

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO



**BEATRIZ VILMA MAMANI MARON
GUILLERMINA YENI PACHO POMA
DAISY ESTELA CHOQUE HUACASI**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO



**BEATRIZ VILMA MAMANI MARON
GUILLERMINA YENI PACHO POMA
DAISY ESTELA CHOQUE HUACASI**

Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Tábata Alves da Silva

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação e Projeto Gráfico

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Revisão

Organizadores e Autores(as)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Profa. Dra. Alicia Eugenia Olmos - Universidad Católica de Córdoba

Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - Instituto Federal Farroupilha

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - Universidade Cidade de São Paulo

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - Universidade Estadual de Londrina

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - Faculdade Sesi-Sp de Educação

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - Universidade Franciscana

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - Universidade Católica de Brasília

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - Universidade Federal de Santa Maria

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - Universidade Federal de Santa Maria

Profa. Dra Marcela Mary José da Silva - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - Universidade Federal do ABC

Prof. Dr. Roberto Araújo Silva - Centro Universitário Lusíada

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - Universidade Federal do Oeste da Bahia

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - Universidade Central “Marta Abreu” de Las Villas

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Maron, Beatriz Vilma Mamani

Clima organizacional y su importancia en la
satisfacción laboral en el ámbito educativo
[livro eletrônico] / Beatriz Vilma Mamani Maron,
Guillermina Yeni Pacho Poma, Daisy Estela Choque
Huacasi. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2024.
PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-224-0

1. Administração de pessoal 2. Comportamento
organizacional 3. Cultura organizacional I. Poma,
Guillermina Yeni Pacho. II. Huacasi, Daisy Estela
Choque. III. Título.

24-190721

CDD-658.001

Índices para catálogo sistemático:

1. Comportamento organizacional 658.001

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253



10.48209/978-65-5417-224-0

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia, intitulada *Clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, 2018*, realizado na Universidad Nacional del Altiplano-Puno.

Este trabalho foi submetido a uma revisão por pares externos duplamente cega (double-blind) antes da publicação.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	13
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
1.1. Clima organizacional: concepto.....	14
1.2. Teorías del clima organizacional.....	15
1.2.1. Teoría del clima organizacional de Likert.....	17
1.2.2. Teoría de las relaciones humanas.....	18
1.3. Dimensiones del clima organizacional.....	20
1.4. Tipos de clima organizacional.....	22
1.5. Beneficios de un clima organizacional positivo.....	25
CAPÍTULO II.....	27
SATISFACCIÓN LABORAL.....	27
2.1. Nociones generales sobre la satisfacción laboral.....	28
2.2. Teorías de la satisfacción laboral.....	29
2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow....	30
2.2.2. Teoría bifactorial o de los dos factores de Herzberg.....	31
2.2.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	32
2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	34
2.4. Tipos de satisfacción laboral.....	35
2.5. Factores que inciden en la satisfacción laboral.....	37
CAPÍTULO III.....	39
CALIDAD DEL SERVICIO.....	39
3.1. ¿Qué es la calidad del servicio?.....	40

3.2. Importancia de la calidad del servicio.....	41
3.3. Dimensiones de la calidad del servicio.....	43
3.4. Tipos de calidad del servicio.....	45
3.5. Evaluación de la calidad del servicio.....	46
3.6. Modelos teóricos para medir la calidad del servicio.....	48
3.6.1. Modelo nórdico.....	48
3.6.2. Modelo americano: modelo Servqual.....	50
3.6.3. Modelo Servperf.....	51
CAPÍTULO IV.....	53
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE PUNO.....	53
4.1. Objetivos de la investigación.....	53
4.1.1. Objetivo general.....	53
4.1.2. Objetivos específicos.....	53
4.2. Hipótesis.....	54
4.2.1. Hipótesis general.....	54
4.2.2. Hipótesis específicas.....	54
4.3. Metodología y diseño de la investigación.....	54
4.3.1. Población de estudio.....	54
4.3.2. Muestra.....	54
4.3.3. Método de investigación.....	55
4.3.4. Tipo de investigación.....	55
4.3.5. Diseño de investigación.....	55
4.4. Descripción detallada de métodos por objetivo específico.....	56
4.4.1. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos...56	
4.4.2. Descripción de las técnicas e instrumentos.....	56
4.5. Aplicación de la prueba estadística inferencial.....	57
4.5.1. Estadígrafo de contraste.....	57
4.5.2. Nivel de significancia.....	57

4.5.3. Regla de decisión.....	57
4.6. Resultados y discusión.....	58
4.6.1. Relaciones interpersonales de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	58
4.6.1.1. Prueba de hipótesis específica 1.....	64
4.6.1.2. Identidad organizacional de los Trabajadores de la UGEL - Puno.....	65
4.6.1.3. Prueba de hipótesis específica 2.....	69
4.6.1.4. Identidad organizacional de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	70
4.6.1.5. Prueba de hipótesis específica 2.....	74
4.6.2. Identidad organizacional de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	75
4.6.2.1. Prueba de hipótesis específica 2.....	79
4.6.3. Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.....	80
4.6.2.2. Prueba de hipótesis general.....	84
4.7. Conclusiones.....	86
4.8. Recomendaciones.....	87
CAPÍTULO V.....	89
CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.....	89
5.1. Importancia de un buen clima organizacional en el ámbito educativo.....	90
5.2. Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral.....	91
5.3. Estrategias para la mejora del clima organizacional y la calidad del servicio.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
SOBRES LOS AUTORES.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional según la teoría de Likert (1968).....	21
Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer (1968).....	21
Tabla 3. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos.....	56
Tabla 4. Distribución Chi Cuadrado χ^2	58
Tabla 5. Relaciones interpersonales según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	59
Tabla 6. Relaciones interpersonales según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	61
Tabla 7. Relaciones con el jefe según satisfacción laboral con el ambiente físico de la UGEL-Puno.....	62
Tabla 8. Relaciones interpersonales según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	63
Tabla 9. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 1.....	65
Tabla 10. Tabla de distribución Chi Cuadrado.....	65
Tabla 11. Identidad con la institución según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	66
Tabla 12. Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	67
Tabla 13. Identidad con la institución según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	68
Tabla 14. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 2.....	70
Tabla 15. Tabla de distribución Chi Cuadrado.....	70
Tabla 16. Identidad con la institución según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	71
Tabla 17. Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	72

Tabla 18. Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	73
Tabla 19. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 1.....	75
Tabla 20. Tabla de distribución Chi Cuadrado.....	75
Tabla 21. Identidad con la institución según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	76
Tabla 22. Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	77
Tabla 23. Identidad con la institución según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	78
Tabla 24. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 2.....	79
Tabla 25. Tabla de distribución Chi Cuadrado.....	80
Tabla 26. Clima organizacional según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	81
Tabla 27. Estructura organizacional según satisfacción laboral de UGEL - Puno.....	82
Tabla 28. Recompensas laborales según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno.....	83
Tabla 29. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis general.....	85
Tabla 30. Tabla de distribución Chi Cuadrado.....	85

RESUMEN

Con el paso del tiempo, las organizaciones han tenido que generar cambios internos importantes con el propósito de mantenerse vigentes en el mercado. En ese sentido, el clima organizacional ha tenido una importante evolución acerca del papel que viene cumpliendo el recurso humano en las estrategias de crecimiento mercantil. Actualmente, los empleados son más que una planilla que percibe un sueldo por su labor, y han pasado a convertirse en un eje crucial dentro del plan de desarrollo e innovación de las actividades de la empresa; para lograrlo, se ha puesto el foco en las necesidades y motivaciones individuales y grupales, para satisfacerlas y fortalecer su compromiso con los objetivos comerciales.

Generar un ambiente de trabajo provechoso, con una fuerza laboral cómoda con su puesto y capacitada para tomar decisiones con cierta autonomía, genera un sentimiento de seguridad que influye en un mejor desempeño. Por consiguiente, un clima laboral óptimo debe convertirse en un objetivo primordial cuyos beneficios tiene un gran alcance, tanto para los contratados, la productividad de la institución y los clientes, quienes reciben un buen producto o servicio de excelencia, pero a través de una experiencia de compra positiva. Es importante, además, consolidar una interacción abierta y solidaria dentro de la empresa, junto con un trato horizontal entre la gerencia y el trabajador para generar un sentido de pertenencia.

Palabras clave: clima organizacional, fuerza laboral, estrategias de crecimiento, plan de desarrollo, clima laboral, productividad

ABSTRACT

With the passage of time, organizations have had to generate important internal changes in order to remain relevant in the market. In this sense, the organizational climate has had an important evolution regarding the role that the human resource has been playing in the strategies of market growth. Currently, employees are more than a payroll that receives a salary for their work, and have become a crucial axis within the development and innovation plan of the company's activities; to achieve this, it has been necessary to focus on individual and group needs and motivations to satisfy them and strengthen their commitment to business objectives.

Generating a profitable work environment, with a workforce that is comfortable with its position and capable of making decisions with a certain degree of autonomy, generates a feeling of security that influences better performance. Therefore, an optimal work environment should become a primary objective whose benefits are far-reaching, both for employees, the productivity of the institution and customers, who receive a good product or service of excellence, but through a positive shopping experience. It is also important to consolidate an open and supportive interaction within the company, together with a horizontal treatment between the management and the worker to generate a sense of belonging.

Keywords: organizational climate, organizational climate, workforce, growth strategies, development plan, work climate, productivity

INTRODUCCIÓN

Es importante considerar el clima organizacional como un fenómeno multifactorial en el cual confluyen una serie de determinantes que afectan directa e indirectamente el desempeño laboral del personal contratado de cualquier tipo de empresa. En un ambiente como el actual, de alta competitividad, grandes desafíos y cambios rápidos, las empresas han tomado conciencia de que su capacidad para generar un valor agregado a su oferta, clientes y proveedores, depende en gran medida de sus colaboradores. Sin lugar a dudas, el más importante de los recursos con el que cuenta una entidad es el capital humano, debido a sus características particulares y habilidades de adaptabilidad, innovación y velocidad de respuesta; este se convierte en un elemento estratégico para los fines comerciales y administrativos que persiguen las organizaciones.

En ese intento por lograr ventajas de posicionamiento y éxito en el mercado, las empresas han debido reestructurar y repensar sus acciones para aumentar su eficacia productiva. Para alcanzar esos estándares, es responsabilidad de los directivos evaluar el clima organizacional para tomar decisiones basadas en la gestión del talento humano, desde una perspectiva que considere las necesidades de sus empleados y a la empresa como un medio para que ellos puedan desarrollarse integralmente. La orientación de las acciones para la mejora compartida del empleado y la empresa debe tener una constante atención periódica sobre la conservación de un buen clima laboral, que configure un ambiente participativo que recoja las iniciativas individuales, un trato abierto con los supervisores, entre otros que permitan la sostenibilidad del compromiso, dedicación y lealtad del trabajador.

CAPÍTULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL

A medida que avanzan las tendencias y se imponen nuevos paradigmas económicos, el clima organizacional va ganando interés en las disciplinas encargadas de las estrategias organizacionales de las empresas. Esta relevancia va de la mano con el desarrollo de la tecnología, en ese reto por crear negocios más humanizados y conscientes de promover prácticas y valores solidarios entre sus empleados. Frente a la urgencia de las entidades por buscar continuamente oportunidades de mejora y optimización de procesos, el clima organizacional aparece como una herramienta indispensable que favorece la detección de necesidades en los empleados, y, en consecuencia, impulsa su motivación para lograr un desempeño por encima de las expectativas. En ese sentido, el espacio para su desarrollo personal debe convertirse en un compromiso estratégico clave sostenible en el tiempo.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes para el diseño de estrategias y líneas de acción que procuren un alto nivel de rentabilidad empresarial. Adquiere una enorme importancia debido a su repercusión inmediata en el incremento de la calidad de los sistemas administrativos, pues toca variables muy sensibles para el correcto funcionamiento de la empresa, como son la retención e identificación del talento con su lugar de trabajo para afrontar retos de mayor envergadura. Enfocarse en los requerimientos del colectivo laboral desde diferentes aspectos como son las relaciones interpersonales, la cohesión de grupo, los procesos de liderazgo, la comunicación, la

creatividad o la motivación, representa una valiosa inversión para el logro de las metas y objetivos esperados por las empresas.

1.1. Clima organizacional: concepto

El clima organizacional, también llamado clima laboral, es un fenómeno psicosocial que se genera a partir de la percepción de los empleados en torno a los procedimientos de la propia compañía, y en el cual intervienen una serie de variables factibles de ser medibles como son las políticas y medidas corporativas, las mismas que influyen directamente en el comportamiento del asalariado. De acuerdo con Pilligua & Arteaga (2019), es el grado de satisfacción respecto a las actividades diarias, una evaluación personal que considera dimensiones físicas, mentales y emocionales de gran relevancia en la calidad del trabajo. La construcción del concepto depende principalmente del juicio de valor en cada persona; así, serán los pensamientos y las motivaciones las que definirán finalmente una experiencia de trabajo favorable o negativa, y la manera cómo afecta la productividad individual.

Las normas, la ideología y los valores que rigen y le dan personalidad a una institución, configuran una forma de trabajo que se desarrolla en un ambiente laboral con propiedades motivacionales singulares, las cuales impactan en la eficiencia de la organización. Estos estímulos varían de persona a persona, y dependen de las relaciones entre los integrantes del negocio, el trato hacia el personal y las condiciones laborales. El clima organizacional, sostienen Moran *et al.* (2021), es el conjunto de características que conforman la cultura corporativa, una identidad exclusiva que establece lineamientos conductuales a todos sus trabajadores en consonancia con los objetivos comerciales. Por tanto, la entidad capaz de comprender la estructura y dinámica de los grupos a cargo, podrá mejorar las situaciones desfavorables y alcanzar la eficiencia interna.

Hoy en día, los distintos cambios sociopolíticos, económicos y culturales, además de la creciente influencia de la tecnología, están afectando la

rutina de las empresas, quienes se han visto en la necesidad de aplicar nuevas metodologías dirigidas a la superación de los conflictos, fortaleciendo una buena comunicación con los trabajadores, en su intento por transmitir estabilidad, eliminando las causas que desmotivan al personal y elevan la moral de todos sus integrantes. Indican Litwin & Stinger, citados por Ferragud (2019), que el clima organizacional es un fenómeno que atraviesa toda la estructura organizacional y repercute en el desempeño y compromiso de los equipos, con grandes consecuencias en la rentabilidad de la empresa.

Para Vera & Suárez (2018), el clima organizacional constituye un espacio ideal donde se interrelacionan los miembros de la entidad y se define el tipo de conexión con los jefes, para luego conseguir un ritmo de trabajo ajustado a las intenciones del corporativo y los intereses del asalariado. El ambiente organizacional, según Noguera & Zeballos (2022), es un entorno psicológico en el cual entran en juego las normativas institucionales y las relaciones sociales con el fin de generar un sentido de pertenencia en el trabajador e influir en la calidad y desempeño de sus funciones. Es importante prestar atención a la situación de los empleados y ser consecuentes con ellos, reconociendo su progreso y cumplimiento de metas, de esta manera se procura mayor confianza y apertura para que puedan aportar con nuevas ideas y asuman como parte de su vida los propósitos de la organización.

1.2. Teorías del clima organizacional

Las personas son el activo primordial para las organizaciones, por tal motivo, han comenzado a dedicar mayor tiempo para mejorar el clima organizacional y afianzar el compromiso interno. Un buen ambiente de trabajo se consigue mediante un monitoreo permanente de las etapas y personas a cargo de la cadena productiva, para así poder atender oportunamente las necesidades de los responsables; asimismo, diseñar ambientes más confortables con todos los

elementos a disposición permite llevar a cabo las actividades con efectividad y garantizar el éxito de los objetivos empresariales. Todas estas propiedades y rasgos dibujan la imagen de una empresa y aportan a la construcción de un ambiente laboral único, percibido con agrado o no por cada una de las personas, y que inciden en su proceder (Najarro, 2022).

Dada la importancia del entorno donde se ejecuta el quehacer diario de una empresa, los modelos teóricos propuestos han buscado explicar los procesos organizacionales que soportan los distintos niveles de decisión, incidiendo en el aspecto psicológico como factor determinante para la percepción y carácter de las relaciones laborales entre las áreas. El análisis de estos valores objetivos y motivacionales, presentes en toda la estructura funcional de la empresa, permite medir el tipo de respuesta del colaborador traducido en su desempeño y satisfacción; y la manera como influye en la rentabilidad de la institución (Loaiza *et al*; 2019); por consiguiente, el peso que tiene el clima organizacional en cualquier estrategia con fines de alcanzar ventajas competitivas contribuirá a optimizar el rendimiento y la calidad del recurso humano.

