>

Nota: Encuesta a empleados administrativos.

Los hallazgos evidenciados de la frecuencia observada y esperada deben ser confrontados, pero previamente se ha calculado la zona de aceptación y de rechazo, con base en la siguiente operación:

- Nivel de significación:  $\alpha = 0.025 = 2,5\%$
  - Grado de libertad:  $g.l. = (f - 1) (c - 1) = (7 - 1) (2 - 1) = 6$
  - Zona de rechazo:  $R (Ho) < (14,45)$
- Por lo tanto, la decisión a tomar será la siguiente:
- Si el valor de  $X^2 > 14,45$  se aprueba la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis

alternativa (H1), es decir, que el clima organizacional no incidió en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la empresa pública que suministra electricidad.

- Si el valor de  $X^2 < 14,45$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aprueba la hipótesis alternativa, es decir, que el clima organizacional incidió en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la empresa pública que suministra electricidad.

Bajo los antecedentes planteados, se elaboró la siguiente tabla donde se confrontaron las frecuencias observadas y esperadas:

Tabla 11. *Cálculo del chi cuadrado.*

Frecuencia Observada Fo	Frecuencia esperada Fe	Diferencia Fo - Fe	Diferencia <sup>2</sup> (Fo - Fe) <sup>2</sup>	(Fo - Fe) <sup>2</sup> Fe
0	0	0,00	0,00	0,00
25	13	12,31	151,60	0,08
98	50	47,34	2241,09	0,02
252	130	122,16	14922,84	0,01
459	237	222,43	49476,73	0,00
407	210	196,83	38742,48	0,01
0	0	0,00	0,00	0,00
0	0	0,00	0,00	0,00
48	23	24,81	615,51	0,04
149	72	76,75	5890,51	0,01
254	123	130,80	17109,82	0,01
354	172	182,72	33386,18	0,01
361	175	185,99	34593,81	0,01
0	0	0,00	0,00	0,00
			<b>X<sup>2</sup></b>	<b>0,19</b>

Nota: Encuesta a empleados administrativos.

**Decisión:** En vista que el valor obtenido del  $X^2$  fue igual a 0,19, fue menor que el punto crítico (14,45), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, es decir, que “el clima organizacional incidió en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la empresa pública que suministra electricidad”.

**DISCUSIÓN**

Una vez calificadas las dimensiones inherentes al clima organizacional y la satisfacción laboral, se pudo conocer que los empleados administrativos calificaron con el 60% al 70% (menor a 5 puntos sobre 7) el clima organizacional de la empresa pública que suministra electricidad, encontrándose las principales causas de esta problemática en los aspectos inherentes al limitado desarrollo de la creativa del personal, la no inclusión de sus criterios en la toma de decisiones, así como a la recompensa e incentivos, que tienen un impacto significativo en la dimensión de la satisfacción laboral.

En resumen, la baja calificación del clima organizacional dependió en gran medida del

criterio de los empleados administrativos quienes consideraron que ni la alta dirección ni sus jefes inmediatos toman en cuenta sus opiniones para mejorar las situaciones conflictivas existentes en la empresa pública que suministra electricidad, por lo tanto, es la principal queja, porque este evento les impide desarrollar sus habilidades de manera conveniente, a lo que se añade que no han sido ascendidos de sus puestos de trabajo, permaneciendo por algún tiempo en el mismo cargo, lo que ha influenciado en su desmotivación.

Si a esto se le añade que la empresa pública que suministra electricidad no ha planificado un programa de incentivos para motivar al personal administrativo a aumentar su desempeño en el puesto de trabajo, se tiene una consecuencia directa en la satisfacción laboral, que depende en gran medida de ambos factores.

Es decir, que la falta de planificación de incentivos al personal administrativo y la limitada opción para que puedan ser creativos y sean consideradas sus opiniones para la resolución de conflictos, han sido los principales factores para que la satisfacción laboral del personal de estas áreas, se encuentre por debajo de los 5 puntos (70%).

Este hallazgo coincide con lo manifestado por el (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 2015), entidad que considera que los factores del clima organizacional impactan directamente en la satisfacción de los empleados, he allí la importancia de evaluar el clima para tomar las decisiones más convenientes que incidan en su fortalecimiento.

