

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



**Clima organizacional y satisfacción laboral en los
trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana. Lima -
2020**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTOR

María Nelly Gonzaga Espinoza

Leonardo Jefferson Arcaya Aquino

ASESOR

Mag. Edith Ayvar Márquez

Lima, Perú

2021

Dedicatoria

A nuestros familiares ausentes, quienes nos cuidan desde el cielo.

A nuestras familias, por su amor y apoyo constante.

Agradecimientos

Agradecemos a la universidad, a nuestros profesores, a la Coordinadora de UCEC Mag. Carmen Valdivia, a nuestra asesora Mag. Edith Ayvar y a las personas que participaron en esta investigación.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Lima Metropolitana. Tuvo un enfoque mixto. En su fase cualitativa se administró un cuestionario que recogió los datos sobre las variables, los mismos que fueron analizados en forma descriptiva e inferencial. En la fase cualitativa se realizaron entrevistas exploratorias a especialistas en recursos humanos con la finalidad de conocer el sentido que estos otorgaban al clima organizacional y la satisfacción laboral. La muestra cualitativa estuvo formada por 385 trabajadores de Lima Metropolitana. La encuesta empleada está compuesta de dos bloques: el primer bloque corresponde a la Escala sobre Clima Laboral (de Palma, 2006) y el segundo bloque corresponde a la escala Chamba es Chamba del Índice Chamba 1.0 (de Yamamoto, 2012). Este último mide la satisfacción laboral, mediante la cual se pretendió tener una aproximación en la medición de la felicidad en los trabajadores. Al concluir el estudio se determinó que el 21,3% de la muestra percibe un clima organizacional favorable y el 25,7% está satisfecho laboralmente. La asociación entre ambas variables es de 86.8% por la prueba de Gamma y, según la prueba D de Sommers, la variable satisfacción laboral depende en una relación directa de 49.5% con la predicción media respecto a la variable clima organizacional.

Palabras clave: Felicidad en el ámbito laboral, satisfacción laboral, clima organizacional.

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship of the organizational climate in the level of job satisfaction of the workers of Metropolitan Lima. It had a mixed approach. In its qualitative phase, a questionnaire was administered that collected the data on the variables, which were analyzed descriptively and inferentially. In the qualitative phase, exploratory interviews were conducted with human resources specialists in order to find out the meaning they gave to the organizational climate and job satisfaction. The qualitative sample consisted of 385 workers from Metropolitan Lima. The survey used is composed of two blocks: the first block corresponds to the Scale on Workplace Climate (from Palma, 2006) and the second block corresponds to the Chamba es Chamba scale of the Chamba 1.0 Index (from Yamamoto, 2012). The latter measures job satisfaction, through which it was intended to have an approximation in the measurement of happiness in workers. At the conclusion of the study, it was determined that 21.3% of the sample perceives a favorable organizational climate and 25.7% are satisfied with their work. The association between both variables is 86.8% by the Gamma test and, according to the Sommers D test, the job satisfaction variable depends on a direct relationship of 49.5% with the average prediction regarding the organizational climate variable.

Keywords: Happiness in the workplace, job satisfaction, organizational climate.

Índice temático

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice temático	v
Lista de figuras	x
Introducción	xi
Capítulo I. El problema de investigación	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Justificación del tema de la investigación	14
1.4. Objetivos de la investigación	15
1.4.1. Objetivo general	15
1.4.2. Objetivos específicos	16
Capítulo II. Marco teórico	17
2.1 Antecedentes del estudio	17
2.1.1 Internacionales	17
2.1.2 Nacionales	20
2.2 Bases teóricas	23
2.2.1 Definiciones de felicidad	23
2.2.2 Clima organizacional	26
2.2.3 Satisfacción laboral	29
2.3 Definición de términos básicos	32
2.4 Hipótesis de Investigación	32
2.4.1 Hipótesis general	32
2.4.2 Hipótesis específicas	33