Cabe mencionar que el compromiso de un trabajador con los objetivos institucionales se concibe en la percepción y evaluación individual que hace de las condiciones organizacionales existentes, por tanto, el clima organizacional se va sosteniendo con las actividades cotidianas, las interacciones con el grupo y las experiencias acumuladas. Para los planteamientos que se han esbozado, el ambiente de trabajo es un tema desafiante, de gran relevancia en los diagnósticos de mercadotecnia y administración empresarial, enfocados en conocer cómo un trabajador satisfecho es capaz de contagiar su entusiasmo e impactar positivamente en el organigrama funcional de la organización. Algunas de estas teorías son las que se exponen en los siguientes apartados.

1.2.1. Teoría del clima organizacional de Likert

Desarrollada por Rensis Likert en la década de 1960, la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, contempla el análisis de las variables que conforman un ambiente laboral en procesos administrativos, sus causas y efectos, como factores críticos en el éxito de la empresa. El autor sostiene que la política gerencial y las condiciones de trabajo establecen el clima organizacional que percibe el empleado, por tanto, su reacción está ligada a la evaluación del comportamiento dentro de la compañía y las circunstancias previstas para desarrollar las tareas lo mejor posible (Benites, 2022). Este planteamiento reconoce en el buen ambiente laboral a un indicador clave para definir los lineamientos internos de la cultura de una empresa, las cuales, junto con las ganancias financieras, deben brindar una mejor calidad de vida laboral a todos los miembros que la integran.

En sus observaciones, Likert establece tres variables determinantes en la percepción que los subordinados tienen respecto de los procesos y diseños estructurales de la empresa, y sus características propias, las cuales influyen en su valoración del clima organizacional. Estas son las siguientes:

- **Variables causales o independientes:** indican el propósito de ser de la compañía, el sentido de su evolución y los resultados obtenidos; admiten cambios según los responsables de la empresa, los que provocan inevitablemente modificaciones en el resto de ellas. Dentro de las variables causales están la estructura organizativa, las políticas administrativas, decisiones, competencias, actitudes y los liderazgos.
- **Variables intermedias:** miden el clima motivacional actual de la empresa, entre otros aspectos relacionados con los procesos organizacionales, la comunicación y toma de decisiones, los mismos que afectan las relaciones entre los trabajadores, y, por consiguiente, su rendimiento, lealtad, actitudes y percepciones.

- **Variables finales:** surgen a consecuencia del resto de variables y se encargan de establecer los resultados obtenidos por la organización a partir de sus actividades, en consecuencia, constituyen su nivel de eficacia en términos de productividad, ganancia, calidad y pérdidas.

Es importante destacar que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores; más bien, es la forma como ellos aprecian la relevancia de tales elementos en el trabajo. Algunos parámetros esenciales en la percepción del clima son aquellos vinculados a las actitudes, la personalidad, el grado de satisfacción y la sensación que transmiten la organización, los colegas y jefes, mientras que el contexto, la innovación tecnológica, estructura jerárquica y remuneración salarial, son agentes foráneos decisivos (Altez & Arias, 2019). La teoría de Likert es una herramienta valiosa en la psicología organizacional, pues permite comprender los factores que inciden en el clima organizacional para que los líderes proyecten ambientes de trabajo positivos, donde se promueva el rendimiento y la satisfacción del empleado.

1.2.2. Teoría de las relaciones humanas

El enfoque humanista cambió el paradigma tradicional, mucho más interesado en la metodología de una labor formal, con tendencia al determinismo, la eficiencia y el control de la organización sobre todas las decisiones y actividades. Bajo el postulado de la teoría de las relaciones humanas se modifican varios conceptos científicos relacionados con el estudio de la disciplina administrativa; a su vez, se abandona la preocupación puesta sobre los detalles técnicos y formales a favor de los aspectos psicológicos y sociológicos que afectan al grupo de personas. Es una doctrina de la administración con un enfoque holístico y basado en las relaciones interpersonales, las cuales tienen como objetivo elevar el desempeño de los empleados a través de los principios de liderazgo, motivación, comunicación y dinámicas de grupo (Iglesias *et al.*, 2019).

Enmarcada dentro de la psicología organizacional, la teoría de las relaciones humanas fue planteada en Estados Unidos por el psicólogo H. Munsterberg y el sociólogo E. Mayo. En ella demuestran la relación existente entre las cuestiones psicosociales y la productividad en el trabajo; aquí son el individuo y sus necesidades individuales la base fundamental de toda organización, por tanto, su satisfacción en el trabajo, a la par de su autorrealización, son condiciones indispensables para llevar al negocio hacia el éxito. Señala Peiro (2021) que, entre las principales características de esta teoría, se pueden resumir las siguientes:

- Considera la empresa como una gran familia conformada por distintas personas, y no por máquinas.
- Destaca que en una organización la parte humana es lo más importante.
- Busca equilibrar la relación entre los obreros y jefes, cediendo mayor autonomía al subordinado.
- Se inspira en los sistemas de la psicología y no en la autoridad, para evaluar el potencial de las habilidades de los empleados.
- Propicia la confianza en el grupo y una mayor apertura en las personas.
- Resalta la importancia de las relaciones que surgen entre los trabajadores a partir de su labor diaria.
- Favorece las dinámicas grupales e interpersonales para desarrollar habilidades de comunicación efectiva con otros miembros de la organización.

Asimismo, el estudio señala que el fracaso comercial se origina a partir de las relaciones laborales conflictivas, por lo cual, resulta evidente establecer un orden y control mediante un liderazgo que sea empático con los problemas e intereses del personal (Palafox, 2020). En ese sentido, al estar la conducta humana regida por una reacción frente a determinado estímulo, el nivel de compromiso del colaborador y su identificación con los objetivos de la institución dependen exclusivamente de aquellos estímulos que lo dignifiquen como persona en un ambiente laboral, es decir, un buen trato, la comunicación efectiva y

una mayor participación de sus opiniones en el proceso de toma de decisiones y la resolución efectiva de conflictos.

1.3. Dimensiones del clima organizacional

El mercado actual demanda de los corporativos un mejor desenvolvimiento de su recurso humano, pues en sus manos recae la importante tarea de conducir una planificación estratégica que repare en puntos clave como la distribución y supervisión de tareas, la productividad y, sobre todo, la motivación de los empleados en el centro de labores. El estudio del clima organizacional precisa de sopesar un número de componentes que propician determinadas reacciones y comportamientos en los sujetos; según la observación de tales características organizativas y sociales, excepcionales en cada empresa, es posible conocer la calidad del ambiente interno de las corporaciones, el cual se traduce en actitudes con particularidades personales (Berberoglu, 2018).

Según Supriyati *et al.* (2019), el clima organizacional abarca un conjunto de atributos internos que ocupan desde la composición de su tejido estructural, los canales formales de comunicación y los estándares de rendimiento, hasta la participación de los individuos en los procesos funcionales, los cuales marcan el estilo de gestión de cada empresa. En ese sentido, existe una gama de variables tan amplia que ha sido complicado llegar a un consenso efectivo capaz de resumir la cantidad de factores y la naturaleza de su influencia, los mismos que son reconocidos en la literatura empresarial como “dimensiones”. Estos constructos son indicadores agrupados de manera lógica, prestos a ser evaluados para una mejor comprensión de la situación del comercio en una fase determinada de su evolución. Existe una amplia cantidad de modelos de estudios del clima organizacional, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional según la teoría de Likert (1968)

Dimensiones	Conceptualizaciones
Métodos de mando	Capacidad para influenciar en los colaboradores.
Motivación	Implementar políticas de incentivo que suplan las necesidades del individuo.
Comunicación	Aplicación y tipo de comunicación en una empresa.
Interacción e influencia	Reforzar la interacción jefe-empleado para cumplir metas.
Resolución de problemas y toma de decisión	Gestionar las funciones, responsabilidades y los fundamentos para tomar decisiones.
Planificación	Definir objetivos y políticas empresariales.
Control	Cumplir con las disposiciones en cada área.
Capacitación y adiestramiento	Fortalecer las competencias del colaborador.

Nota. Tomado de Antequera *et al.* (2022)

Tabla 2. Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer (1968)

Dimensiones	Conceptualizaciones
Estructura	Es la percepción del trabajador respecto al nivel burocrático para ejecutar su labor, que incluye la estructuración, organigrama, nivel de relación, trámites, limitaciones y procedimientos.
Responsabilidad	La impresión del empleado sobre su autonomía para decidir en sus labores y el nivel de supervisión para ejecutar tareas.
Recompensa	Retribuciones al trabajo efectivo para el empleado que muestre dedicación y esfuerzo en el logro de resultados.
Desafío	La manera como los individuos calculan los riesgos para obtener los objetivos propuestos, manteniendo un entorno competitivo.
Relaciones	Fortalecer las relaciones interpersonales del grupo, con base en el respeto y trato correcto, para lograr un buen clima laboral.
Cooperación	Representa al trabajo recíproco y el apoyo oportuno entre cada miembro del equipo para la ejecución de tareas.

Estándares	La percepción del colaborador respecto al énfasis del corporativo para lograr estándares con un equilibrio del rendimiento.
Conflicto	Elementos que pueden originar discrepancias en el equipo a raíz de distintos motivos, muchas veces no ligados al trabajo.
Identidad	El sentido de pertenencia y placer de laborar en una empresa, coincidiendo objetivos institucionales e intereses propios.

Nota. Tomado de Antequera *et al.* (2022)

El tema del clima organizacional ha generado diversos estudios respecto a las dimensiones como determinantes conductuales. Su diagnóstico oportuno representa la idoneidad de la estructura administrativa institucional, en la cual se ve reflejado el grado de satisfacción de los individuos a partir de ciertos aspectos internos envueltos en una interacción social. Las dimensiones son en sí mismas dispositivos que facilitan el análisis de una realidad, siendo los instrumentos más utilizados los cuestionarios de Likert; sin embargo, es posible recurrir a modelos flexibles y adaptarlos a distintas interrogantes y contextos de empresas, con base en cuatro áreas críticas como son el liderazgo, la motivación, el compromiso o reciprocidad, y la participación (Iglesias & Torres, 2018).

1.4. Tipos de clima organizacional

Poco a poco, los modelos de negocios tradicionales comienzan a ceder frente a otros menos rígidos, desprovistos de jerarquías verticales y con la consigna de una participación activa de los equipos (Guerrero *et al.*, 2019). El acercamiento de las personas en el entorno laboral es un escenario nuevo que requiere de una gerencia dinámica, creativa e innovadora, dotada de una visión sistémica de la organización, basada en el respeto mutuo de las interrelaciones y capaz de fusionar el talento humano con el resto de los recursos disponibles de forma productiva, siempre atenta a la manifestación de los cambios en los

mercados para mantenerse activos (Aldana *et al.*, 2019). Por tanto, un buen manejo directivo aporta en la proyección de un clima laboral agradable, donde funcionen la comunicación y empatía.

Una cultura organizacional sólida garantiza condiciones de trabajo que afectan de manera positiva el ánimo del equipo, de tal forma que ocurren tres sucesos interrelacionados: los empleados conocen las expectativas de la alta dirección, anticipan recompensas por su esfuerzo y logran una excelente productividad. Toda empresa exitosa sabe del manejo de tales momentos, aprovechando las habilidades del subordinado a través de un buen trato y el permanente reconocimiento de su valor como persona (Borrero, 2019). La presencia de un líder es vital para conseguir el mejor nivel del equipo, sacando adelante proyectos, pero, sobre todo, involucrando al trabajador en la toma de decisiones, de acuerdo a ciertos parámetros que configuran diferentes tipos de clima organizacional:

- **Autoritarismo explotador:** se crea un ambiente basado en relaciones jerárquicas verticales y la comunicación en un solo sentido. Se caracteriza por una severa desconfianza hacia el trabajo del colaborador. Los gerentes toman las decisiones de manera unilateral y reparten las instrucciones a los demás, recompensando la obediencia, pero se sofocan en las emociones, la creatividad y seguridad del equipo. El sistema estructural es poco flexible, con un estilo de liderazgo autocrático, el cual no atiende a las opiniones o necesidades del trabajador, por tanto, se limita su desarrollo profesional. Finalmente, se produce un clima laboral paternalista, donde se ignora la experiencia del trabajador, subestimando su parecer.
- **Autoritarismo paternalista:** propio de las compañías muy estructuradas que han desarrollado una cultura laboral restrictiva, demasiado burocrática y con un estilo de liderazgo obsesionado con el control del trabajo. La persona tiene la impresión de laborar para una entidad estable, que recompensa el buen resultado y penaliza el error; sin embargo, no lo

dejan involucrarse en la toma de decisiones, afectando su compromiso con los objetivos comerciales. Existe una relación formal entre los altos cargos y el resto de los integrantes, la cual ignora las necesidades u opiniones del trabajador. Esa comunicación débil, casi protocolar, provoca desencuentros entre colaboradores debido a conflictos mal resueltos por falta de diálogo. Si bien esta categoría no llega a los excesos del autoritarismo, la poca confianza en los equipos impide el desarrollo de su verdadero potencial.

- **Consultivo:** se procura un ambiente de trabajo dinámico y proactivo, en el cual la confianza hacia la persona se traduce en su participación de la toma de decisiones específicas, y la resolución de cualquier inconveniente. A pesar de que existe una relación vertical, la gerencia tiene gran consideración por el trabajo y las opiniones del subordinado, y está siempre atenta al desarrollo de sus habilidades, usando las recompensas y penalizaciones como elementos motivacionales. En un ambiente consultivo, las jerarquías se trastocan y se produce una comunicación fluida que fortalece la cultura de convivencia en un espacio formal, donde se valora el buen trato entre todos y la experiencia.

- **Participación en grupo:** es un ambiente de trabajo ideal, con una cultura laboral participativa e incluyente, que reconoce el buen resultado y dignifica al individuo, valorando la diversidad de género, las preferencias sexuales, capacidades físicas, entre otros aspectos. No existe una jerarquía vertical, por tanto, la relación con los empleados es más estrecha, con una directiva que confía plenamente en su labor y los involucra en las decisiones en varios niveles, coincidiendo intereses propios sobre desarrollo profesional, y los objetivos comerciales para lograr las metas del corporativo. La comunicación es fluida, basada en la confianza mutua y destinada a motivar opiniones y el derecho a disentir; en tal sentido, el colaborador se siente comprometido con la compañía al ser reconocido por su esfuerzo y colaboración.

Es importante que las empresas establezcan un organigrama con procedimientos, roles y funciones claras, y que pongan a disposición los insumos respectivos para llevar a cabo un buen desempeño. Estandarizar los procesos permite alcanzar el orden en la productividad, lo que funciona siempre que exista un estilo de liderazgo definido; ajustado a la personalidad del responsable y la identidad corporativa, capaz de influenciar en la comunicación con los empleados; caso contrario, se genera desconcierto en la gestión (Simbron & Sanabria, 2020). La psicología organizacional ha contribuido muchísimo a la gestión del personal, descartando jefaturas coercitivas por perfiles capaces de influenciar en los equipos y ser tomados como referentes por su experticia y cualidades personales (León & Mejía, 2021).

1.5. Beneficios de un clima organizacional positivo

El clima laboral es un constructo conformado por factores organizacionales, humanos y físicos transitorios, los cuales son factibles de medir e intervenir para influir en la satisfacción y productividad del personal dentro de un entorno laboral específico. El funcionamiento exitoso de las organizaciones depende de la prevalencia de un ambiente de trabajo agradable; para ello, se deben tomar en cuenta los aspectos psicológicos que motivan el desempeño e influyen en la conducta de los trabajadores. No es novedad que las políticas de administración de recursos humanos hayan adquirido una funcionalidad estratégica que repara en los indicadores de productividad de la empresa, pero en consonancia con el desarrollo y tranquilidad de los empleados, independientemente de su perfil y cargo (Toscano *et al.*, 2020).

Mediante el diagnóstico de las características que definen un entorno organizacional, es posible identificar el nivel de satisfacción laboral de funcionarios y personal contratado, además de obtener información estadística que per-

mita el diseño de programas orientados a mejorar o fortalecer la comunicación organizacional y las habilidades blandas en todas las dependencias de la institución, así como el liderazgo en el frente directivo. Un espacio seguro que promueva el bienestar, mantiene un óptimo ritmo laboral, reduce el estrés y ayuda a lidiar con los conflictos diarios. Entre otros beneficios se pueden mencionar:

- Aumenta el sentimiento de compromiso y la creatividad del trabajador, por tanto, mejora su rendimiento en general.
- Mejora el estado anímico, físico y mental de cada trabajador para enfocarse en los objetivos de las organizaciones.
- Fortalece las relaciones del empleado con el entorno y el vínculo de cooperación mutua con todo el equipo.
- Facilita la gestión ágil de los equipos de trabajo, con una reducción de recursos y tiempo significativa.
- Significa una inversión útil en talento humano, junto con un ahorro en costos de la rotación del personal.

Según García (2019), las empresas afrontan cambios relevantes en la administración del personal, identificando contingencias en el sitio de trabajo para lidiar con ellas y generar cambios en la cultura laboral que los lleve a sacar el máximo provecho de unos empleados comprometidos; de esta manera, el clima organizacional es reflejo de un clima agradable de trabajo. Es importante recalcar que el clima organizacional atraviesa todos los niveles del negocio; por ello, aquellas entidades que den prioridad a la cultura empresarial podrán atraer al mejor talento, superar a la competencia y salir fortalecidas frente a los cambios del mercado y los tiempos difíciles.