Estos resultados también concuerdan con lo manifestado por (Robbins & Coulter, 2015), acerca de la satisfacción laboral que en efecto, “se refiere a una actitud general asociada al comportamiento de los empleados relacionados con el medio ambiente de trabajo”, por lo que en efecto, si se fortalecieran los aspectos inherentes al clima organizacional, especialmente en lo inherente a la recompensa, la motivación y la comunicación o relaciones interpersonal (al tomar en cuenta las opiniones de los empleados) esto influenciaría en el aumento del nivel de satisfacción laboral del personal.

**CONCLUSIONES**

En cumplimiento del objetivo general se pudo corroborar que los factores del clima organizacional impactaron directamente en la satisfacción laboral de los empleados, he allí la importancia de evaluar el clima para tomar las decisiones más convenientes que incidan en su fortalecimiento.

Los fundamentos teóricos establecieron una asociación entre el clima organizacional y la



satisfacción laboral de los empleados de una empresa, seleccionándose entre los modelos para la evaluación del clima organizacional el EDCO que fue creado por (Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, 2012) y es de origen colombiano, cuya metodología empleada permitió cumplir con los objetivos planteados, a pesar de las limitaciones que se atravesaron, porque la alta dirección no quiso hacer pública la información de la base de datos en la que el personal de la empresa pública respondió su percepción acerca de cada componente del clima organizacional y el limitado tiempo que se tuvo para el desarrollo del trabajo, la recopilación y el procesamiento de los resultados, demostrándose la utilidad del modelo del clima organizacional utilizado, que seguramente será de gran aporte para la toma de decisiones.

Se calificó al clima organizacional en 4,63 sobre 7 puntos (66% de conformidad); la satisfacción laboral fue calificada con 4,35 sobre 7 puntos (62%), donde influyeron los factores inherentes al clima organizacional por no considerar sus opiniones en la solución de conflictos, la recompensa y la falta de incentivos, resultados que al contrastarse con la práctica de la evaluación del clima organizacional en otras instituciones públicas, evidenció un resultado algo aceptable, por lo que el proceso de toma de decisiones debe enfatizar en el fortalecimiento de cada uno de los componentes del modelo utilizado, para mejorar la satisfacción laboral.

## RECOMENDACIONES

Como parte del proceso del servicio que ofrece la empresa pública a los usuarios, se debe manifestar que la satisfacción laboral es el resultado del mantenimiento de un clima organizacional excelente, por lo tanto, se estima conveniente que se aplique como estrategia el ciclo de Deming con el objeto de monitorear las alternativas propuestas, para vigilar que estas se cumplan de manera apropiada para beneficio del personal de la compañía, de la propia entidad pública, de los clientes y de la sociedad en general.

Se recomienda que la empresa aplique periódicamente un instrumento para la evaluación del clima organizacional, relacionando sus resultados con la satisfacción laboral, que en este caso se sugirió el modelo EDCO.

Se sugiere también el fortalecimiento de los aspectos inherentes al clima organizacional relacionados con la comunicación, relaciones interpersonales, motivación y recompensa, para lo que se propone la aplicación de la técnica de lluvia de ideas, otorgando mayor libertad para que los empleados sean creativos, así como también programas de incentivos que influyan en el

reconocimiento del desempeño para los empleados administrativos de mejor rendimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2014). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Editorial CENGAGE Learning. Sexta Edición.
- Acero, Y., Echeverri, L., Lazarazo, S., Quevedo, A., & Sanabria, B. (2012). *Modelo EDCO*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Brown, A. (2013). Electricidad, características y opciones de reforma para México Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. *Revista Análisis Económico*, vol. XXVI, núm. 61, 20. <http://www.redalyc.org/pdf/413/41318401010.pdf>.
- Brunet, L. (2012). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Chiang, M., & Martín, M. y. (2012). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España:: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (I ed.). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones* (9a ed ed., Vol. I). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México:: Editorial Mc Graw Hill.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (2015). *Medición del Clima Laboral para IMF's*. México:: COPEME. [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf).
- Constante, J. (3 de Agosto de 2016). ¿Cómo se genera la energía eléctrica en Ecuador? *Punto de Vista*, págs. 1. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/pu>