Capítulo III. Metodología	34
3.1 Diseño y alcance de la investigación	34
3.2 Variables	34
3.2.1 Definición conceptual de las variables	34
3.2.2 Definición operacional de las variables	35
3.3 Limitaciones	36
3.3.1 Limitación teórica	36
3.3.2 Limitación temporal	36
3.3.3. Limitación espacial	36
3.3.4. Limitación de los investigadores	36
3.4 Población y muestra	37
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	38
3.6 Validez y confiabilidad del instrumento	39
Capítulo IV. Desarrollo de la investigación	41
4.1. Lima Metropolitana	41
4.2. Resultados cuantitativos	43
4.2.1 Clima organizacional	44
4.2.2 Satisfacción laboral	55
Sentirse bien en el trabajo	56
Un buen lugar para trabajar	60
4.2.2.1 Criterios para el contraste de hipótesis	62
4.2.2.2 Resultado del contraste de hipótesis	63
4.2.2.2.1 Prueba de hipótesis general	63
4.2.2.2.2 Prueba de hipótesis específica 1	66
4.2.2.2.3 Prueba de hipótesis específica 2	68
4.2.2.2.4 Prueba de hipótesis específica 3	70
4.3. Resultados cualitativos	72
4.3.1 Propuesta de acciones para incrementar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores	76
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	77
5.1 Conclusiones	77

5.2 Recomendaciones	78
Referencias	80
Apéndices	85
Apéndice A. Matriz de consistencia	86
Apéndice B. Instrumentos de felicidad	87
Apéndice C. Indicadores de la felicidad	88
Apéndice D. Encuesta aplicada a trabajadores de Lima Metropolitana	90
Apéndice E. Datos de expertos en recursos humanos que fueron entrevistados	99
Apéndice F. Guía de entrevista	101
Apéndice G. Población censada 2017 de Lima Metropolitana por distritos	102

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de la escala sobre clima laboral	28
Tabla 2. Resumen del índice Chamba 1.0	31
Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables	35
Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad por variable	41
Tabla 5. Población económicamente activa según niveles de empleo, trimestre agosto-septiembre-octubre 2019- 2020, en Lima Metropolitana	43
Tabla 6. Tabla factor autorrealización por grupo etario	46
Tabla 7. Los jefes promueven la capacitación que se necesita	48
Tabla 8. Años en la empresa versus satisfacción laboral	56
Tabla 9. Población ocupada (Lima Metropolitana) según condición de tenencia de seguro de salud	57
Tabla 10. Grupo etario por género y respuestas a “Mi trabajo actual me permite tener una buena salud”	58
Tabla 11. Tasas de niveles de empleo (Lima Metropolitana)	59
Tabla 12. Población (de Lima Metropolitana) con empleo adecuado según sexo y grupos de edad	60
Tabla 13. Respuestas del grupo etario a “En mi trabajo actual cuento con compañeros de trabajo organizados, nos apoyamos mutuamente”	62
Tabla 14. Resultado de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	63
Tabla 15. Tabla de contingencia de satisfacción laboral y clima organizacional	64
Tabla 16. Prueba de Pearson para Clima organizacional y Satisfacción laboral	64
Tabla 17. Medidas direccionales para Clima organizacional y Satisfacción laboral	65
Tabla 18. Prueba de Gamma para Clima organizacional y satisfacción laboral	65
Tabla 19. Características Prueba Gamma y D de Sommers	66
Tabla 20. Resumen de procesamiento de casos para factor autorrealización versus variable satisfacción laboral	66
Tabla 21. Tabla de contingencia de Satisfacción laboral versus Factor de autorrealización	66
Tabla 22. Prueba de Chi cuadrada para factor autorrealización y variable satisfacción laboral	67
Tabla 23. Medida direccional D de Sommers	67

Tabla 24. Prueba de Gamma para el factor autorrealización y satisfacción laboral	68
Tabla 25. Resumen de procesamiento de casos para factor condiciones laborales versus variable satisfacción laboral	68
Tabla 26. Tabla de contingencia de Satisfacción laboral versus Factor de condiciones laborales	68
Tabla 27. Prueba de Chi cuadrada para factor condiciones laborales y variable satisfacción laboral	69
Tabla 28. Medida direccional D de Sommers para el factor condiciones laborales y satisfacción laboral	69
Tabla 29. Prueba de Gamma para el factor condiciones laborales y satisfacción laboral	70
Tabla 30. Resumen de procesamiento de casos para factor comunicación versus variable satisfacción laboral	70
Tabla 31. Tabla de contingencia de Satisfacción laboral versus Factor de comunicación	71
Tabla 32. Prueba de Chi cuadrada para factor comunicación y variable satisfacción laboral	71
Tabla 33. Medida direccional D de Sommers para el factor comunicación y satisfacción laboral	71
Tabla 34. Prueba de Gamma para el factor comunicación y satisfacción laboral	72
Tabla 35. Resumen entrevistas exploratorias a expertos	73