CAPÍTULO II

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un componente valioso para la competitividad empresarial a largo plazo, pues tiene un valor predictivo acerca del comportamiento organizativo, es decir, alerta de manera anticipada sobre las dificultades o los ajustes pertinentes en un plan o políticas estratégicas inadecuadas. A diferencia de la motivación, la satisfacción laboral es consecuencia de ese primer impulso, que resulta en una tarea bien realizada, una experiencia emocional que proporciona algún tipo de sensación positiva, la cual cobra un sentido de identificación y compromiso con los fines corporativos, cuando el empleado reconoce en la institución que su modo de dirigir, gestionar y organizar las funciones le permite la oportunidad de demostrar sus destrezas y conocimientos, más allá de la mera productividad mecánica.

Los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que asumen una actitud de cooperación voluntaria con los compañeros y la organización. Visto como un fenómeno económico, impacta en el ajuste de los ingresos en la empresa, pues reduce sustancialmente la inversión en procesos de captación de nuevo personal, así como de capacitaciones, ya que el talento fiel suele resolver problemas y momentos de crisis siguiendo los lineamientos y expectativas de la corporación. Asimismo, medir la satisfacción en el trabajo permitirá traducir los resultados en acciones concretas para mejorar las condiciones del colaborador y aprovechar al máximo el potencial del colaborador, quien, una vez terminada su estancia en la empresa, se convertirá en un buen embajador de marca, destacando la reputación corporativa entre los competidores.

2.1. Nociones generales sobre la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es considerada como un fenómeno psicosocial de gran impacto en el desempeño de los empleados. Su definición involucra además distintos determinantes que modifican el estado emocional de los colaboradores y los impulsan a seguir conductas específicas. En pleno siglo XXI, dichas variables guardan un gran valor para esta llamada “sociedad del conocimiento”, la cual justifica el éxito de las personas solo cuando se atiende al ser humano de forma integral, reparando en todas sus dimensiones (Mora & Mariscal, 2019). Enfrentar a la competencia en un contexto tan versátil, ha hecho reflexionar a las compañías sobre la importancia de gestionar el factor humano para conocer la percepción que guarda el individuo sobre el ambiente de trabajo y planificar las acciones respectivas a favor de su bienestar.

La satisfacción laboral está conformada por un conjunto de sentimientos positivos ligados con la experiencia de trabajar para alguna entidad; de hecho, pasar gran parte del tiempo dentro de una oficina despierta una serie de expectativas, lo que implica, por tanto, cierto nivel de apreciación acerca de los alcances que tiene el esfuerzo de un trabajador en su vida personal y la sociedad. Tal y como indican Wright & Bonett, citados en Dávila *et al.* (2021), la forma más viable y antigua de constatar cuánta influencia tiene la felicidad en el comportamiento laboral de los individuos, es mediante el rango de gozo observado en su quehacer diario; por consiguiente, todos los elementos vinculados directa o indirectamente con el concepto tienen necesariamente un componente afectivo y otro cognitivo o evaluativo.

La satisfacción laboral es un agente que afecta tanto al clima laboral y al desempeño de forma individual como organizacional. Conocer su compleja interrelación permite diseñar medidas que permitan determinar cuánta predominancia negativa o positiva tienen dentro y fuera del ambiente de trabajo. El clima y la satisfacción laboral se han visto alterados por los procesos de la

globalización, en tal sentido, se debe abordar el contexto situacional del colaborador en su centro de labores, en contraste con los cambios sociales, políticos, económicos y culturales (Pedraza, 2020). Distintos estudios hablan de una correlación significativa positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es así que cualquier intervención sobre ellos tendrá un efecto directo en la calidad de la producción y los vínculos formados dentro de los equipos de trabajo (Okoli, 2018).

2.2. Teorías de la satisfacción laboral

Los cambios organizativos están afectando a gran parte del sector productivo. Operar en un medio extremadamente inestable obliga a realizar una lectura sobre el desempeño del empleado, y a conocer las razones que lo empujan a realizar sus funciones con agrado o displicencia. La satisfacción en el trabajo ha sido ampliamente estudiada en la literatura directiva junto con la motivación y otros importantes factores de la gestión administrativa como son el absentismo, la rotación de personal y el compromiso institucional. Recientes investigaciones parecen demostrar el estrecho vínculo entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en distintos ámbitos, como el Ministerio de Salud (Sánchez, 2020) o el recinto de la Universidad Nacional del Callao (Bazalar & Choquehuanca, 2020), concluyendo que la referida asociación es muy significativa.

Existe una creciente demanda por los estudios acerca de la satisfacción en el trabajo y las determinantes relacionados con ella. Muchas organizaciones han centrado su atención en aspectos fácilmente medibles como son los horarios, las posibilidades de promoción o el modelo de salarios por eficiencia (Arrayás, 2019), lo cual es un esfuerzo poco relevante al momento de generalizar el porqué del funcionamiento y naturaleza de la satisfacción laboral. Lograr una intervención efectiva para disponer de empleados felices con su

trabajo, pasa por una atención integral de las condiciones del contexto físico, las convenciones o normas entre los grupos sociales y los aspectos tangibles como las características de las tareas —solo por mencionar una—, los cuales tienen efecto directo en la reducción del holgazaneo, y alientan el desarrollo de sentimientos de lealtad y compromiso hacia la organización.

2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

A partir de diferentes observaciones clínicas, el psicólogo Abraham Maslow postuló que la motivación humana nace de la voluntad por satisfacer las necesidades más apremiantes, las cuales varían de acuerdo con el individuo y su situación actual. Para clarificarla mejor, identificó una jerarquía de cinco necesidades, todas ellas interrelacionadas y siguiendo un orden de prioridades, es decir, cuando alguna de ellas está suficientemente satisfecha, de inmediato surgirá otra dominante, que funcionará como el principal motivador activo de la conducta. Esta clasificación se constituye de la siguiente manera:

- Necesidad fisiológica o básica: alimento, líquidos, refugio, sexo y otras.
- Necesidad de seguridad: son requerimientos físicos, psicológicos, económicos y de protección contra el daño físico y emocional.
- Necesidades sociales o de afiliación: todo ser humano requiere dar y recibir el afecto de otras personas.
- Necesidad de estima o reconocimiento: es conseguir una evaluación positiva de uno mismo, basado en el auto respeto y el aprecio de los demás.
- Necesidad de autorrealización: es el impulso que nace de uno para actualizar y desarrollar habilidades con el fin de alcanzar metas y sueños.

Al respecto, las opiniones están divididas entre quienes destacan la teoría de Maslow y su contribución en el campo de la psicología, con aquellas observaciones que descalifican la jerarquía propuesta por no describir un proceso de

motivación universal humano; se acusa entonces al autor de utilizar un sistema de valores adaptado de la clase media de Estados Unidos (Castro, 2023). Algunas de estas revisiones destacan la escasa evidencia empírica en apoyo de la teoría, pues no hay evidencias claras sobre la clasificación de las necesidades humanas en cinco categorías estructuradas. Aún con las críticas, la propuesta de las jerarquías goza de amplia aceptación en las áreas de recursos humanos, *marketing*, y educación; asimismo, por su intermedio, es posible entender cómo una necesidad satisfecha de manera razonable promueve la aparición de otra no atendida.

2.2.2. Teoría bifactorial o de los dos factores de Herzberg

Es una de las propuestas más aceptadas y sofisticadas sobre el estudio de la satisfacción laboral, con más de dieciséis réplicas alrededor del globo. Se enfoca en el trabajo en sí mismo como fuente principal de complacencia dentro de una empresa, y, por tanto, debe ser enriquecido para la utilización efectiva del personal. Herzberg afirmó que son posibles las dimensiones de la satisfacción intrínsecos (motivadores), e insatisfacción extrínsecos (de higiene o apoyo), ambos términos radicalmente distintos, pero que no llegan a oponerse, pues la eliminación de las características insatisfactorias en un puesto laboral no conduce a un estado satisfactorio, sino a la no insatisfacción, y del mismo modo ocurre con la satisfacción y la no satisfacción. Estos factores afectan la satisfacción laboral de forma independiente y diferenciada. Para una mejor definición, se pueden desglosar de la siguiente manera:

- **Factores de higiene:** no están directamente relacionados con el trabajo, sino con las condiciones y el ambiente laboral. Pueden prevenir la insatisfacción o generar un estado superficial de satisfacción, pero no llegan a ser motivadores, ya que de recurrir a ellos el efecto sería negativo. Están

considerados la política de administración de la compañía, el estilo de supervisión, la relación con el supervisor, los compañeros o los subordinados, la vida personal, la seguridad y el estatus.

- **Factores de desarrollo:** ligados al contenido del trabajo, involucran las actitudes y los sentimientos de la persona; son difíciles de controlar, medir y manipular por su grado de complejidad. Estos pueden ser los logros, el reconocimiento, trabajo personal, la responsabilidad, el progreso y la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, la psicología de la motivación es bastante compleja y reconoce una enorme presencia de la especulación, a la vez que requiere poner a prueba las ideas que han venido aplicándose en las compañías para certificar su veracidad. Es así que sus principios se basan en la técnica del incidente crítico, un procedimiento científico que ha permitido confirmar sus resultados de manera consistente, permitiéndole a Herzberg afirmar que los factores motivadores incrementan en un 81 % la satisfacción laboral, en tanto los de apoyo aumentan la insatisfacción en un 69 %. A pesar de las cifras, los empleados suelen dar más importancia a la dimensión extrínseca, complicando gestionar una plantilla motivada. En conclusión, para aumentar la satisfacción laboral, será importante poner especial atención al componente afectivo de la persona.

2.2.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland

McClelland propone una teoría asociada con los procesos de aprendizaje, en la cual toda persona siente un fuerte impulso por satisfacer alguna nueva necesidad, alcanzando un mayor nivel de esfuerzo. Aquí la condición afectiva es clave para crear una expectativa de cambio, por tanto, se convierte en la base de cualquier motivación, debido a su carácter experimental y la cantidad de elementos para explicar la productividad laboral (Ramírez *et al.*, 2023). A diferen-

cia de otras hipótesis enfocadas principalmente en las necesidades biológicas o la estimulación intensa, este análisis basa sus postulados en los principios de Herzberg, y coinciden en la relación de un mayor rendimiento con los factores intrínsecos. En su libro *The Achieving Society*, el psicólogo estadounidense describe tres tipos de necesidades motivacionales:

- **Necesidad de logro:** las personas están motivadas por lograr las metas propuestas según la probabilidad de éxito; se resisten a los riesgos poco estimulantes para su autorrealización y evitan aquellos muy complicados, pues importaría más el factor suerte que las aptitudes y los conocimientos.
- **Necesidad de afiliación:** el objetivo es adaptarse al ambiente de trabajo formando relaciones con los colegas para sentirse aceptados; los motiva interactuar con las personas, por tanto, su perfil es ideal para el trabajo en equipo y de cara al público.
- **Necesidad de poder y autoridad:** se busca mejorar el estatus dentro del negocio y convertirse en un líder influyente en el entorno social, marcando diferencias en la efectividad del trabajo desarrollado.

Para el profesor, la motivación de los individuos debía ser cuestionada desde un enfoque humanístico, que priorice en las emociones y su complejidad para poder modificarse, las cuales son asimiladas dependiendo de la percepción individual. La hipótesis propone que estos tipos de necesidades se van adquiriendo desde la infancia y evolucionan con el paso del tiempo, en el contexto de una gestión empresarial; a partir del aprendizaje constante y las experiencias personales se concreta el motivador dominante y las características del trabajador. Conocer ese valor crítico permite direccionar la toma de decisiones, así como los procesos de retroalimentación y la administración de incentivos y recompensas.

2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral

Desde una mirada unidimensional, la satisfacción laboral puede traducirse en una actitud estable de buena disposición hacia un oficio; sin embargo, la literatura también observa un conjunto de factores que pueden medir esa sensación positiva en un trabajador (Boada, 2022). En los contextos actuales de alta productividad, se exige de las organizaciones una mayor apertura para establecer condiciones que permitan generar sinergias de la mano con los colaboradores y, de esta manera, gestionar nuevos procesos, donde el intercambio, la cooperación y el desarrollo de habilidades comprometa la felicidad del subordinado con el éxito de la empresa. El interés por la satisfacción laboral radica en su importancia dentro de la experiencia del trabajador cumpliendo tareas, y que resulta de una evaluación del puesto para descubrir coincidencias con los valores laborales personales.

Entre la multiplicidad de dimensiones, las más investigadas han sido la supervisión, la compañía, los compañeros de trabajo, las condiciones laborales, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, el salario, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de tareas, las funciones a realizar y el desarrollo personal. El psicólogo estadounidense John Locke, citado en Donawa (2018), presentó un modelo causal sobre la satisfacción en el trabajo conformado por nueve aspectos o conceptualizaciones que representan los agentes que originan la percepción de los impulsos laborales en un empleado, entre otros factores que resumen las facetas de satisfacción en el contenido del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo y la empresa:

- La satisfacción con el trabajo mismo
- La satisfacción con el salario
- La satisfacción con las promociones
- La satisfacción con el reconocimiento

- La satisfacción con los beneficios
- La satisfacción con las condiciones laborales
- La satisfacción con la supervisión
- La satisfacción con los compañeros
- La satisfacción con la empresa o la dirección

Otros autores han señalado factores distintos no relacionados con la atmósfera laboral, tales como el recorrido profesional, las historias de vida, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la valoración propia o el entorno cultural y socioeconómico. Al respecto, Amasifuen *et al.* (2022) señalan que, a pesar del tiempo transcurrido, el conjunto de expectativas y necesidades de un trabajador fue creciendo en importancia, pero siguen siendo los mismos ligados a las relaciones sociales, el desarrollo personal, los beneficios, la remuneración, etc., y que dependen específicamente de la historia personal, edad, sexo, aptitudes, autoestima, autovaloración y entorno sociocultural. Los individuos son únicos e irrepetibles, por ello se requiere de las organizaciones estructuras flexibles enfocadas en el personal, y que den paso a una mayor autonomía que despierte su creatividad para aplicarla en la creación de servicios y productos innovadores.

2.4. Tipos de satisfacción laboral

El estudio de los fundamentos que conforman la cultura organizacional de una empresa se ha convertido en un factor clave para la formulación de estrategias dirigidas a elevar el rendimiento del trabajador y lograr el nivel de competitividad que hoy exigen los mercados (Rivera *et al.*, 2018). La manera de pensar y sentir del personal se ve afectada por las creencias, filiaciones y procedimientos compartidos por la institución, los cuales terminan por configurar el comportamiento del trabajador dentro de la empresa. En tal sentido, el nivel de satisfacción laboral está asociado a muchos factores que nacen de la

percepción de la persona y, por tanto, hacen muy ambigua su especificación y selección como parte de los mecanismos y la toma de decisiones que la empresa debe asumir para estimular el buen desempeño.

Aunque la satisfacción laboral es vista como un estado de conformidad y estabilidad en el trabajo, es muy probable encontrar empleados satisfechos con algunos factores y a otros no, debido a las sensaciones que entran en juego. El punto clave para atraer y preservar a las personas que han construido colectivos sociales en la empresa, recaerá en la calidad de estímulos que les permitan aumentar o mantener su nivel de aspiraciones personales. Para solventar la dificultad que significa tal multiplicidad de condicionantes, es necesario agrupar a los individuos en un proceso estadístico que dirija sobre qué factores incidir para lograr el nivel de satisfacción laboral esperado. Es importante subrayar que estas sensaciones pueden cambiar o modificarse, por ello es posible catalogarlos en seis formas distintas de satisfacción laboral:

- Satisfacción progresiva: un empleo aceptado con cierta expectativa, finalmente ofrece más de lo esperado.
- Satisfacción estabilizada: el empleo aceptado mantiene la oferta esperada, tal vez con alguna variable sin mayor significancia.
- Satisfacción resignada: el empleo aceptado con buenas expectativas, termina por defraudar debido a una empresa que ignora el trabajo realizado.
- Insatisfacción constructiva: es el nivel de satisfacción que aumenta cuando se toman las acciones para mejorar la insatisfacción previa.
- Insatisfacción fija: es un nivel invariable de satisfacción porque no hay interés por cambiar la situación y cumplir con las aspiraciones del empleado.
- Pseudo satisfacción laboral: es la disminución del nivel de satisfacción cuando las aspiraciones son mayores que las posibilidades del trabajo.

En definitiva, la satisfacción laboral es un argumento muy presente en el análisis de los contextos organizacionales debido a sus implicaciones en el rendimiento de las personas (Bedoya *et al.*, 2018). De esta manera, cada empresa puede aplicar alguno de los tipos de satisfacción según sus propósitos, sea para desarrollar alguna estrategia de competitividad productiva, garantizar la permanencia de algún elemento destacado o incluso forzar renunciaciones. Cualquiera que fuese el panorama, las seis categorías de satisfacción descritas se refieren a esquemas variados de retribución o estímulos dirigidos a influir de manera directa o indirecta en el nivel de aspiraciones y motivación del empleado.