- nto-de-vista/1/como-se-genera-la-energia-electrica-en-ecuador.
- Davis, S., & Palladino, J. (2014). *Psicología*. México: Editorial Pearson. Quinta Edición.
- Dessler, G. (2013). *Organización y Administración*. México: Editorial Prentice Hall Interamericana.
- García, G. (2015). Clima Organización: Hacia un Nuevo Modelo. *Pork An*, 20. [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf).
- García, M. (2013). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia: Revista de Administración y Negocios. Universidad del Valle. <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>.
- García, M. (2014). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia: Revista Redalyc, Cuadernos de Administración, Núm. 42. Universidad del Valle Cali, Colombia. <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- García, M. y. (2015. ). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Revista Eumed*, 20. <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Paraninfo S.A. Décima Edición.
- Juárez, S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. México: Revista Medigraphic de Práctica Clínico – Quirúrgica. <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>.
- Landy, F., & Conte, J. (2015). *Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Editorial McGraw Hill. Primera Edición.
- Levine, D. (2012). *Estadística para administración*. México: Prentice Hall. Cuarta Edición.
- Marín, J., Melgar, A., & Castaño, C. (2012). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Bogotá, Colombia: : Vol. III, Módulo II. Subsecretaría Regional de Desarrollo de la capacidad gerencial de los Servicios de Salud. Primera Edición.
- Matamoros, S. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el Ecuador. *Revista Tecnológica ESPOL*, Vol. 18. No. 1., 10.
- Navarro, E., & García, A. y. (2013). *Clima y Compromiso Organizacional*. España: Unidad Multidisciplinaria CIEA. [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf).
- Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano en las organizaciones*. Inglaterra: Editorial McMillan – Collier.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales Aposta*. No, 56, 30. <http://www.apostadigital.com/revistav3/meroteca/aolaz1.pdf>.
- Peña, R., Hernández, D., Vélez, A., García, M., Reyes, M., & Ureña, E. (2013). *Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud*. México: Revista de Salud Pública de México Scielo: <http://www.scielosp.org/pdf/spm/>.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2012). Clima organizacional y desempeño del personal. *Revista Negotium Latindex, Redalyc*, 18. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.
- Robbens, S. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Editorial Pearson. Octava Edición.

- Sandoval, M. (2014). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas y Administrativas. Año 10, Núm 27*, 12.  
[http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL).
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública. Scielo.*, 12.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>.
- Toro, F. (2012). Clima organizacional y productividad laboral. *Cámara Medellín*, 10.  
<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>.
- Segredo Pérez AM. Clima organizacional y control interno. En: López Puig P, editor. Multimedia para el desarrollo del Control Interno en el Ministerio de Salud Pública y sus entidades subordinadas. La Habana: CEDISAP; 2011.
- Robbins, Stephen.(1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado en:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>

**ANEXOS**

**Anexos 1 Modelos de Clima Organizacional**

Modelo	Autores	Año	Descripción	Instrumento	Dimensiones
Modelo OPS	de OPS, Marín	1990	Involucra al liderazgo de la alta dirección y la motivación de los colaboradores	Escala OPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Reciprocidad</li> <li>• Participación</li> </ul>
Modelo Newstron	de Newstron	1996	Involucra los aspectos físicos del ambiente de trabajo, así como factores abstractos como la comunicación, la motivación y la toma de decisiones, que no siempre está adscrita a la alta dirección	Escala de Newstron	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios tecnológicos</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
Modelo Brunet	de Brunet	1998	Establece la relación entre los valores y la estructura organizacional vinculada a la ética y al comportamiento organizacional	Escala de Brunet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Riesgos y toma de decisiones</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Tolerancia al conflicto</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Estilo de dirección.</li> <li>• Sentido de pertenencia.</li> </ul>
Modelo EDCO	Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo y Sanabria,	2003	Establece dentro de sus dimensiones a la justicia organizacional (valores) y la satisfacción laboral	Cuestionario EDCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos.</li> <li>• Estabilidad.</li> <li>• Claridad y coherencia en la dirección.</li> <li>• Valores colectivos</li> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Estilo</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Retribución</li> <li>• Disponibilidad de Recursos</li> </ul>
Modelo Fernando Toro	de Fernando Toro	2006	Establece una conexión con los valores como parte de la evaluación del comportamiento de los empleados en la organización	Cuestionario ECO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad</li> <li>• Claridad</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Valores (Cooperación, Responsabilidad, Respeto)</li> </ul>