Lista de figuras

Figura 1. Lima Metropolitana, población en edad de trabajar	37
Figura 2. Mapa de Lima Metropolitana y Callao	42
Figura 3. Variable clima organizacional	45
Figura 4. Dimensión autorrealización	46
Figura 5. Entidades identificadas como responsables del desarrollo de la fuerza laboral	47
Figura 6. Los millennials en los mercados emergentes son los menos leales a sus organizaciones actuales. Porcentaje que espera irse en los próximos cinco años	49
Figura 7. Local de “Call Center” hacinado en época de pandemia Covid - 19	50
Figura 8. Dimensión comunicación	51
Figura 9. Dimensión condiciones laborales	51
Figura 10. Criterios para el aumento de remuneraciones	52
Figura 11. Áreas donde se continuará el trabajo remoto	53
Figura 12. Caso Mc Donalds sobre la precariedad laboral	54
Figura 13. Variable satisfacción laboral	55
Figura 14. Dimensión sentirse bien en el trabajo	57
Figura 15. Dimensión buen lugar para trabajar	61

Introducción

En épocas de crisis como la actual, se requiere replantear el modelo tradicional de gestión del talento humano y proponer un enfoque que busque mejorar los niveles de bienestar y felicidad en el trabajo. La pandemia global ocasionó que los negocios reformulen sus procesos y visualicen oportunidades de mejora que se reflejan en el corto y mediano plazo. Es así que esta investigación tuvo como objetivo establecer la fuerza de la asociación entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana. Asimismo, se buscó resaltar los puntos débiles de estos que deben fortalecerse o subsanarse.

Si bien el planteamiento solo menciona un cambio de paradigma y, además, para algunos trabajar no es del todo satisfactorio, es necesario establecer que el trabajo brinda la felicidad a las personas y esto supone todo un reto. Csikszentmihalyi, en su libro *Flow* (2007) menciona que los trabajos asignados deben dar equilibrio a la persona y, por consiguiente, mayor bienestar y felicidad. Para los individuos, tener un trabajo por debajo o por encima de sus capacidades les genera aburrimiento, ansiedad o infelicidad.

Como primer paso, esta investigación buscó identificar los aspectos del clima organizacional y satisfacción laboral que más valoran los trabajadores de Lima Metropolitana. Con tal propósito, el enfoque mixto permitió que en la fase cuantitativa se administrase dos cuestionarios (Escala “Chamba es chamba” y Escala de Clima Laboral) a una muestra representativa de trabajadores de Lima Metropolitana. Los datos recolectados se relacionaron estadísticamente y los resultados se contrastaron con la información actual sobre el tema. A partir de ello, se formularon las recomendaciones que promueven la mejora del nivel de satisfacción laboral en las empresas. En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas a un grupo de expertos en gestión humana que trabajan en Lima Metropolitana; los aportes permitieron explorar el sentido que estos otorgan al clima organizacional y la satisfacción laboral.

Este informe se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema, la justificación de la investigación, así como los objetivos planteados. El segundo capítulo trata sobre los antecedentes conceptuales de la

felicidad, clima organizacional y satisfacción laboral, de igual manera se analiza los estudios realizados de felicidad y se plantea las hipótesis. En el tercer capítulo se plantea el enfoque y diseño, se describe el ámbito de la investigación, se definen las variables de estudio, las delimitaciones, así como la validez del instrumento de investigación. El cuarto capítulo detalla las características de la ciudad de Lima Metropolitana, se analiza cada una de las dimensiones de las variables de estudio, clima organizacional y satisfacción laboral, se desarrollan propuestas que mejoren el nivel de felicidad en las empresas y se contrastan las hipótesis. Por último, en el capítulo quinto se presenta las conclusiones y recomendaciones que fluyen de los hallazgos.

Capítulo I

El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Desde la perspectiva de los investigadores, nace la inquietud por conocer el grado de asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores de Lima Metropolitana. En ese contexto, se entiende a la satisfacción laboral como la felicidad en el entorno laboral. Se tuvo en cuenta que Lima es una ciudad en la que, a pesar de convivir distintas realidades como distintos niveles socioeconómicos y organizaciones formales e informales, estos enfrentan problemas similares; dígase, por ejemplo: deficientes condiciones de trabajo, falta de seguridad en el trabajo, subempleo, horarios de trabajo extensos, etc. Este panorama alimentó el interés por establecer en qué medida el clima organizacional afecta a la satisfacción laboral.