2.5. Factores que inciden en la satisfacción laboral

Son distintas teorías las que colocan a la satisfacción laboral como la causa principal del éxito de las organizaciones. Se trata de un término desarrollado a partir de la década de los 90 en el discurso de diferentes entidades comerciales, políticas, sociales, religiosas y educativas, pero que ha captado la atención del sector privado, en su deseo por implementar sistemas más flexibles, capaces de potenciar las habilidades de las personas contratadas (Escudero, 2021). En tal sentido, es posible deducir que la enorme inversión de los directivos en el progreso del talento humano se justifica en la estrecha relación que guardan la satisfacción laboral con el desempeño y la productividad (Baroudi *et al.*, 2020); confirmando que el componente emocional es una fuerza poderosa de impacto positivo en la rentabilidad de todos los comercios.

Amerita entonces que los investigadores sociales y quienes lideran el destino de los corporativos presten mayor atención a situaciones de insatisfacción laboral de sus colaboradores. Asimismo, es importante comprender que el compromiso y la lealtad son sentimientos inherentes a la naturaleza humana; por tanto, cualquier integrante de una organización que labore feliz, reconocido por su entorno y en un ambiente seguro, dará más de sí mismo por voluntad

propia. No cabe duda de que la motivación impulsa la productividad, utilidad y calidad del servicio o producto, pero este concepto solo se puede reconocer en la experiencia laboral y a través de las percepciones de cada trabajador. Además, establecer los elementos de análisis pertinentes dependerá de consultas periódicas a los equipos para establecer mejores dinámicas de crecimiento y canales de comunicación.

Resulta esencial tener en cuenta el análisis de los factores que inciden en la satisfacción del subordinado, sin olvidar que uno u otro tienen mayor relevancia en las expectativas de cada persona. Es posible resumirlos en un grupo de componentes generales esenciales en el desarrollo de las tareas como son un oficio estimulante, las recompensas equitativas, condiciones favorables del entorno y los camaradas cooperadores. Asimismo, Robbins & Judge, citados en Miraval & Migone (2022), indican que convergen otro tipo de indicadores en el establecimiento de la satisfacción laboral positiva, como el sueldo, las oportunidades de ascenso, la relación con el grupo y la supervisión; no obstante, son las características de un trabajo desafiante, la variable de mayor consideración a la hora de elegir un empleo.

Así, los trabajadores prefieren puestos que les permitan desplegar sus habilidades, llevando a cabo funciones y retos moderados, dotados de cierta autonomía y con espacios para la retroalimentación, características indispensables para convertir al trabajo en sí mismo en un estímulo intelectual. Igualmente, se exige una política de ascensos honesta e imparcial, además de un sistema de pagos equilibrado en comparación con el resto del equipo, acorde con las exigencias del cargo y las habilidades del trabajador. Adicional a ello, debe ser posible convivir en un ambiente cómodo y seguro, al lado de compañeros con quienes se pueda entablar relaciones de confianza y cooperación. Quedan por resolver otras facetas internas y externas relevantes para afianzar el compromiso del trabajador; sin embargo, estas deben adaptarse a la situación de cada empresa.

CAPÍTULO III

CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad del servicio es un constructo multifactorial referido al conjunto de acciones planificadas para anticiparse a los requerimientos y necesidades del cliente, y en consecuencia, depende de la experiencia y perspectiva del consumidor. La clave para generar una buena impresión radica en promover una experiencia positiva en todos los puntos de contacto, de esta manera se construyen y consolidan las buenas relaciones, ya que un usuario satisfecho por la buena prestación no solo retornará con más frecuencia, sino que promocionará la marca con sus allegados, incrementando el valor diferencial frente a una competencia que brinde el mismo bien o servicio. A la par de una transacción de calidad, será importante corregir errores, identificando aquellos momentos en que el consumidor precise de más ayuda u orientación.

Al respecto, la evaluación de la atención es un asunto de gran complejidad debido a su carácter heterogéneo, el cual responde a las sensaciones que recoge el consumidor al contacto con la empresa. En esta transacción intervienen los valores sociales de cada individuo, tanto familiares, socioculturales como espirituales, y otros influyen en la valoración de la calidad que haga el cliente. En tal sentido, la actitud del cliente irá variando cuanto más conozca los beneficios de lo adquirido; así, poco a poco su nivel de exigencia aumentará, por lo tanto, la respuesta de la marca deberá estar en consonancia con sus expectativas. En conclusión, debe entenderse que la calidad del servicio no es un diferencial competitivo únicamente, sino que se convierte en un elemento de

gran relevancia para el mantenimiento de los procesos de compra y venta, así como en la fidelización del contacto.

3.1. ¿Qué es la calidad del servicio?

La calidad de servicio es una percepción individual que le permite a los usuarios realizar una evaluación de excelencia, y así conocer hasta qué punto determinado proveedor cumple con sus expectativas. La felicidad que experimentan los consumidores cuando utilizan algún servicio o producto fortalece su lealtad y confianza en la marca; por tanto, la calidad de servicio es proporcional a la satisfacción del cliente (Gaffar *et al.*, 2018). Brindar una atención excepcional significa conocer y comprender las necesidades del cliente durante sus procesos de adquisición; para lograrlo es necesario implementar medidas efectivas que excedan a sus demandas más urgentes, desde la personalización hasta la comunicación interna; de esta manera, es posible establecer conductas deseables en el consumidor y, en consecuencia, se garantiza el éxito de cualquier empresa.

La idea de un servicio idóneo se construye en la mente de los individuos a partir de una serie de referencias personales. Se trata de un concepto complejo, ya conocido y constantemente evaluado en la administración privada (Jemes *et al.*, 2018), el cual reviste de un carácter heterogéneo y que complica su estandarización al momento de formular las estrategias de servicios competitivas de las empresas. Con los cambios de paradigmas actuales en la sociedad y la introducción del concepto de competitividad a nivel global, la prestación y el sostenimiento de servicios de alta calidad terminó siendo un proceso arduo y difícil de afrontar para cualquier organización, en especial cuando existe la idea generalizada sobre un patrón de servicio que se repite en todos los establecimientos, basado en alguna eventual mala experiencia del cliente (Pride & Ferrell, 2018).

El mayor reto para las gerencias comerciales es concebir el área de servicios como un elemento indispensable en las estrategias de *marketing*; más que un cierre de ventas, es una proyección de compras viable a futuro. Diversos estudios demuestran cómo en algunos rubros la calidad del servicio demuestra mayor eficacia que cualquiera de las actividades administrativas, de mercadeo, investigación o desarrollo ejecutadas, pues añade más a las utilidades netas finales, incrementando el volumen del negocio y la promoción de la publicidad. En suma, los modelos de calidad ocasionan en el usuario la convicción de realizar nuevas transacciones y acciones de recomendación de la empresa; en tal sentido, a medida que las compañías adapten sus esquemas a las exigencias del mercado y el avance de la tecnología, requieren de un capital humano calificado, siempre disponible para momentos cruciales (De la Hoz *et al.*, 2020).

3.2. Importancia de la calidad del servicio

Las múltiples opciones disponibles en el mercado obligan a la industria de los servicios a innovar constantemente y responder a los cambios sociales, adaptándose a las nuevas dinámicas competitivas. Son muchos los factores que dependen de un servicio de calidad. No importa contar con productos sorprendentes a excelentes precios, si los empleados de primera línea brindan una deficiente atención; esto afectará directamente en las ganancias monetarias y el aumento de costos, pues retener a los clientes actuales es más rentable que atraer unos nuevos. Son diversas áreas en las cuales una empresa debe enfocarse para destacar con un modelo de excelencia, ejecutando una planificación equilibrada que considere todos los recursos disponibles, en especial el capital humano, cuya función es relevante para el cumplimiento de los objetivos (Moreno *et al.*, 2018).

La buena imagen proyectada hacia los compradores genera confianza y empatía, condiciones importantes cuando se trata de generar una propuesta de

valor para fidelizar la marca. La clave está en provocar beneficios intangibles, desarrollando acciones con el fin de crear soportes emocionales que impacten en el cliente como son una atención servicial o un ambiente amigable; el objetivo es afianzar la relación con la empresa y lograr una mayor utilidad (Cardozo, 2021). La importancia de la calidad del servicio no solo propicia el aumento de las ventas y un ahorro de dinero, además origina recomendaciones boca a boca y mejora la reputación de la compañía. También puede verse reflejada en:

- Satisfacción del cliente: el cliente se siente valorado con un servicio de calidad, provocando su agrado y la promesa de mantener un contacto fiel.
- Retención de clientes: el usuario satisfecho recomienda la marca, reduciendo la tasa de abandono y haciendo crecer el negocio.
- Reputación de la empresa: un cliente satisfecho mejora la imagen de la marca compartiendo sus experiencias positivas con otros.
- Fidelidad del cliente: un consumidor bien atendido genera una relación a largo plazo mediante compras repetidas y resistencia a las ofertas de la competencia.

El proceso de globalización dio comienzo a la internacionalización de la economía y el crecimiento del comercio. Ahora las empresas deben adaptar sus métodos para elevar el estándar de servicio, procurando penetrar en nuevos mercados con una oferta innovadora, estructurada y sustentada en los preceptos de una filosofía de la calidad. De acuerdo con Quiñones (2021), los cambios que vienen ocurriendo en el seno de las organizaciones, buscan dar una respuesta ágil a los retos de un entorno global exigente, implementando mecanismos en todas las áreas para imponerse a la competencia, y diseñando estrategias en la gestión administrativa del negocio, de la cual se desprenden los lineamientos para llevar a cabo las mejoras en la calidad de sus procedimientos.

3.3. Dimensiones de la calidad del servicio

La calidad del servicio evoca de inmediato la satisfacción del cliente, ya sea como objetivo final o como resultado esperado. Para conseguir ambas es necesario conocer el perfil de clientes que integran una sociedad multicultural y globalizada. En el ámbito de servicios, la gestión de la calidad es complicada de controlar y comunicar, pues depende de muchos factores intangibles; sin embargo, con una estrategia de *marketing* de servicios es posible identificar los requerimientos más urgentes y colmar expectativas, garantizando así una atención oportuna. En un proceso de calidad no se busca la perfección, sino alcanzar un nivel de producción eficiente, uniforme y a bajo costo; por tanto, la excelencia es reflejo de una filosofía de evaluación, la cual se concreta en la comparación que hace el cliente de los servicios y productos ofrecidos con otros similares (Manrique *et al.*, 2018).

Cada cliente es distinto, con numerosas necesidades que varían en el tiempo; por tanto, resulta difícil para los negocios estandarizar sus procesos y lograr presentaciones únicas e invariables. Las áreas comerciales están obligadas a generar políticas de calidad en sus servicios para responder a las demandas del usuario y exceder sus expectativas. Es posible señalar una brecha entre el momento antes de adquirir un servicio y la percepción después de recibirlo, y su convergencia define finalmente el valor de la atención. Para el comprador, la calidad es un juicio de carácter multidimensional basado en distintos factores relevantes según la situación actual del sujeto (Chiriboga *et al.*, 2018). De acuerdo con Cotel, citado en Cantillo *et al.* (2019), la calidad del servicio es evaluada a partir de cinco dimensiones:

- **Confiabilidad:** se brinda un servicio de manera segura, cuidadosa y precisa desde el primer instante, e involucra un conocimiento profesio-

nal. Ha demostrado ser el determinante clave, pues demuestra que la empresa cumple sus promesas de buena atención.

- **Respuesta:** se refiere al comportamiento del negocio para prestar el servicio con puntualidad, cumpliendo a tiempo con los compromisos y permitiendo el contacto directo con el cliente.
- **Seguridad:** es la capacidad para transmitir confianza y proyectar credibilidad, con base en la cortesía y el conocimiento empleado para resolver los problemas del consumidor.
- **Empatía:** cuando la empresa tiene la disposición de brindar un servicio cuidadoso y adaptado al gusto del cliente, el cual mejora a través de una buena comunicación para entender a los usuarios.
- **Tangibles:** es el equipamiento del negocio, las instalaciones físicas, el personal y los materiales de comunicación, cuyas características permiten una visión general sobre la calidad del servicio.

La evolución del concepto de excelencia en el servicio responde también a las exigencias de un usuario actualizado sobre derechos del consumidor y los detalles de los productos; todo ello, aunado a las numerosas opciones en el mercado, dificulta que una corporación pueda distinguirse de su competencia. En consecuencia, gestionar la calidad en función a variables tan disímiles, recae en el diseño de estrategias de diferenciación a partir de un servicio eficiente, y es que la idea de calidad pasó de ser un proceso productivo técnico, a un criterio personal inspirado en atributos abstractos, en el cual es posible distinguir tres dimensiones que se suceden: desde la formulación de acciones organizativas según los principios empresariales, la práctica de acciones concretas y las técnicas que guían las prácticas efectivas (Camison *et al.* citados en Aliaga & Alcas, 2020).

3.4. Tipos de calidad del servicio

Tradicionalmente, la calidad estaba asociada al seguimiento estadístico del proceso de producción para lograr un estándar con niveles aceptables de error. Hoy en día, en la fase de vida de un producto o servicio, desde la idea original hasta su comercialización, no es posible concebir algún defecto, ya que los productos o servicios deben igualar e incluso superar las expectativas del cliente de principio a fin. Si bien se trata de una conceptualización con diversos enfoques, hasta este punto es posible resumir que la calidad del servicio es un bien ajustado a la percepción de satisfacción que tiene un consumidor. Es justamente la conjunción de esas características y su capacidad relativa para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente las que determinan su valor positivo o negativo durante la experiencia de compra (Adepoju *et al.*, 2018).

El carácter multidimensional de la calidad del servicio nunca estuvo en discusión entre los autores de los distintos planteamientos teóricos y prácticos; el conflicto surge a causa de la clasificación de tales determinantes, cuya heterogeneidad no permite llegar a un consenso importante. Frente a tal complicación, se han identificado tres dimensiones de la calidad que hablan sobre dos de sus aspectos generales, uno de naturaleza instrumental y otro con características funcionales. Tomando como punto de partida la interacción que se produce entre el cliente y los agentes de la organización, involucrados en la generación de un producto o servicio, estas se definen de la siguiente manera:

- **Calidad física:** depende del equipamiento, el mobiliario, la decoración y demás elementos tangibles que otorgan una condición mensurable del entorno donde se prestan los servicios.
- **Calidad técnica:** es la transacción o servicio ofrecido como resultado de todo un proceso donde el bien final se enriquece cuantitativamente y que puede ser medido o valorado con objetividad por el consumidor.

- **Calidad funcional:** se refiere a la prestación misma del servicio, es el momento preciso cuando se atiende las necesidades del cliente, es decir, el trato ofrecido y la imagen de la marca que recoge la persona atendida.

La oferta de un servicio compromete una serie de prestaciones directas y complementarias concebidas en procesos orientados por especificaciones técnicas y funcionales, destinadas a desbordar el gusto del usuario (Teshnizi *et al.*, 2018). El objetivo no se cumple cuando las percepciones de los proveedores y compradores no coinciden, siendo la calidad técnica del producto final, el foco usual de la gerencia, a diferencia del usuario más concentrado en el trato recibido. Los estudios en el campo de la salud realizados por Grönroos, citado en López *et al.* (2021), subrayan la pertinencia de la calidad técnica y funcional para la valoración del servicio, rescatando sentimientos y expectativas por parte de los pacientes para identificar fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras durante todo el desarrollo de la atención.

3.5. Evaluación de la calidad del servicio

La gestión de la calidad es un criterio clave para todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas, o públicas o privadas. Es una herramienta viable para identificar oportunidades de mejora y asegurar la permanencia en el mercado a largo plazo, teniendo como punto de partida la percepción de los clientes. Desafortunadamente, respecto al rendimiento de los atributos del servicio, muchos directores limitan este análisis a cuestiones administrativas sobre la fabricación o financiamiento de bienes, entre otros, desatendiendo a clientes urgidos por algo más que un producto (Causado *et al.*, 2019). Un gran número de corporativos suelen conformarse con llegar a un nivel de desempeño promedio de sus prestaciones (Phuong *et al.*, 2019), lo cual es una actitud poco efectiva cuando se trata de fidelizar usuarios y cuidar la inversión, pues siempre será más económico mantener a un cliente que atraer uno nuevo.