**Anexos 2. Resultados de encuesta aplicada a empleados administrativos bajo modelo EDCO. Clima organizacional.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7
1	Se define claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (unidad, área, departamento, dependencia).			14	68	109	77	
2	Todas las áreas (unidad, área, departamento, dependencia) de la organización son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.			18	87	99	64	
3	Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados			18	87	99	64	
4	Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.		10	25	78	96	59	
5	Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de institución		10	25	78	96	59	
6	La misión de la Institución está siempre presente en el establecimiento de los objetivos			18	87	99	64	
7	Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos de mi (unidad, área, departamento, dependencia)		12	34	73	89	60	
8	La Institución siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior		10	25	78	96	59	
9	Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal		4	16	49	119	80	
10	La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación		12	34	73	89	60	
11	Cuando los directivos dan indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo		12	34	73	89	60	
12	Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar		12	34	73	89	60	
13	Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo		12	34	73	89	60	
14	En la Institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades.		32	46	66	83	41	
15	El jefe inmediato o autoridad sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno.		12	34	73	89	60	
16	Los jefes o autoridades escuchan y respetan la opinión de todos aunque luego decidan otra cosa.		12	34	73	89	60	

**Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: Caso de una empresa pública que suministra electricidad**

17	Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.		15	46	65	78	64	
18	El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades.		10	25	78	96	59	
19	Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo.		10	25	78	96	59	
20	Hay compañerismo entre los trabajadores				40	130	98	
21	Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.			18	87	99	64	
22	El espacio físico de trabajo es adecuado.				30	141	97	
23	Da gusto llegar a trabajar a la Institución.			7	37	138	86	
24	Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.				30	141	97	
25	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo			27	59	107	75	
26	En esta institución capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de actividades.			13	44	123	88	
27	Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.		12	23	49	98	86	
28	Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.		16	29	55	90	78	
29	Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.				30	141	97	
30	La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.			7	37	138	86	
31	Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.		16	29	55	90	78	
32	Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.		8	34	68	86	72	
33	Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.		8	34	68	86	72	
34	Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o autoridad, se puede hacerlo porque los procesos son claros.		14	52	57	76	69	
35	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.		16	29	55	90	78	
36	Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.		14	52	57	76	69	
37	En esta institución hay verdaderas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.		25	50	69	68	56	

**Incidencia del clima organizacional en satisfacción laboral: Caso empresa pública que suministra electricidad**

<b>38</b>	La Institución permite capacitarse para optar a cargos a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.		25	50	69	68	56	
<b>39</b>	La estructura de niveles y cargos en mi tarea, departamento o dependencia es adecuada para cumplir con los objetivos.		18	39	47	98	66	
<b>40</b>	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.		16	48	59	66	79	
<b>41</b>	Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.		26	49	72	56	65	
<b>42</b>	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se esperaría en estos casos.		40	70	55	52	51	
<b>43</b>	Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento.		18	39	47	98	66	
<b>44</b>	Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.		40	70	55	52	51	
<b>45</b>	Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.		31	48	71	68	50	
<b>46</b>	El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta institución.		23	37	67	79	62	
<b>47</b>	Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.		12	34	73	89	60	
<b>48</b>	Se puede identificar quien es responsable de cada actividades en mi área, departamento.		18	49	66	73	62	
<b>49</b>	Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.		7	37	69	88	67	
<b>50</b>	El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.		28	59	56	63	62	
<b>51</b>	Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.		18	49	66	73	62	
<b>52</b>	Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.		28	59	56	63	62	
<b>53</b>	Se puede identificar quienes responsable de cada actividad en la institución.			15	65	119	69	
<b>54</b>	Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.		24	45	62	79	58	
<b>55</b>	La forma como está estructurada la Institución en áreas, departamentos y secciones contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.		18	49	66	73	62	
<b>56</b>	Mi jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo.		8	36	74	81	69	

Nota: Encuesta a empleados administrativos.