Otros aspectos que influyen negativamente sobre la percepción de la satisfacción laboral en los trabajadores de Lima Metropolitana son los relacionados a problemas familiares como: dificultades, enfermedades o pérdidas, factores psicológicos asociados a lo actitudinal y de personalidad (como la incertidumbre, baja autoestima o frustración) y factores del entorno (como la inestabilidad, clima negativo, sobrecarga laboral, reducción de remuneraciones e infraestructura inadecuada).

Algo que no se puede perder de vista es que los trabajadores son parte fundamental de cualquier organización. Ellos generan los bienes y servicios, colaboran para que la organización crezca y se consolide en el mercado. Por eso es de vital importancia que se sientan comprometidos y valorados en la organización. De ahí que cuando se habla de satisfacción laboral en el trabajo, se alude al bienestar personal que se logra manteniendo en equilibrio factores como el ambiente laboral, el reconocimiento, la realización personal, el compañerismo, entre otros.

Desde la década de los setenta, distintos autores en el mundo estudian la satisfacción laboral para implementar políticas o acciones que mejoren la vida de las personas. Se busca crear entornos dentro de la organización, donde la persona desarrolle su potencial y muestre

su valor desde la gestión del talento humano. Nuestra realidad no es ajena a esta tendencia. Cada vez más, las empresas buscan atraer y mantener el talento de su organización y considerarlo como parte de sus fortalezas para diferenciarse del resto de empresas.

1.2. Formulación del problema

A continuación, se plantean las preguntas de investigación general y específicas a las que buscó responder a partir del análisis de los datos e información asociados en la fase de recolección.

1.2.1. Problema general

¿El clima organizacional incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿El factor de autorrealización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?
- ¿El factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?
- ¿El factor de la comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?

1.3. Justificación del tema de la investigación

Si bien en los últimos años se ha estudiado el tema de felicidad con mayor profundidad y se cuenta con mucha información, aún queda pendiente profundizar en su estudio y su aplicación en distintas organizaciones, que no tienen adoptados en su plan estratégico o políticas internas los pilares de la felicidad. Se debe acotar que el campo laboral está en permanente evolución. Como muestra de ello, a nivel mundial, durante el año 2020 muchas

empresas tuvieron que adaptarse a un entorno volátil producto de la crisis sanitaria. Además, enfrentaron los cambios propios de la cuarta revolución industrial.

Cuando las empresas analizan los factores que influyen en la satisfacción laboral, están en mejores condiciones de invertir en el desarrollo de planes de permanencia del talento, desarrollo de carrera, incluso de mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La cultura de la felicidad también es promovida hoy en día por las empresas para afianzar la filosofía corporativa, mejorar la productividad, garantizar el desarrollo de los trabajadores, además de fomentar una cultura enfocada en la felicidad de estos. Todo ello puede tener un impacto positivo en las familias y sociedad en general.

El clima organizacional, entendido como las características del ambiente de trabajo que abarcan temas como la autorrealización, involucramiento personal, las condiciones laborales, la supervisión recibida y la comunicación, explica en gran manera la satisfacción laboral. De allí el porqué de la presente investigación. Los resultados obtenidos se podrán utilizar como una herramienta que permita orientar a las empresas en sus políticas, procesos, estrategias y las líneas de actuación de la gestión del talento humano. De esta manera, mejoraran su calidad y equidad en el trato a sus trabajadores. Asimismo, se espera que esta investigación aporte en la profundización del debate sobre la conceptualización y relevancia de la satisfacción laboral de los trabajadores.

1.4. Objetivos de la investigación

A continuación, se formula los objetivos: general y específicos que marcaron el rumbo del estudio.

1.4.1. Objetivo general

Determinar si el clima organizacional incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar si el factor de la auto realización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.
- Determinar si el factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.
- Determinar si el factor de comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes del estudio

Se revisaron tesis nacionales e internacionales correspondientes a estudios a nivel de posgrado.