El mundo ha cambiado junto con las exigencias de un consumidor ahora mejor informado, curioso, más racional, menos confiado y sensible; por tanto, resumir tal complejidad de comportamientos, netamente intangibles para una evaluación que pretende construir un servicio idóneo, termina siendo una tarea difícil para cualquier empresa. La ambigüedad que implica medir la calidad de un servicio que despierta una serie de emociones, exige el uso de una metodología estandarizada y competente para interpretar las impresiones del usuario. Vincular el carácter multidimensional de la motivación humana con métricas que expliquen la satisfacción del cliente y sus aristas que difieren de un sector a otro, requiere de un análisis profundo en su comportamiento (Nunkoo *et al*, 2019). Este tipo de diagnósticos condiciona el buen desempeño de las empresas, y brinda algunos beneficios como los siguientes:

- Conocer la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.
- Identificar los puntos a mejorar en los procesos internos de calidad.
- Disponer de canales oportunos para la comunicación directa con el cliente.
- Facilitar la evaluación de los procesos para la toma de decisiones.
- Desarrollar un valor diferencial respecto a la oferta de la competencia.
- Contar con datos objetivos para definir estrategias de venta y postventa.

De acuerdo con Donabedian, citado en López *et al*. (2021), el ser humano es un cúmulo de experiencias familiares, socioculturales, personales, materiales y espirituales, en el cual se cimentan los valores que influyen en su percepción de la calidad. En la literatura hay diversos modelos para evaluar este término que, a pesar del tiempo y la divergencia de los enfoques, mantiene vigente el carácter heterogéneo de las propuestas respecto a los criterios de estudio, las cuales comprenden factores objetivos y subjetivos, siendo los aspectos tangibles, la atención al usuario y la fiabilidad del servicio, los más comunes. En ese aspecto, los autores recomiendan distinguir la satisfacción de la calidad;

la primera es una medida a corto plazo que resulta del impacto de la atención, mientras que el otro concepto es una actitud a largo plazo basada en una reflexión general del servicio.

3.6. Modelos teóricos para medir la calidad del servicio

Es importante comprender que el servicio al cliente y la calidad de atención se refieren a la gestión de un intercambio de expectativas satisfechas entre un consumidor y la organización. Conocer la dimensión de ambos conceptos es fundamental para seleccionar e implementar el modelo de medición más acorde con los objetivos que persiguen los negocios. Existe un gran número de metodologías para evaluar la percepción de la calidad, cada uno de ellos con sus características, objetivos y diferencias; sin embargo, independientemente de los criterios de análisis, los instrumentos a utilizar deben adaptarse a los procesos de cada servicio. En ese trayecto, la interacción y retroalimentación entre los individuos será indispensable para descubrir las principales motivaciones que empujan al cliente a decidirse o no entre una y otra oferta, y qué tanto llegó a cubrir sus necesidades. Algunos de estos modelos se definen a continuación:

3.6.1. Modelo nórdico

La escuela nórdica fue propuesta en 1984 por Cristian Grönroos y compañía, pionero de la escuela de gestión de servicios, realizó grandes aportes a la literatura de *marketing* concibiendo la calidad como resultado de un balance entre el servicio esperado y la percepción del mismo, con especial atención a los aspectos involucrados en el proceso (Moreno, 2019). Basado en el paradigma de la desconfirmación, relaciona la excelencia de la atención con la imagen corporativa. En palabras de Núñez & Juárez (2018), la calidad es percibida a través de una evaluación personal del usuario en la cual compara su expectativa con lo que siente haber recibido, es decir, el cliente está siempre influido

no solo por lo finalmente obtenido, sino por toda la experiencia de compra y cómo lo recibe. El modelo condiciona el valor del servicio en función a tres componentes:

- **La calidad técnica:** aparece durante la prestación del servicio como resultado de un proceso de producción. Es un aspecto de carácter objetivo referido al «¿qué?», y consigue o representa lo recibido por los usuarios, supeditado a las características que conforman la atención como el horario y la rapidez para atender.
- **La calidad funcional:** representa la experiencia del consumidor. Se hace énfasis en todos los criterios subjetivos relacionados con las adquisiciones del cliente, como pueden ser la apariencia física y emocional del personal, y que configuran el «¿cómo?» prestan el servicio los encargados del establecimiento.
- **La calidad organizativa o imagen corporativa:** es la percepción subjetiva sobre el desempeño de la atención; representa al «¿cómo?» el cliente valora una empresa por su servicio, y la idea que se forma del negocio, no solo a consecuencia de la compra, ya que también influyen factores externos y la comunicación establecida. Se construye a partir de la calidad técnica y la calidad funcional de sus servicios.

De acuerdo con Gronroos, citado en Cruz *et al.* (2019), el modelo descrito señala que las dimensiones técnicas y funcionales no determinan la calidad total percibida por el cliente, sino que se concreta en la integración de los tres aspectos mencionados y las diferencias resultantes entre la calidad esperada y la experimentada. Al respecto, es importante resaltar la inclusión de la imagen como un elemento a tener en cuenta para medir la magnitud de la atención. En otros términos, los niveles aceptables de excelencia se alcanzan cuando la calidad percibida cumple con las expectativas del consumidor, es decir, el resultado final lo satisface; sin embargo, un exceso de expectativas podría generar complicaciones en la evaluación de la calidad.

3.6.2. Modelo americano: modelo Servqual

Un servicio no tiene evidencias tangibles para evaluar su calidad; por ello, será necesario aplicar un análisis que profundice en los procesos por encima de los resultados, y de esa manera conocer a qué aspectos recurre el cliente para formar su opinión. El modelo Servqual (*service quality model*), desarrollado por Parasuraman y colaboradores en 1988, es uno de los más populares para medir el nivel de las prestaciones. Hace uso de una escala jerárquica multidimensional, basada en un enfoque interdisciplinario, y sigue el paradigma de la disconformidad, el cual parte de las brechas o desviaciones entre las expectativas y las percepciones del consumidor cuando accede a un servicio (Ganga *et al.*, 2019). Este modelo permite reconocer una sucesión lógica que inicia con aquello que desea el usuario, lo que encuentra, las lagunas de insatisfacción y cómo ordena los defectos de calidad.

Posee además dos versiones, la primera contiene alrededor de diez elementos, y otra más reducida, constituida por las cinco dimensiones de la fiabilidad, seguridad, los elementos tangibles, la capacidad de respuesta y empatía. A través de esta herramienta, los clientes tienen la posibilidad de compartir sus opiniones con total honestidad y sin filtros; la información manifiesta se contrasta con la idea que tiene el negocio sobre su propio servicio, dejando al descubierto detalles poco obvios útiles para la puesta en marcha de acciones correctoras que mejoren la calidad. Según Parasuraman *et al.*, citados en Castillo (2018), el modelo Servqual mide el desajuste entre las expectativas del cliente y la realidad del servicio, y propone que cuanto mayor sea la variación, mejor será la calidad; de esta manera es posible localizar y disminuir los errores en las gestiones.

3.6.3. Modelo Servperf

Tras las críticas realizadas al modelo Servqual; en 1992, los autores Cronin y Taylor diseñaron un instrumento alternativo llamado Servperf (*service performance*), el cual mide la calidad del servicio basado únicamente en la valoración de las percepciones del usuario sobre el desempeño del servicio. Se descarta el uso de las expectativas del cliente debido a la complejidad de una variable que tiende a ser muy alta en las personas y, sobre todo, alude a la posibilidad de algo en un futuro, es decir, la naturaleza intangible de un sentimiento como la esperanza complica en gran medida el proceso de evaluación. Si bien se apoya en los principios del Servqual, simplifica el trabajo usando una escala más concisa, que aprovecha los mismos cinco factores para analizar solo las percepciones del consumidor (Núñez & Juárez, 2018), además de sus veintidós ítems.

El poco apoyo teórico que sustentaba la técnica desarrollada por Parasuraman abonó en favor del modelo Servperf para medir la calidad de servicio, el cual predice mejor la valoración de la satisfacción por encima del fundamento de brechas o *gaps*, facilitando así la interpretación y el análisis correspondiente. Explican Cruz *et al.* (2018) que los responsables del nuevo esquema cuestionaron las bases conceptuales de la escala Servqual, poniendo en evidencia su vinculación confusa con la satisfacción de las prestaciones; por tanto, proporcionaron evidencia empírica suficiente a través de pruebas realizadas en negocios de los rubros bancario, control de plagas, tintorería y comida rápida, para confirmar la superioridad psicométrica del instrumento. De esta manera, el Servperf presenta avances por su alto grado de fiabilidad y mayor validez predictiva.

Sobre el particular, señalan Esteban & Rubio, citados en Alejo & Arias (2022), que en el diseño de Cronin y Taylor el encuestado puede expresar con

mayor claridad su opinión, proporcionando datos mucho más precisos en sus respuestas; asimismo, se requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, al reducirse al 50 % las interrogantes del modelo antecesor, con solo una pregunta por cada ítem o característica del servicio. En definitiva, el modelo presenta cifras más reales respecto a la percepción del servicio prestado, y como ya se mencionó, los mercados han comenzado a exigir mucho más de los negocios, de manera que el estudio pormenorizado de las percepciones adquiere una mayor relevancia para atender el dinamismo que propone el sector y así favorecer a la organización con la buena promoción de un servicio bien logrado.

CAPÍTULO IV

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE PUNO

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar las dimensiones del clima organizacional en una institución de gestión del sistema educativo. A través de una mirada multifactorial, se busca determinar su estrecha relación con el desempeño laboral y la calidad de la oferta formativa. Para ello, se pone atención a las manifestaciones del colectivo administrativo para tener pistas sobre los elementos motivacionales, identitarios y cohesivos que favorezcan ambientes armoniosos para el cambio o la innovación de las funciones.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1. Objetivo general

Determinar el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.1.2. Objetivos específicos

- Analizar las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.
- Analizar la identidad con la organización en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.2. Hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local de Puno.

4.2.2. Hipótesis específicas

- Las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.
- La identidad con la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.3. Metodología y diseño de la investigación

4.3.1. Población de estudio

La población de investigación la conforman cincuenta trabajadores administrativos entre nombrados, contratados y destacados, de ambos sexos y pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, quienes vienen dirigiendo la institución.

4.3.2. Muestra

El tipo de muestra para la investigación es el muestreo no probabilístico intencionado. De acuerdo con Carrasco (2008), la selecciona el investigador de forma intencional siguiendo su propio criterio y sin ninguna regla matemática o estadística, a partir de los elementos que considera más convenientes y representativos. Se trabajó con una población total de cincuenta trabajadores admi-

nistrativos, entre nombrados, contratados y destacados de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.3.3. Método de investigación

La investigación presente, con base en el paradigma cuantitativo, se ha de llevar a cabo con el método hipotético deductivo, en el cual se suele pasar de lo general a lo particular para deducir varias suposiciones por medio del razonamiento lógico; es decir; parte de las verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlas a casos individuales y comprobar así su validez.

4.3.4. Tipo de investigación

Es una investigación de tipo explicativo causal, el cual identifica las relaciones causa y efecto entre las variables dependientes e independientes. Según Hernández *et al.* (2010), los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, con el fin de recolectar toda información que se pueda obtener.

4.3.5. Diseño de investigación

Un diseño no experimental se realiza sin manipulación deliberada de los datos, es decir, se observa el funcionamiento de los fenómenos en su contexto natural para su posterior análisis.

4.4. Descripción detallada de métodos por objetivo específico

4.4.1. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos

Tabla 3. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos

Objetivos específicos	Variables	Técnicas de recolección de datos	Instrumentos
Analizar cómo las relaciones interpersonales afectan en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local de Puno	Relaciones interpersonales Satisfacción laboral	Encuesta	Cuestionario
Determinar cómo la identidad con la organización afecta en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local de Puno	Identidad Satisfacción laboral	Encuesta	Cuestionario

Nota. Tomado de Mamani (2019)

4.4.2. Descripción de las técnicas e instrumentos

Para la ejecución de la investigación se utilizó como técnica fundamental:

- **La encuesta** permitió recoger la información necesaria respecto a las variables de estudio clima organizacional y satisfacción laboral, aplicado a los trabajadores nombrados y contratados de la UGEL Puno.
- **La observación:** se apreció a la población objeto del estudio, luego la muestra fue seleccionada para la aplicación del instrumento.
- **Revisión bibliográfica:** permitió el manejo adecuado del marco teórico y nutrir la información a efectos del análisis e interpretación de los resultados de estudio.

También se utilizó como instrumento lo siguiente:

- **El cuestionario:** facilitó recolectar los datos cuantitativos de los trabajadores nombrados y contratados de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno, a través de preguntas relacionadas con las variables planteadas para el análisis y la interpretación de los datos.

4.5. Aplicación de la prueba estadística inferencial

Para el análisis de datos y la verificación de las hipótesis se usó el método estadístico de X^2 Ji-Cuadrado con $(r-1)(c-1)$ grados de libertad, esta se obtendrá a través del paquete estadístico SPSS 22.

4.5.1. Estadígrafo de contraste

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

4.5.2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

4.5.3. Regla de decisión

- Hallamos el valor del Chi cuadrado tabular (χ_t^2)

Para hallar el (χ_t^2) se utilizó la siguiente tabla de distribución de Chi cuadrado.

Tabla 4. Distribución Chi Cuadrado χ^2

Grados libertad gl	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Nota. Tomado de Mamani (2019)

- Por lo tanto, si $\chi_c^2 \geq \chi_t^2$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

4.6. Resultados y discusión

El presente capítulo contiene de forma ordenada las siguientes variables de estudio: las relaciones interpersonales del clima organizacional y la identidad hacia la institución del clima organizacional, y la manera cómo influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno. Los resultados fueron expuestos mediante tablas junto con sus respectivas pruebas de hipótesis.

4.6.1. Relaciones interpersonales de los trabajadores de la UGEL-Puno

Las relaciones interpersonales son de vital importancia para lograr la productividad en cualquier organización. Puesto que los seres humanos son entes sociales, los colaboradores no pueden vivir aislados, sino en una continua inte-

racción con sus semejantes. Es crucial tener buenas relaciones interpersonales, destacando los valores de cooperación, comunicación abierta y trabajo en equipo para alcanzar todos los objetivos.

Según los indicadores del cuestionario aplicado a los sujetos de la investigación, las relaciones interpersonales sanas fortalecen y desarrollan la buena voluntad y el espíritu de grupo entre los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local de Puno, para ponerse de acuerdo, negociar, concertar, apoyarse mutuamente y resolver los problemas. De igual forma, para Robbins (1996), los factores centrales que favorecen la satisfacción laboral son el trabajo mentalmente interesante, los premios equitativos y las buenas relaciones con los colegas, coincidiendo con Glen (1998), quien señala como aspectos de satisfacción laboral a los premios, la naturaleza del trabajo, el apoyo del superior y las relaciones entre iguales.

Tabla 5. *Relaciones interpersonales según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral con la supervisión						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	36	72.0%	2	4.0%	0	0.0%	38	76.0%
Regular	6	12.0%	4	8.0%	0	0.0%	10	20.0%
Buena	0	0.0%	0	0.0%	2	4.0%	2	4.0%
Total	42	84.0%	6	12.0%	2	4.0%	50	100.0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 5 se observa que un total del 72.0 % de los trabajadores manifestaron que las relaciones interpersonales son deficientes, es decir, entre los trabajadores existen diferentes opiniones y una mala comunicación debido a los escasos valores éticos que promueven los rumores, creando grupos entre los empleados. A la par, indican sentirse insatisfechos con la supervisión, mostrando disconformidad con la forma de evaluación de su trabajo, y el insuficiente apoyo de los superiores y compañeros con las actividades que realizan, situaciones que se reflejan en un bajo desempeño laboral.

De otro lado, el 4.0 % de los trabajadores valoraron entre buenas y regulares las relaciones interpersonales, resaltando la buena comunicación en el grupo, la afinidad de opiniones e intereses que contribuyen a un buen trato, el apoyo mutuo y un ambiente laboral adecuado que permite cumplir con las metas y objetivos de la institución; asimismo indican sentirse satisfechos con la supervisión de sus superiores.

Según Zeithman & Bitner (2002), es importante destacar la empatía para lograr buenas relaciones interpersonales con los clientes, apoyados en una atención individualizada y cuidadosa. También se menciona la buena relación entre los compañeros, por lo general siempre dispuestos a colaborar con otros para culminar las tareas sin mayor esfuerzo. Por otro lado, señalan sentirse satisfechos con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos del trabajador, los cuales brindan el soporte socioemocional necesario, y en consecuencia generan un ambiente laboral positivo, donde el empleado demuestra ganas de trabajar y brindar una atención empática acorde con los requerimientos de los usuarios, adaptando su lenguaje y forma de comunicación asertiva.

Tabla 6. Relaciones interpersonales según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno

Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral con las prestaciones recibidas						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	26	52.0%	12	24.0%	0	0.0%	38	76.0%
Regular	2	4.0%	6	12.0%	2	4.0%	10	20.0%
Buena	0	0.0%	2	4.0%	0	0.0%	2	4.0%
Total	28	56.0%	20	40.0%	2	4.0%	50	100.0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 6, el 52.0 % de los trabajadores indica que las relaciones interpersonales son deficientes, es decir, no existe una comunicación asertiva para compartir opiniones; una situación que se origina a causa de los escasos valores éticos que provocan rumores y malos entendidos. De otro lado, se manifiesta insatisfacción con los ingresos percibidos, ya sean prestaciones económicas, recompensas, reconocimientos o promociones.