**Anexos 3. Resultados de encuesta aplicada a empleados administrativos bajo modelo EDCO. Satisfacción laboral.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7
1	Me mantengo ocupado todo el tiempo.		29	48	68	67	56	
2	Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión		32	51	67	64	54	
3	Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando.		30	52	65	68	53	
4	Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la Institución y en la sociedad.		26	50	69	66	57	
5	Me gusta la forma en que mi jefe directo o autoridad maneja los subalternos		8	36	74	81	69	
6	Mi Jefe directo o autoridad tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar.		8	36	74	81	69	
7	Puedo hacer las cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia		32	51	67	64	54	
8	Mi labor se ve como un empleo estable en esta Institución.		40	70	55	52	51	
9	Puedo hacer cosas para otras personas.		22	54	63	69	60	
10	Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer.		44	71	61	47	45	
11	Hago actividades que hacen uso de mis habilidades		22	54	63	69	60	
12	Las políticas de la Institución se ponen en práctica fácilmente.		16	29	55	90	78	
13	Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago.		16	48	59	66	79	
14	Tengo posibilidades de avanzar.		40	70	55	52	51	
15	Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio.		25	65	68	64	46	
16	Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo.		25	65	68	64	46	
17	Las condiciones laborales son adecuadas.			7	37	138	86	
18	Mis compañeros se llevan bien con los demás.		8	29	71	92	68	
19	Se reconoce cuando lo hago bien.		40	70	55	52	51	
20	Puedo sentir que he logrado cosas.		18	36	74	71	69	

Nota: Encuesta a empleados administrativos.



**Anexos 4. Calificación con la escala del modelo EDCO de los hallazgos de la encuesta. Clima organizacional.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	Total	Calif.
1	Se define claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (unidad, área, departamento, dependencia).	0	0	42	272	545	462	0	1321	4,93
2	Todas las áreas (unidad, área, departamento, dependencia) de la organización son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.	0	0	54	348	495	384	0	1281	4,78
3	Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados	0	0	54	348	495	384	0	1281	4,78
4	Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.	0	20	75	312	480	354	0	1241	4,63
5	Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de institución	0	20	75	312	480	354	0	1241	4,63
6	La misión de la Institución está siempre presente en el establecimiento de los objetivos	0	0	54	348	495	384	0	1281	4,78
7	Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos de mi (unidad, área, departamento, dependencia)	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
8	La Institución siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior	0	20	75	312	480	354	0	1241	4,63
9	Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal	0	8	48	196	595	480	0	1327	4,95
10	La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
11	Cuando los directivos dan indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
12	Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
13	Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
14	En la Institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades.	0	64	138	264	415	246	0	1127	4,21
15	El jefe inmediato o autoridad sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno.	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
16	Los jefes o autoridades escuchan y respetan la opinión de todos aunque luego decidan otra cosa.	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
17	Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.	0	30	138	260	390	384	0	1202	4,49

**Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral: Caso de una empresa pública que suministra electricidad**

18	El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades.	0	20	75	312	480	354	0	1241	4,63
19	Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo.	0	20	75	312	480	354	0	1241	4,63
20	Hay compañerismo entre los trabajadores	0	0	0	160	650	588	0	1398	5,22
21	Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.	0	0	54	348	495	384	0	1281	4,78
22	El espacio físico de trabajo es adecuado.	0	0	0	120	705	582	0	1407	5,25
23	Da gusto llegar a trabajar a la Institución.	0	0	21	148	690	516	0	1375	5,13
24	Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.	0	0	0	120	705	582	0	1407	5,25
25	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo	0	0	81	236	535	450	0	1302	4,86
26	En esta institución capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de actividades.	0	0	39	176	615	528	0	1358	5,07
27	Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.	0	24	69	196	490	516	0	1295	4,83
28	Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.	0	32	87	220	450	468	0	1257	4,69
29	Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.	0	0	0	120	705	582	0	1407	5,25
30	La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.	0	0	21	148	690	516	0	1375	5,13
31	Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.	0	32	87	220	450	468	0	1257	4,69
32	Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.	0	16	102	272	430	432	0	1252	4,67
33	Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.	0	16	102	272	430	432	0	1252	4,67
34	Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o autoridad, se puede hacerlo porque los procesos son claros.	0	28	156	228	380	414	0	1206	4,50
35	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.	0	32	87	220	450	468	0	1257	4,69
36	Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.	0	28	156	228	380	414	0	1206	4,50
37	En esta institución hay verdaderas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.	0	50	150	276	340	336	0	1152	4,30
38	La Institución permite capacitarse para optar a cargos a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.	0	50	150	276	340	336	0	1152	4,30