En tanto, otro 4.0 % de trabajadores indica que las relaciones interpersonales son buenas, con una buena comunicación en el equipo, pues comparten opiniones e intereses similares y conductas de apoyo, propiciando un ambiente laboral adecuado donde se pueda cumplir con las metas y objetivos asignados por la institución. De este mismo grupo, indicaron que están medianamente satisfechos con las prestaciones recibidas, tanto salarial como las promociones que ofrece la institución.

En este sentido, Fernández (2003) sostiene que trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente positivo para los empleados, pues un entorno saludable incide directamente en el desempeño y el bienestar emocional. Al

respecto, las relaciones interpersonales en las instituciones pueden ser muchas veces insostenibles, con entornos agresivos o puede reinar un clima bastante agradable que facilite entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Tabla 7. *Relaciones con el jefe según satisfacción laboral con el ambiente físico de la UGEL-Puno*

Relaciones con el jefe	Satisfacción laboral con el ambiente físico						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	36	72.0%	3	6.0%	0	0.0%	39	78.0%
Regular	5	10.0%	2	4.0%	2	4.0%	9	18.0%
Buena	0	0.0%	0	0.0%	2	4.0%	2	4.0%
Total	41	82.0%	5	10.0%	4	8.0%	50	100.0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 7, el 72.0 % de los trabajadores manifiesta que las relaciones con el jefe son deficientes, es decir, entre ellos existen ciertas diferencias de opinión, la comunicación no es asertiva y el apoyo del jefe es contraproducente, pues solo se limita a dar órdenes y no es capaz de motivar llevar a cabo un mejor trabajo. Asimismo, manifiestan descontento laboral y reclaman un ambiente físico mejor acondicionado para sus tareas; junto con un apoyo suficiente por parte de los superiores y compañeros para acabar con las actividades que realizan, provocando un pésimo desempeño laboral.

Por otra parte, el 4.0 % de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno afirma que las relaciones con el jefe son regulares y buenas, ya que existe una comunicación asertiva entre el jefe y el trabajador; de igual modo tienen un ambiente adecuado para desempeñar su trabajo y cumplir

con las metas y objetivos de la institución, esto se observa en los jefes de cada área, quienes demuestran satisfacción con el ambiente de trabajo donde laboran.

Al respecto, Navarro & Carmona (2010) señalan que en la relación superior-empleado existe un beneficio mutuo, ya que comparten sus valiosos recursos en un intercambio con ventajas para ambos lados. El líder tiene la autoridad para decidir e influir de forma favorable en el empleado, y este puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayores retos laborales, retribuyendo posibles reconocimientos para el jefe.

Tabla 8. *Relaciones interpersonales según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	35	70.0%	3	6.0%	0	0.0%	38	76.0%
Regular	6	12.0%	2	4.0%	2	4.0%	10	20.0%
Buena	0	0.0%	0	0.0%	2	4.0%	2	4.0%
Total	41	82.0%	5	10.0%	4	8.0%	50	100.0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 8, el 70.0 % de los trabajadores manifiesta que las relaciones interpersonales son deficientes, es decir, existe una comunicación inadecuada con los compañeros y el superior; debido a un deficiente trabajo en equipo y poca empatía entre los compañeros. En ese panorama, el jefe inmediato no tiene la capacidad de motivar, dirigir y apoyar al trabajador para mejorar su trabajo, e impulsar el buen trato entre los trabajadores nombrados y contratados; mucho

más, cuando cada nuevo director toma funciones de la mano de su personal de confianza. Además, indican insatisfacción laboral, debido a que el clima laboral no es el adecuado por diferencias de opiniones.

De otro lado, un 4.0 % de empleados indica que las relaciones interpersonales son buenas y regulares, la comunicación es asertiva y los compañeros se apoyan mutuamente en las tareas, manteniendo un espíritu de equipo que propicia un clima laboral adecuado con un buen desempeño laboral. Al respecto, Navarro & Carmona (2010), indican que el líder ejerce su papel como interlocutor directo entre la organización y el empleado, gestionando las recompensas vinculadas al rendimiento y las oportunidades de formación y carrera; junto con un apoyo emocional al equipo. Estas acciones determinan el apoyo del negocio a los empleados, destacando la contribución del superior en el desarrollo de una mejor percepción del bienestar en la organización.

4.6.1.1. Prueba de hipótesis específica 1

- Formulación de hipótesis estadística.

Ho1: Las relaciones interpersonales no influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Ha1: Las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

- Elección del nivel de significación.

Por las condiciones del área de estudio: $\alpha = 0,05$ o 5 % de error.

- Estadístico de Prueba:

Tabla 9. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 1

	Valor	GI	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,365 ^a	4	,035
N de casos válidos	50		

a. 7 casillas (77,8 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.
Fuente: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS 22

Tabla 10. Tabla de distribución Chi Cuadrado

Grados libertad gl	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794

Nota. Tomado de Mamani (2019)

- Decisión

Se observa que el estadístico chi cuadrado toma un valor de (10,365) > (9,487) con 4 grados de libertad (gl), tiene asociada una probabilidad de 0.035. Puesto que esta probabilidad es menor al 0.05, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.6.1.2. Identidad organizacional de los Trabajadores de la UGEL - Puno

La identidad está ligada al sentimiento de pertenencia a la organización, que asegura ser un integrante importante y valioso que contribuye en el logro

de los fines institucionales. La identificación del trabajador con la institución produce una sensación de satisfacción por las funciones que vaya desempeñando.

Tabla 11. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción laboral con la supervisión						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	23	46.0%	0	0,0%	0	0,0%	23	46,0%
Regular	19	38.0%	5	10,0%	0	0,0%	24	48,0%
Buena	2	4.0%	1	2,0%	0	0,0%	3	6,0%
Total	44	88.0%	6	12,0%	0	0,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 11 se observa que el 46.0 % de los trabajadores manifiesta que la identidad de los trabajadores es deficiente, es decir, ellos no se sienten parte de la institución donde laboran, en especial los contratados y destacados, pues no obtienen los mismos beneficios que los nombrados, afectando su desempeño laboral y el logro de las metas empresariales. Asimismo, muestran insatisfacción con la supervisión del jefe sobre su desempeño laboral.

Por otro lado, el 2.0 % de los trabajadores afirma que la identidad de los trabajadores es buena, pues se sienten parte de la institución y asumen las labores que cumplen. A su vez, se sienten medianamente satisfechos con la supervisión de sus tareas. Según Chaparro & Vega (2007), la identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización, en el cual se considera a la persona como un integrante importante y valioso que contribuye al logro de los objetivos institucionales; en líneas generales, es la sensación de compartir los objetivos personales con el resto de la organización.

Tabla 12. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción con las prestaciones recibidas						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	16	32,0%	8	16,0%	0	0,0%	24	48,0%
Regular	12	24,0%	10	20,0%	2	4,0%	24	48,0%
Buena	0	0,0%	0	0,0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	28	56,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 12 se observa que el 32,0 % de los trabajadores manifiesta que la identidad de los trabajadores es deficiente, es decir, ellos no se identifican con la institución donde laboran porque los trabajadores contratados y destacados no tienen estabilidad laboral, y no reciben los mismos beneficios que los nombrados. Muestran insatisfacción con las prestaciones recibidas, es decir, no están de acuerdo con el salario, las motivaciones o recompensas que reciben de la institución.

A su vez, el 4.0 % de los trabajadores afirma que la identidad es regular y buena, es decir, sienten identificación con la institución y las funciones que cumplen; una postura explícita en los trabajadores nombrados debido a los beneficios que perciben. Asimismo, su satisfacción responde a las prestaciones recibidas, resoluciones de reconocimiento, pasantías e incentivos materiales.

Al respecto, Duque & Carvajal (2015) sostienen que mientras la identidad organizacional está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los miembros de la organización, la identidad corporativa depende

directamente de las directivas y de lo que ellos deseen proyectar al público. Sin embargo, coinciden en que una identidad organizacional tiene sentido cuando los miembros reconocen ciertos aspectos distintivos de la empresa, los cuales la caracterizan en diferentes situaciones, y al momento de tomar decisiones, realizar acciones o implantar políticas, y que además difieren de otras en ciertos aspectos respecto al tiempo.

Tabla 13. *Identidad con la institución según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	24	48.0%	0	0.0%	0	0.0%	24	48.0%
Regular	19	38.0%	3	6.0%	2	4.0%	24	48.0%
Buena	0	0.0%	0	0.0%	2	4.0%	2	4.0%
Total	43	86.0%	5	10.0%	4	8.0%	50	100.0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 13 se observa que el 48.0 % de los trabajadores manifestó que la identidad es deficiente, es decir, ellos no se identifican con la institución donde laboran porque el trato y los beneficios entre trabajadores contratados, destacados y nombrados no son los mismos, afectando su desempeño laboral al momento de cumplir sus funciones y cumplir las metas de la institución. Asimismo, demuestran insatisfacción laboral a causa de las distintas maneras de pensar en los equipos, y de espacios poco adecuados para el trabajo, así como deficientes canales de comunicación; en consecuencia, las relaciones suelen ser conflictivas, con un clima laboral inapropiado.

Por otro lado, el 4.0 % de los trabajadores manifiesta que la identidad es buena y regular; ellos se identifican con la institución y la labor que cumplen, en especial los trabajadores nombrados debido a los beneficios que reciben y un adecuado trato; finalmente, indican sentirse satisfechos en su puesto de trabajo.

Mencionan Mason & Griffin (2002) que la satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo, resultado de la experiencia del trabajo y se alcanza cumpliendo ciertos requerimientos individuales a través de sus funciones. Además, intervienen ciertos factores sociodemográficos, económicos y condiciones laborales. En tanto, Gonzales (2017) indica que la satisfacción con el ambiente físico de trabajo comprende al entorno físico o espacio para ejecutar las tareas, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

4.6.1.3. Prueba de hipótesis específica 2

- Formulación de hipótesis estadística

Ho2: La identidad con la organización no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Ha2: La identidad con la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

- Elección del nivel de significación

Por las condiciones del área de estudio: $\alpha = 0,05$ o 5% de error.

- Estadístico de Prueba

Tabla 14. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 2

	Valor	GI	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,849 ^a	4	,043
N de casos válidos	50		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.
Fuente: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS 22

Tabla 15. Tabla de distribución Chi Cuadrado

Grados libertad gl	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794

Nota. Tomado de Mamani (2019)

• Decisión

Se observa que el estadístico chi cuadrado toma un valor de (12,849) > (9,487) con 4 grados de libertad (gl), tiene asociada una probabilidad de 0.043. Puesto que esta probabilidad es menor al 0.05, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, concluyendo que la identidad con la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.6.1.4. Identidad organizacional de los trabajadores de la UGEL-Puno

La identidad se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, al reconocerse como un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales. El trabajador al identificarse con la institución experimenta satisfacción con las labores que vaya desempeñando.

Tabla 16. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción laboral con la supervisión						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	23	46.0%	0	0,0%	0	0,0%	23	46,0%
Regular	19	38.0%	5	10,0%	0	0,0%	24	48,0%
Buena	2	4.0%	1	2,0%	0	0,0%	3	6,0%
Total	44	88.0%	6	12,0%	0	0,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 16 se observa que el 46.0 % de los trabajadores manifiesta que la identidad es deficiente, es decir, ellos no se sienten identificados con la institución donde laboran; esto ocurre en especial con el grupo de trabajadores contratados y destacados pues no reciben los mismos beneficios que los nombrados, ello afecta sus actividades laborales y el logro de las metas de la institución. Además, no están satisfechos con la supervisión que realizan sus jefes respecto a su desempeño laboral.

Asimismo, el 2.0 % de los encuestados afirma que la identidad es buena y mantienen una buena relación con la institución y sus labores a cargo; de otro lado, indican sentirse medianamente satisfechos con la forma cómo se supervisa sus tareas. En este sentido, señalan Chaparro & Vega (2007) que la identidad es un sentimiento de pertenencia a la organización al considerarse un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales; dicho de otra forma, es el agrado de compartir las metas personales con los objetivos de la organización.

Tabla 17. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción con las prestaciones recibidas						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	16	32,0%	8	16,0%	0	0,0%	24	48,0%
Regular	12	24,0%	10	20,0%	2	4,0%	24	48,0%
Buena	0	0,0%	0	0,0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	28	56,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 17 se observa que el 32,0 % de encuestados señala que la identidad de los trabajadores es deficiente, es decir, ellos no se identifican con la institución donde laboran porque los trabajadores contratados y destacados no tienen estabilidad laboral, no reciben los mismos beneficios que los nombrados, y no están satisfechos con las prestaciones recibidas como son el salario percibido, las motivaciones o recompensas de la institución.

Además, un 4.0 % afirma que la identidad de los trabajadores es regular y buena, es decir, se sienten identificados con la institución y la función que cumplen, una situación más común en los trabajadores nombrados que reciben beneficios, y están satisfechos con las prestaciones recibidas como resoluciones de reconocimiento, pasantías e incentivos materiales. Al respecto, Duque & Carvajal (2015) mencionan que mientras la identidad organizacional está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización, la identidad corporativa depende directamente de las directivas, y lo que ellas busquen proyectar a todos los públicos.

Sin embargo, coinciden con la idea de la identidad corporativa, y es que, para otorgarle sentido a la identidad organizacional, los miembros deben reconocer ciertos aspectos en la organización que difieren de otros en cuestiones sobre el tiempo. Además, estos factores distintivos caracterizan a la empresa durante diferentes situaciones y momentos de toma de las decisiones, acciones y políticas.

Tabla 18. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción con las prestaciones recibidas						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	16	32,0%	8	16,0%	0	0,0%	24	48,0%
Regular	12	24,0%	10	20,0%	2	4,0%	24	48,0%
Buena	0	0,0%	0	0,0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	28	56,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 18 se observa que el 48.0 % de encuestados manifestó que la identidad de los trabajadores es deficiente, pues no se identifican con la institución debido al trato y los beneficios desiguales entre trabajadores contratados, destacados y nombrados; ello afecta el desempeño laboral para cumplir funciones y lograr objetivos de la institución. También mencionan que presentan insatisfacción laboral, a raíz de las diferencias de opinión en el equipo, lugares de trabajo inadecuados e inapropiados canales de comunicación, en tanto las relaciones interpersonales son conflictivas y hay un clima laboral negativo.

Por otro lado, un 4.0 % manifiesta que la identidad de los trabajadores es buena y regular con la institución y la labor que cumplen, en especial en los empleados nombrados debido a los buenos beneficios y el adecuado trato brindado; ellos indican sentirse satisfechos en su lugar de trabajo. Mason & Griffin (2002) mencionan que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero resultante de la experiencia de trabajo; el cual se alcanza cumpliendo ciertos requerimientos individuales durante el desarrollo de las funciones.

Pueden estar involucrados factores sociodemográficos, condiciones laborales y factores económicos. En tanto Gonzales (2017), indica que la satisfacción con el ambiente físico de trabajo comprende al entorno y el espacio de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

4.6.1.5. Prueba de hipótesis específica 2

- Formulación de hipótesis estadística

Ho2: La identidad con la organización no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Ha2: La identidad con la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

- Elección del nivel de significación

Por las condiciones del área de estudio: $\alpha = 0,05$ o 5 % de error.

- Estadístico de prueba:

Tabla 19. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 1

	Valor	GI	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,365 ^a	4	,035
N de casos válidos	50		

Nota. Tomado de Mamani (2019). a. 7 casillas (77,8 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08. Fuente: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS 22

Tabla 20. Tabla de distribución Chi Cuadrado

Grados libertad gl	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794

Nota. Tomado de Mamani (2019)

• Decisión

Se observa que el estadístico chi cuadrado toma un valor de (10,365) > (9,487) con 4 grados de libertad (gl), tiene asociada una probabilidad de 0.035. Puesto que esta probabilidad es menor al 0.05, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.6.2. Identidad organizacional de los trabajadores de la UGEL-Puno

La identidad se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, al reconocerse como un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales. El trabajador al identificarse con la institución experimenta satisfacción con las labores que vaya desempeñando.

Tabla 21. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con la supervisión de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción laboral con la supervisión						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	23	46.0%	0	0,0%	0	0,0%	23	46,0%
Regular	19	38.0%	5	10,0%	0	0,0%	24	48,0%
Buena	2	4.0%	1	2,0%	0	0,0%	3	6,0%
Total	44	88.0%	6	12,0%	0	0,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 21 se observa que el 46.0 % de encuestados manifiesta que la identidad de los trabajadores es deficiente, es decir, no se sienten identificados con la institución donde laboran, en especial los trabajadores contratados y destacados pues no reciben los mismos beneficios que los nombrados, ello afecta su desempeño y dificulta el logro de las metas institucionales. Además, muestran insatisfacción con la supervisión de sus jefes respecto a su trabajo.

Por otro lado, el 2.0 % afirma que la identidad del trabajador es buena con la institución y las labores que cumple; y se sienten medianamente satisfechos con la forma de supervisar sus tareas. Chaparro & Vega (2007) mencionan que la identidad es un sentimiento de pertenencia a la organización al considerarse un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales; dicho de otra forma, es el agrado de compartir las metas personales con los objetivos de la organización.

Tabla 22. *Identidad con la institución según satisfacción laboral con las prestaciones recibidas de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción con las prestaciones recibidas						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	16	32,0%	8	16,0%	0	0,0%	24	48,0%
Regular	12	24,0%	10	20,0%	2	4,0%	24	48,0%
Buena	0	0,0%	0	0,0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	28	56,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 22 se observa que el 32,0 % de encuestados manifiesta que la identidad de los trabajadores es deficiente, es decir, no se identifican con la institución debido a la inestabilidad laboral de los trabajadores contratados y destacados, además no cuentan con beneficios similares al de los nombrados. También demuestran insatisfacción con las prestaciones recibidas, como son el salario, las motivaciones o recompensas que reciben de la institución.

A su vez, el 4.0 % afirma que la identidad de los trabajadores es regular y buena con la institución y la labor que cumplen, especialmente con los trabajadores nombrados, quienes reciben beneficios, y afirman estar satisfechos con las prestaciones recibidas como resoluciones de reconocimiento, pasantías e incentivos materiales.

Mencionan Duque & Carvajal (2015) que mientras la identidad organizacional está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización, la identidad corporativa depende directamente de las directivas, y lo que ellas busquen proyectar a todos los pú-

blicos. Sin embargo, coinciden con la idea de la identidad corporativa, y es que, para otorgarle sentido a la identidad organizacional, los miembros deben reconocer ciertos aspectos en la organización que difieren de otros en cuestiones sobre el tiempo. Además, estos factores distintivos caracterizan a la empresa durante diferentes situaciones y momentos de toma de las decisiones, acciones y políticas.

Tabla 23. *Identidad con la institución según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Identidad con la institución	Satisfacción laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	24	48.0%	0	0.0%	0	0,0%	24	48,0%
Regular	19	38.0%	3	6.0%	2	4,0%	24	48,0%
Buena	0	0.0%	0	0.0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	43	86.0%	5	10.0%	4	8,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 24 se observa que el 48.0 % de encuestados manifestaron que la identidad de los trabajadores es deficiente, y no se identifican con la institución donde laboran debido al trato y los beneficios desiguales entre los trabajadores contratados, destacados y nombrados, ello afecta su desempeño laboral y dificulta el logro de objetivos. Además, muestran insatisfacción laboral por diferencias de opinión en el grupo, inadecuados espacios de trabajo y canales de comunicación inapropiados; en tanto, las relaciones interpersonales son conflictivas y persiste un clima laboral inapropiado.

Por otro lado, el 4.0 % manifiesta que la identidad de los trabajadores es buena y regular con la institución y el trabajo que cumplen; en especial con los

trabajadores nombrados debido a beneficios, un adecuado trato y satisfacción con su lugar de trabajo.

Mason & Griffin (2002) señalan que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero resultante de la experiencia de trabajo, el cual se alcanza cumpliendo ciertos requerimientos individuales durante el desarrollo de las funciones. Pueden estar involucrados factores sociodemográficos, condiciones laborales y factores económicos. A su vez, Gonzales (2017) menciona que la satisfacción con el ambiente físico de trabajo comprende al entorno y el espacio de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

4.6.2.1. Prueba de hipótesis específica 2

- Formulación de hipótesis estadística

Ho2: La identidad con la organización no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Ha2: La identidad con la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

- Elección del nivel de significación

Por las condiciones del área de estudio: $\alpha = 0,05$ ó 5% de error.

- Estadístico de Prueba

Tabla 24. *Prueba de chi cuadrado de la hipótesis específica 2*

	Valor	GI	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,849 ^a	4	,043
N de casos válidos	50		

Nota. Tomado de Mamani (2019). a. 7 casillas (77,8 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08. Fuente: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS 2222

Tabla 25. *Tabla de distribución Chi Cuadrado*

Grados libertad gl	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	16,2660	14,3202	14,3202	12,8381	12,8381	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794

Nota. Tomado de Mamani (2019)

- Decisión

Se observa que el estadístico chi cuadrado toma un valor de (12,849) > (9,487) con 4 grados de libertad (gl), tiene asociada una probabilidad de 0.043. Puesto que esta probabilidad es menor al 0.05, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, concluyendo que la identidad con la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.6.3. Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno

El clima laboral es el ambiente donde laboran las personas, se relacionan entre sí, comparten intereses, cooperan y mantienen una comunicación abierta, todo ello permite la satisfacción con el trabajo que desempeñan para el logro de objetivos, de manera eficaz y eficiente. Los trabajadores de dicha institución presentan clima organizacional deficiente, como se verifica en las siguientes tablas a continuación y, por ende, también los trabajadores, en su gran mayoría, demuestran insatisfacción con la organización para cumplir con sus objetivos en las diversas áreas o dependencias en la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

Tabla 26. *Clima organizacional según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Clima organizacional	Satisfacción laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	37	74.0%	3	6.0%	0	0,0%	40	80,0%
Regular	6	12.0%	2	4.0%	0	0,0%	8	16,0%
Buena	0	0.0%	0	0.0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	43	86.0%	5	10.0%	2	4,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 26, el 74.0 % de encuestados manifiesta que el clima organizacional es deficiente, debido a las inadecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores o con el jefe, la escasa comunicación y coordinación en los equipos de diversas áreas, la diferencia de opiniones y los escasos valores éticos que generan un ambiente laboral inadecuado. Además, demuestran insatisfacción laboral con las supervisiones, incentivos, y un ambiente físico inadecuado, disminuyendo su productividad para conseguir las metas y objetivos de la institución.

Por otra parte, el 4.0 % de los trabajadores afirman que el clima organizacional es bueno, existen relaciones interpersonales sanas entre trabajadores y jefes, hay una identificación con la institución que repercute en una satisfacción laboral buena, además se destaca una correcta supervisión de los jefes, buenas prestaciones recibidas y un agradable ambiente físico, esta situación es más común en los jefes y trabajadores nombrados de la institución.

Al respecto, Anzola (2003) define este concepto como las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que las personas tienen sobre

una empresa, el cual influye en la conducta del trabajador, y diferencia a una organización de otra. De la misma forma, Rodríguez (2007) señala que el clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una compañía respecto a las funciones que realiza, el ambiente físico donde se labora, las relaciones interpersonales que tienen lugar y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Tabla 27. *Estructura organizacional según satisfacción laboral de UGEL - Puno*

Estructura organizacional	Satisfacción laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	39	78.0%	3	6.0%	0	0,0%	42	84,0%
Regular	4	80%	0	0.0%	2	4,0%	6	12,0%
Buena	0	0.0%	2	4.0%	0	0,0%	2	4,0%
Total	43	86.0%	5	10.0%	2	4,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 27 se aprecia cómo un 78 % de los encuestados evidencia una estructura organizacional deficiente, con una distribución de tareas poco equitativa y trabajadores contratados bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios (CAS), que no pueden cumplir un horario de 48 horas semanales debido a la presión de la carga laboral y el cumplimiento de metas. Manifiestan insatisfacción laboral, y aseguran un mejor rendimiento con una estructura organizacional adecuada y más equitativa.

Por otra parte, el 4.0 % de los trabajadores señala que la estructura organizacional es buena, y existe una correcta distribución del trabajo entre jefes y trabajadores nombrados de las diferentes áreas. Además, añaden que están

medianamente satisfechos con la labor que cumplen, y aseguran lograr mejores resultados en sus tareas con las opiniones y apoyo de sus compañeros.

Así también, Pintado (2011) indica que la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador o colaborador desarrolla en su propio quehacer diario. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionado al clima organizacional de la empresa u organización y el desempeño laboral.

Tabla 28. *Recompensas laborales según satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL-Puno*

Estructura organizacional	Satisfacción laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Deficiente	34	68.0%	3	6.0%	0	0,0%	42	74,0%
Regular	9	18.0%	0	4.0%	0	0,0%	6	22,0%
Buena	0	0.0%	2	0.0%	2	4,0%	2	4,0%
Total	43	86.0%	5	10.0%	2	4,0%	50	100,0%

Nota. Tomado de Mamani (2019)

En la Tabla 29 se aprecia cómo el 68 % de encuestados señaló que las recompensas laborales son deficientes, es decir, los jefes no motivan al trabajador para elevar su nivel de desempeño. Remarcan un escaso apoyo de los jefes e insatisfacción laboral, al no estar conformes con el entorno laboral, la recompensa económica y los reconocimientos.

Por otro lado, el 4.0 % de los trabajadores refieren que la recompensa laboral es regular y buena, es decir, los jefes reconocen el esfuerzo del colabo-

rador mediante el apoyo moral o los reconocimientos. Además, reconocen una satisfacción laboral mediana respecto al ambiente donde laboran y las recompensas que brinda la institución.

Asimismo, indica Pintado (2011) que la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el individuo desarrolla en su propio quehacer diario. Se refiere al grado de identificación que guarda el empleado con una organización en particular y sus metas, y con la cual desea mantenerse como uno de sus integrantes. La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral. En ese sentido, los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos, sí equitativos, y acordes a sus expectativas.

4.6.2.2. Prueba de hipótesis general

- Formulación de hipótesis estadística

H₀: El clima organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

H_a: El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

- Elección del nivel de significación

Por las condiciones del área de estudio: $\alpha = 0,05$ o 5% de error.

- Estadístico de Prueba

Tabla 29. Prueba de chi cuadrado de la hipótesis general

	Valor	GI	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	52,279 ^a	4	,000
N de casos válidos	50		

Nota. Tomado de Mamani (2019). a. 7 casillas (77,8 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08. Fuente: Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS 22

Tabla 30. Tabla de distribución Chi Cuadrado

Grados libertad gl	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794

Nota. Tomado de Mamani (2019)

- Decisión

Se observa que el estadístico chi cuadrado toma un valor de (52,279) > (9,487) con 4 grados de libertad (gl), tiene asociada una probabilidad de 0.000. Puesto que esta probabilidad es menor al 0.05, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula, concluyendo que el clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno.

4.7. Conclusiones

- **Primero:** el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, con un valor de chi cuadrado de $(52,279) > (9,487)$ y una probabilidad de 0.000 menor al 0.05. Al respecto, se observa en la Tabla 14 que el 74.0 % de los trabajadores tiene un clima organizacional deficiente debido a malas relaciones interpersonales entre los trabajadores o con el jefe, una escasa comunicación y coordinación entre trabajadores de diversas áreas, opiniones divergentes y escasos valores éticos que generan un ambiente laboral inadecuado en la institución. A la vez, indican estar disconformes con la satisfacción laboral, debido a las supervisiones, incentivos, y un ambiente físico poco adecuado, disminuyendo su productividad para el logro de metas y objetivos de la institución.
- **Segundo:** las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, con un valor de chi cuadrado de $(10,365) > (9,487)$ y una probabilidad de 0.035 menor al 0.05. En la Tabla 8, el 70.0 % de los trabajadores indica que las relaciones interpersonales son deficientes, con una mala comunicación con los compañeros y el superior, sumado a la falta de trabajo en equipo y poca empatía en el grupo. Además, el jefe inmediato no tiene la capacidad de motivar, dirigir y apoyar al trabajador para que realice mejor su trabajo y no ofrece un trato equitativo entre trabajadores nombrados y contratados, tomando en cuenta que cada director nuevo ingresa con su personal de confianza. También muestran insatisfacción laboral debido a un clima laboral poco adecuado a raíz de la diferencia de opiniones.

- **Tercero:** la identidad con la organización influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, con un valor de chi cuadrado de $(12,849) > (9,487)$ y una probabilidad de 0.043 menor al 0.05. En la Tabla 12, el 48.0 % de los trabajadores tiene una deficiente identidad institucional, es decir, no se identifican con la institución donde laboran porque el trato y los beneficios entre trabajadores contratados, destacados y nombrados no son los mismos, afectando su desempeño laboral al momento de cumplir sus roles y el logro de metas institucionales. También indican insatisfacción laboral, debido a la diferencia de opiniones en el equipo, espacios de tareas inadecuados y canales de comunicación inapropiados, promoviendo relaciones conflictivas y un clima laboral inapropiado.

4.8. Recomendaciones

- **Primero:** al Ministerio de Educación se le recomienda incorporar el tema sobre la importancia del clima organizacional en sus capacitaciones, para así asegurar un clima armonioso en las unidades de gestión educativa locales e instituciones educativas básico regular. Conseguir una mejor satisfacción laboral les permitirá lograr sus objetivos institucionales.
- **Segundo:** a la Unidad de Gestión Educativa Local Puno se le recomienda implementar en su reglamento interno unos talleres de capacitación para mejorar las relaciones entre los trabajadores, y fortalecer el clima organizacional a través de jornadas de integración con el fin de realizar intercambios de roles entre jefes y trabajadores.
- **Tercero:** a la Unidad de Gestión Educativa Local Puno se le recomienda realizar mediciones del clima organizacional periódicamente

para asegurar un ambiente grato entre los trabajadores que les permita cumplir con sus metas propuestas, por el bienestar de las instituciones educativas.

- **Cuarto:** a los jefes de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno se les pide incentivar resoluciones de reconocimiento y pasantías que permitan fortalecer sus capacidades en su ámbito laboral, y así generar satisfacción.

- **Quinto:** a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Puno se les recomienda tener mayor identificación con la institución mediante el trabajo que realizan.

CAPÍTULO V

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

El clima organizacional es un fenómeno que ocurre al interior de cualquier institución pública o privada, de gran influencia en la construcción de la percepción individual y grupal de los equipos. Se asume como un constructo fundamental para conseguir el éxito en el desempeño comercial. En la época actual, que se caracteriza por ser totalmente competitiva, el tema de un ambiente laboral positivo ha captado el interés de los profesionales en el campo de la psicología, administración y sociología, debido a su enorme impacto en los aspectos psicológicos y conductuales del personal contratado, ya que en sectores primordiales en la economía del país, como es la educación, representa una importante área de oportunidad para la implementación de políticas que permitan alcanzar el posicionamiento empresarial esperado sobre la base de un capital humano satisfecho.

Como en otros ámbitos, las entidades del nivel educativo debieron adaptar su forma de trabajo y repensar la estructura funcional a efectos de un contexto global marcado por un enfoque económico y variaciones en el mercado. Es así que, frente a un panorama distinto, el diagnóstico de la gestión educativa y los procesos de enseñanza permite identificar los factores claves que influyen en la satisfacción personal, así como en cuestiones relacionadas con el compromiso, la motivación, disposición al cambio, cooperación, confianza, relaciones interpersonales, responsabilidad, y más; condicionantes que permean un entor-

no laboral propicio para el quehacer institucional. Por tanto, comprender estas variables como parte del desarrollo organizacional, representa una oportunidad para esbozar estrategias que persigan el mejoramiento continuo en el desempeño del personal.

5.1. Importancia de un buen clima organizacional en el ámbito educativo

El clima organizacional es un eje dinamizador esencial en los paradigmas institucionales de cualquier empresa. Los estudios empíricos de Charry (2018) demostraron la correlación entre el entorno y la comunicación interna, una variable crucial en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la cohesión de grupo y la motivación, las que a su vez generan condiciones laborales positivas. Los cambios en la sociedad global provocaron reformas sustanciales en el ámbito de la educación, la cual se vio implicada en procesos de reajustes acelerados y sobredimensionados, teniendo que asumir problemas inesperados (Simbron & Sanabria, 2020), que hicieron de la percepción del trabajador un aprendizaje constante en la formulación de lineamientos estratégicos para una gestión eficiente, con el propósito de promover el desempeño laboral en instituciones educativas.

Asimismo, existe el afán de las instancias gubernamentales de contar con procedimientos de innovación aptos para una formación escolar en contextos favorables, de tal forma que los sistemas educativos deben participar en el análisis y valoración de factores asociados al comportamiento de las personas en las compañías. Se ha puesto en evidencia cómo la confusión ligada a la idea de clima organizacional ha derivado en casos de inconformidad y estrés, haciendo que el recurso humano pierda entusiasmo por sus deberes y predomine una actitud de cumplir con lo mínimo requerido. Bajo tal circunstancia, distintos analistas como Garzón *et al.* (2020) relacionan el clima organizacional con el

liderazgo del director a cargo de promover entornos saludables y desarrollar habilidades para que los equipos lleguen al logro colaborativo de las metas.

Senge, citado en Barrios (2020), señala que los corporativos líderes en el futuro serán aquellos cuyos modelos mercantiles aprovechen bien el entusiasmo y las capacidades de aprendizaje del personal para adaptarse al cambio. En el marco de la reestructuración en materia educativa, es importante conocer la injerencia de las nuevas disposiciones de ley en el clima organizacional, contemplando su utilidad como herramienta predictora de las dimensiones del comportamiento de los funcionarios; por tanto, se entiende que se habla de un constructo basado en las descripciones objetivas y las perspectivas afectivas de los miembros sobre diversos aspectos de su labor. Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento y las necesidades de sus integrantes, con el fin de comprometerlos y no solo apostando por un beneficio económico.