**Incidencia del clima organizacional en satisfacción laboral: Caso empresa pública que suministra electricidad**

39	La estructura de niveles y cargos en mi tarea, departamento o dependencia es adecuada para cumplir con los objetivos.	0	36	117	188	490	396	0	1227	4,58
40	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	0	32	144	236	330	474	0	1216	4,54
41	Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.	0	52	147	288	280	390	0	1157	4,32
42	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se esperaría en estos casos.	0	80	210	220	260	306	0	1076	4,01
43	Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento.	0	36	117	188	490	396	0	1227	4,58
44	Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.	0	80	210	220	260	306	0	1076	4,01
45	Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.	0	62	144	284	340	300	0	1130	4,22
46	El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta institución.	0	46	111	268	395	372	0	1192	4,45
47	Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.	0	24	102	292	445	360	0	1223	4,56
48	Se puede identificar quien es responsable de cada actividades en mi área, departamento.	0	36	147	264	365	372	0	1184	4,42
49	Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.	0	14	111	276	440	402	0	1243	4,64
50	El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.	0	56	177	224	315	372	0	1144	4,27
51	Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.	0	36	147	264	365	372	0	1184	4,42
52	Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.	0	56	177	224	315	372	0	1144	4,27
53	Se puede identificar quienes responsable de cada actividad en la institución.	0	0	45	260	595	414	0	1314	4,90
54	Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.	0	48	135	248	395	348	0	1174	4,38
55	La forma como está estructurada la Institución en áreas, departamentos y secciones contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.	0	36	147	264	365	372	0	1184	4,42
56	Mi jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo.	0	16	108	296	405	414	0	1239	4,62
	<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>98</b>	<b>252</b>	<b>459</b>	<b>407</b>	<b>0</b>	<b>1241</b>	<b>4,63</b>
										<b>66%</b>

Nota: Encuesta a empleados administrativos.

*Anexos 5. Calificación con la escala del modelo EDCO de los hallazgos de la encuesta. Satisfacción laboral.*

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	Total	Calif.
1	Me mantengo ocupado todo el tiempo.	0	58	144	272	335	336	0	1145	4,27
2	Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión	0	64	153	268	320	324	0	1129	4,21
3	Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando.	0	60	156	260	340	318	0	1134	4,23
4	Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la Institución y en la sociedad.	0	52	150	276	330	342	0	1150	4,29
5	Me gusta la forma en que mi jefe directo o autoridad maneja los subalternos	0	16	108	296	405	414	0	1239	4,62
6	Mi Jefe directo o autoridad tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar.	0	16	108	296	405	414	0	1239	4,62
7	Puedo hacer las cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia	0	64	153	268	320	324	0	1129	4,21
8	Mi labor se ve como un empleo estable en esta Institución.	0	80	210	220	260	306	0	1076	4,01
9	Puedo hacer cosas para otras personas.	0	44	162	252	345	360	0	1163	4,34
10	Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer.	0	88	213	244	235	270	0	1050	3,92
11	Hago actividades que hacen uso de mis habilidades	0	44	162	252	345	360	0	1163	4,34
12	Las políticas de la Institución se ponen en práctica fácilmente.	0	32	87	220	450	468	0	1257	4,69
13	Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago.	0	32	144	236	330	474	0	1216	4,54
14	Tengo posibilidades de avanzar.	0	80	210	220	260	306	0	1076	4,01
15	Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio.	0	50	195	272	320	276	0	1113	4,15
16	Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo.	0	50	195	272	320	276	0	1113	4,15
17	Las condiciones laborales son adecuadas.	0	0	21	148	690	516	0	1375	5,13
18	Mis compañeros se llevan bien con los demás.	0	16	87	284	460	408	0	1255	4,68
19	Se reconoce cuando lo hago bien.	0	80	210	220	260	306	0	1076	4,01
20	Puedo sentir que he logrado cosas.	0	36	108	296	355	414	0	1209	4,51
	<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>149</b>	<b>254</b>	<b>354</b>	<b>361</b>	<b>0</b>	<b>1165</b>	<b>4,35</b>
										<b>62%</b>

Nota: Encuesta a empleados administrativos.