5.2. Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos diferentes, cuya interrelación influye en los entornos laborales, promoviendo el buen desempeño del trabajador y la efectividad del negocio (Faremi & Jita, 2019). De acuerdo con Ramos, citado en Pérez (2019), el ambiente de trabajo condiciona la percepción y las actitudes de los individuos hacia su puesto laboral; y puede medirse a través de una diversidad de atributos objetivos y subjetivos que terminan por conformar la personalidad de una empresa. Si bien ambos factores vienen siendo ampliamente estudiados desde distintos enfoques y disciplinas, su contenido dista de ser completo; por ello, se hace necesario un análisis sobre el verdadero alcance de su vinculación y las dimensiones de cada uno de estos factores (Alonso & Aguilera, 2021).

Diversos estudios, como los de Kuenzi & Schminke, citados en Alonso & Aguilera (2021), resaltan la opinión de los colaboradores como un buen predictor del rendimiento personal, y explican el incremento del porcentaje en aspectos positivos respecto al clima laboral. Muchos de estos asuntos apuntan hacia el bienestar del individuo, como son la reducción de la tensión y los accidentes internos, junto con las posibilidades de desarrollo; apoyados en bajos niveles de ausentismo y un aumento de la productividad. Se suele concluir que la calidad del ambiente lo constituyen un conjunto de sentimientos, posturas y actitudes de permanencia relativa en el tiempo, los que van unidos al liderazgo y la capacidad social de la gerencia para crear actividades capaces de atraer al empleado (Salazar *et al.*, 2021) Algunos indicadores que hablan de un buen ambiente dentro de la organización son:

- El líder ejecuta un papel flexible y adaptable a los intereses del grupo y el negocio.
- Un trabajador conforme con sus funciones es además un embajador de la marca.
- Una relación sana y fluida que fomente un espíritu integrador en los equipos.
- Un espacio físico bien acondicionado para ejecutar las tareas retiene el talento.
- Se fijan metas y objetivos atractivos que motiven el esfuerzo de la plantilla.
- Una política de reconocimientos por retos cumplidos de forma individual y grupal.
- Un plan de desarrollo del trabajador se traduce en un progreso de la empresa.

En la actualidad, el tema del clima organizacional viene despertando el interés de los grandes corporativos para una correcta gestión del capital huma-

no, así como de múltiples pymes preocupadas más por la capacidad funcional del empleado que en su confort. A diferencia de ciertas condicionantes motivacionales o sociales, el contexto se convierte en un factor decisivo en la variación de la satisfacción laboral (Pujol & Davos, 2018). La hipótesis de Katz y Kahn transformó la visión tradicional de la psicología industrial acerca de la moral laboral, el desempeño y la satisfacción, por una perspectiva globalizadora, donde priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Martínez, 2019). En conclusión, la incidencia del negocio en los aspectos psicológicos del equipo y sus relaciones, establece el concepto de clima organizacional.

5.3. Estrategias para la mejora del clima organizacional y la calidad del servicio

La evolución del mercado estableció una realidad económica de enormes retos globales. Tanto las grandes compañías como los emprendimientos han debido repensar su estructura organizativa para responder rápidamente a las necesidades de consumidores cada vez más exigentes con el tema de la calidad. Mantenerse vigente en la mente de los usuarios está estrechamente relacionado con los conceptos de clima organizacional y la calidad en el servicio; dos constructos que apuntan hacia una labor de excelencia para lograr ventajas competitivas y establecer una cultura de atención efectiva y oportuna. Es importante tener en cuenta que un cliente, más que una buena prestación o producto, busca una experiencia de compra inolvidable (Hallo & Fajardo, 2019); por tanto, todos los recursos del negocio deben orientarse a la satisfacción de los clientes (Tschohl, 2018).

Para que las empresas puedan tomar decisiones que les permitan mantener un crecimiento sostenido, y dentro de un contexto de alto desempeño, la calidad de su trabajo debe ser constantemente analizada para elevar su nivel, aplicando nuevos modelos y tendencias. Según Sarmiento & Vinueza (2020), una evaluación interna y externa permanente debe conducir a una reflexión crí-

tica de los resultados, para definir rutas de acción que incidan en la solvencia de los puntos críticos y la innovación de la oferta. En ese sentido, la calidad del servicio es el horizonte hacia el cual deben aspirar las operativas, no solo como una estrategia para aumentar la productividad, pues ahora es un instrumento que destaca la imagen de la marca para obtener presencia en el mercado. Algunas otras formas de lograrlo son:

- Establecer estándares claros y metas realistas.
- Capacitaciones constantes al personal.
- Fomentar la cultura del servicio al cliente.
- Escuchar activamente a los consumidores.
- Personalizar el servicio y construir una experiencia emotiva.
- Mejorar la comunicación interna para agilizar acciones.
- Obtener retroalimentación del cliente para una mejora constante.
- Reconocer y recompensar a los empleados productivos.

Hacer un diagnóstico sobre la situación del clima organizacional y la calidad del servicio en una organización, propicia un beneficio compartido, tanto para los colaboradores como los clientes externos. Si bien ambos conceptos son muy diferentes, en un ambiente laboral favorable los empleados se sentirán más cómodos y seguros, por tanto, su motivación se verá reflejada en un mayor compromiso con sus tareas, que impactará sustancialmente en la forma como se atiende a los usuarios. Hoy en día, se cuenta con numerosas técnicas y dispositivos para asegurar la calidad de lo que ofrecen los negocios; sin embargo, resulta más complicado medir un servicio, debido a su carácter subjetivo; en consecuencia, será muy importante construirlo en la mente del cliente, descubriendo sus requerimientos para así poder superar sus expectativas (Izquierdo, 2021).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adepoju, O., Opafunso, Z., & Ajayi, M. (2018). Primary Health Care in South West Nigeria: Evaluating service quality and patients' satisfaction. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10(1), 13-19. <https://doi.org/10.1080/20421338.2017.1380585>

Aldana, J., Salón, M., & Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Cienciamatria, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(8), 50-74. <http://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87>

Alejo, J. & Arias, A. (2022). Modelos de medición de la calidad de atención en salud. *Revista Científica Memoria del Posgrado*, 3(2), 47-58. <https://posgrado-fment.umsa.bo/memoriadelposgrado/wp-content/uploads/2023/01/Alejo-Po-coma-Jimmy-Leonardo-Arias-Urióna-Ana-Maria-REVISION.pdf>

Aliaga, S. & Alcas, N. (2020). Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 18-30. <https://doi.org/10.33890/in-nova.v6.n1.2021.1490>

Alonso, P. & Aguilera, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. <https://hdl.handle.net/11441/129035>

Altez, E. & Arias, L. (2019). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. 10.19083/tesis/625954

Amasifuen, L., & Cárdenas, J. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(1), 89-102. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>

Arrayás, N. (2019). *Causas y consecuencias de la satisfacción laboral* [tesis de licenciatura, Universidad de Sevilla]. Repositorio Institucional US. <https://hdl.handle.net/11441/88974>

- Barrios, A. (2020). Las organizaciones inteligentes, modelo gerencial que transforma e impulsa la economía y productividad empresarial. *Revista Científica Gerens*, 7, 137-147. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rgerens/article/view/1253>
- Baroudi, S., Tamim, R., & Hojeij, Z. (2020). A quantitative investigation of intrinsic and extrinsic factors influencing teachers' job satisfaction in Lebanon. *Leadership and Policy in Schools*, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1734210>
- Bazalar, M. & Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Revista Llamkasun*, 1(2), 35-51. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Bedoya, E., Carrillo, M., Severiche, C., & Espinosa, E. (2018). Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano. *Revista Espacios*, 39(2), 1. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n02/18390201.html>
- Benites, L. (2022). *El clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cutervo* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80532>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BioMed Central Ltd*, 18(1), 1-9. <http://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.206>

- Castillo, L. (2018). *Modelo SERVQUAL de la calidad de servicio y la satisfacción del usuario externo en el centro de rehabilitación en sustancias psicoactivas del Hospital Hermilio Valdizán, Lima-2018* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31268>
- Cantillo, N., Pedraza, C., Paz, A., & García, J. (2019). Dimensiones del servicio como ventaja competitiva en el sector farmacéutico del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, Colombia. *Revista Espacios*, 40(1), 9. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p09.pdf>
- Cardozo, L. (1 de marzo de 2021). Calidad del servicio: qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales. *Zenvia*. <https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>
- Castro, S. (21 de junio de 2023). Pirámide de Maslow: las necesidades que me motivan. *Instituto Europeo de Psicología Positiva*. <https://www.iepp.es/piramide-de-maslow/>
- Causado, E. *et al.* (2019). Mejora continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 30(2), 73-84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200073>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chiriboga, E. (2018). Calidad del servicio y su impacto en el turismo cultural: estudio de caso Museo Municipal. *Revista Espacios*, 39(19), 9-33. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391909.html>
- Cruz, A., Orduña, M., & Álvarez, J. (2019). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio. *InnOvaciOnes de NegO-ciOs*, 15(30), 259-278. <https://doi.org/10.29105/rinn15.30-7>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>

De la Hoz, J., Martínez, H., Martínez, J., Hernandez, H., Mojica, J., Acosta, S., Rodriguez, A., & Silva, J. (2020). Management model for the logistics and competitiveness of SMEs in the city of Barranquilla. En A. Rocha, J. Reis, M. Peter & Z. Bogdanovic (eds.), *Marketing and smart technologies* (pp. 398-405). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-1564-4_37

Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(8), 43-63. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360738003/html/>

Escudero, T. (2021, 4 y 5 de noviembre). *Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana* [Conferencia virtual]. I Congreso Latinoamericano de Estudiantes y Egresados de Posgrados en Educación - II Conferencia Internacional de Estudiantes de Posgrados en Educación, Lima, Perú. <https://doi.org/10.18800/redepel2021.013>

Faremi, Y. & Jita, L. (2019). Assessment of science teachers' career satisfaction and school organizational climate in enhancing job performance in rural learning ecologies. *Problems of Education in the 21st Century*, 77(1), 254-269. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1338941.pdf>

Ferragud, C. (2019). *Propuestas para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas* [tesis de licenciatura, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional Uesiglo21. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16876/Ferragud%20Cynthia%20Elizabeth%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gaffar, A., Pervin, R., & Mahmud, S. (2018). Understanding the service quality and customer satisfaction of mobile banking in Bangladesh: using a structural equation model. *Global Business Review*, 22(1), 85-100. <https://doi.org/10.1177/0972150918795551>

Ganga, F., Alarcón, N., & Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt-Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(4). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>

García, D. (2019). Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*, 9(5), 26-43. <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/view/53>

Garzón, M., Orozco, D., & Ramirez, A. (2020). Management of happiness, subjective well-being and job satisfaction. *Dimensión Empresarial*, 18(2), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7379625>

Gonzales, R. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Comas, 2017* [tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8840>

Guerrero, F., Neira, L., & Vásconez, H. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *Cienciamatria, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 536-549. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/214/183>

Hallo, F. & Fajardo, P. (2019). Calidad del servicio. Estudio descriptivo de los servicios administrativos de una universidad ecuatoriana. *Revista mktDescubre*, 1(3), 140-151. <http://dx.doi.org/10.36779/mktdescubre/v%23.%23>

Iglesias, A. & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana Enfermería*, 34(1), e1257. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur* 17(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000400562#B4

Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 8(1), 425-437. <https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648>

Jemes, I., Romero, R., Labajos, M., & Moreno, N. (2018). Evaluación de la calidad de servicio en Atención Temprana: revisión sistemática. *Anales de Pediatría*, 90(5), 301-309. <https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2018.04.014>

- León, I. & Mejía, L. (2021). *Relatoría el clima laboral y su relación con otros factores organizacionales* [tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45553>
- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L., & Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25)
- López, E., Sifuentes, M., Rodríguez, R., Aguilar, S., & Perea, G. (2021). Evaluación de la calidad del servicio en las clínicas de la Licenciatura en Estomatología de la BUAP: metodologías SERVPERF y Donabedian. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 9(23). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.77710>
- Mamani, B. (2019). *Clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Puno, 2018* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano-Puno]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano-Puno. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13503>
- Manrique, J., Manrique, C., Chávez, B., & Manrique, J. (2018). Calidad técnica y percibida del servicio de operatoria dental en una clínica dental docente. *Revista Estomatológica Herediana*, 28(3), 185-194. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.20453/reh.v28i3.3396>
- Martínez, E. (2019). *El clima laboral y su influencia en la motivación de los trabajadores. estudio de caso en una empresa de servicios* [tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucional Uvadoc. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42512>
- Miraval, O. & Migone, S. (2022). *Diferencias entre los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de la generación X & Y de una entidad del sector público (SUNAT)* [tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULIMA. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/17415>
- Mora, J. & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1-11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>

- Morán, Y., Jayo, R., Chuyma, M., & Ríos, L. (2021). Motivación laboral y clima organizacional en docentes de la institución educativa “San Fernando” de Manantay-Ucayali. *Revista científica Innova Shimnambo*, 3(1), 11-20. <https://revistas.unia.edu.pe/index.php/EDUCACION/article/view/43>
- Moreno, J. (2019). *Aplicación del modelo Servqual para medir la calidad de servicio en el Banco de Crédito-Agencia Pedro Ruíz de la ciudad de Chiclayo* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UDEP. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4981/MAS_MDG_205.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Moreno, M., Tezón, M., Rivera, T., Duran, S., & Parra, M. (2018). Autoestima: desarrollo de la autonomía personal en estudiantes del área técnica. *Revista Espacios*, 39(46), 6-11. <https://revistaespacios.com/a18v39n46/a18v39n46p06.pdf>
- Najarro, H. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Antonio-Huarochirí* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/79333>
- Noguera, L. & Zeballos, N. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cocachacra, Arequipa 2022* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89920>
- Nunkoo, R., Teeroovengadun, V., Ringle, C., & Sunnassee, V. (2019). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>
- Núñez, Ll. & Juárez, J. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 7(1), 49-59. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/art4_.pdf
- Okoli, I. (2018). Organizational climate and job satisfaction among academic staff: experience from selected private universities in southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(12), 36-48. <https://www.researchgate.net/publication/330452490>

- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peiró, R. (09 de enero de 2021). *Teoría de las relaciones humanas*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Pérez, J. (2019). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un centro de salud público. *Tambara*, 10(58), 808-821. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/4.Articulo_Perez_Cadena_FINAL.pdf
- Phuong, T., Grant, D., & Menachof, D. (2019). Exploring logistics service quality in Hai Phong, Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(2), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.12.001>
- Pilligua, C. & Arteaga, Flor. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (28), 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Pintado, E. (2011). Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano (3a Ed.). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Pride, W. & Ferrell, O. (2018). *Foundations of marketing* (8.^a ed.). Cengage Learning Custom Publishing
- Pujol, L. & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Quiñones, J. (2021). *Gestión administrativa y su relación con la calidad de servicio al usuario en la oficina de abastecimiento y servicios auxiliares del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima-2020* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional Ulasamericas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1235>

- Ramírez, V., Bañuelos, J., Rengel, L., Solano, F., & Morales, U. (2023). Determinación de estrategias de capacitación con base a las necesidades de motivación de McClelland. *Investigación y Ciencia Aplicada a La Ingeniería*, 6(36), 35-43. <http://ojs.incaing.com.mx/index.php/ediciones/article/view/219>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Sánchez, J. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la red de servicios de salud Chota, 2017* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional UC. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3255>
- Sarmiento, D. & Vinueza, J. (2020). Percepción estudiantil de la calidad del servicio universitario: caso de una Universidad Ecuatoriana. *Revista Científica del Amazonas*, 3(5), 54-66. <https://doi.org/10.34069/RC/2020.5.05>
- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295/353>
- Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating the relationships between organizational change, organizational climate, and organizational performance. *Sciedu Press*, 10(6), 88-94. <http://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p88>
- Teshnizi, S., Aghamolaei, T., Kahnoujil, K., Hosseini, S., & Ghani, J. (2018). Assessing quality of health services with the SERVQUAL model in Iran. A systematic review and meta-analysis. *International Journal for Quality in Health Care*, 30(2), 82-89. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx200>
- Toscano, C., Vesga, J., & Avendaño, B. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. *Revista Académica Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 128-137. <http://www.doi.org/10.14718/ACP.2020.23.1.7>
- Tschohl, J. (2018). *Servicio al Cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* (10.ª ed.). Editorial McGraw Hill. <https://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>
- Vera, N. & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/779/880>

SOBRES LOS AUTORES

Beatriz Vilma Mamani Maron

Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano

Correo: beatrizmamani@unap.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-4574>

Guillermina Yeni Pacho Poma

Afiliación institucional: Universidad Nacional del Altiplano

Correo: gpacho@unap.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0859-2728>

Daisy Estela Choque Huacasi

Afiliación institucional: Universidad Nacional del Altiplano

Correo: dchoqueh7@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6792-8510>

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