2.1.1 Internacionales

Delgado & Sanmiguel (2020) investigaron acerca del *Estudio de la felicidad laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga*, en la Universidad Santo Tomás (Bucaramanga, Colombia). La UIS sede Málaga solo contaba con algunos programas de bienestar estudiantil que no eran extensivos para el personal de la sede. Adicionalmente, se habían recibido quejas de docentes y personal administrativo. Ante esto, la investigación planteó como objetivo general el análisis del nivel de felicidad laboral en los docentes y personal administrativo y buscar opciones que permitan mejorar el clima organizacional como parte de la estrategia del plan de desarrollo de la universidad 2019-2030. La investigación, de enfoque mixto, utilizó un instrumento con preguntas abiertas y cerradas. Las entrevistas se desarrollaron durante el segundo semestre del año 2018, a 28 profesores de hora cátedra, 6 profesores ocasionales a tiempo completo y 17 administrativos. Los resultados evidenciaron con respecto a los aspectos sociales y el ambiente laboral, la población encuestada estaba satisfecha. En cuanto a las expectativas personales y profesionales, los trabajadores de la sede se manifestaron altamente satisfechos. Los resultados del estudio contribuyeron a los programas de mejora que se plantea la universidad; se propone crear una cooperativa o un fondo que incluya a los docentes cátedra y empleados temporales para que manejen el tema de las finanzas de los empleados. Estos son aspectos débiles en el estudio. En cuanto al tema de manejo del tiempo libre u ocio, resultó como insatisfecho y se propuso abrir espacios deportivos para la comunidad universitaria como una forma de contribuir a la salud corporal y mental.

Avalos (2019) investigó el significado de *La felicidad laboral en los trabajadores en relación a la posición jerárquica* en la Universidad Nacional Autónoma de México. Muestra

que la felicidad tiene una importancia universal y, sobre todo, cuando se tiene largas jornadas de trabajo en las organizaciones. Por ello, se interesó en estudiar la felicidad para que el trabajador pueda tener una mejor calidad de vida, talento, supervivencia y mejora de las organizaciones, con la consiguiente mejora de su productividad. El objetivo de la investigación fue indagar en el significado de la felicidad laboral, de acuerdo con la posición jerárquica que los colaboradores ocupan en el organigrama. Asimismo, investigó si existían diferencias entre grupos (operativos, tácticos, estratégicos) e identificó los elementos implicados en la construcción del significado de felicidad laboral. Para ello se realizó un estudio cualitativo del tipo exploratorio no probabilístico, con una muestra de 30 participantes (11 varones y 19 mujeres), en un rango etario de 24 a 56 años; se subdividieron en tres niveles: operativos, tácticos y estratégicos; así se conformó grupos de 10 participantes por cada nivel. Los resultados mostraron que hay similitudes para los tres grupos, tanto como diferencias que pueden causar felicidad en un grupo, pero poco efecto en otros. De igual manera, se observó características que se repiten y pudieran generar un mayor grado de felicidad en los participantes. El autor concluyó que, a medida que se alcanza una posición jerárquica en una organización de tipo vertical, ciertas necesidades van cambiando gradualmente; al mismo tiempo, se conservan o comparten factores causantes de felicidad para toda la organización, que bien podrían describirse como factores generales.

Velosio (2019) estudió la *Mejora de variables asociadas a psicología organizacional mediante capacitación en psicología positiva*, en la Universidad Complutense de Madrid. La tesis doctoral tuvo como el objetivo: evaluar dos condiciones de capacitación organizacionales: el destinatario de la capacitación (subordinado o supervisor) e intensidad de la capacitación (intensivo o períodos más prolongados) para lograr resultados en las variables como satisfacción laboral, clima y satisfacción vital a través de capacitaciones basadas en psicología positiva y habilidades sociales. Para realizar el estudio se compararon los resultados de siete estudios empíricos. Las dos condiciones fueron: I (a quién va dirigida la capacitación) y II (intensidad de la capacitación) tuvieron sus propios objetivos, hipótesis, muestra, instrumentos y procedimiento. Todos los estudios fueron de tipo cuasi experimental, con mediciones pre test y post test. Las capacitaciones se dieron en el lugar de trabajo y los instrumentos fueron los que utilizaba la organización. En base a los resultados obtenidos se pudo afirmar provisionalmente que, para obtener la mayor efectividad de la capacitación sobre percepción de clima organizacional, las condiciones adecuadas son:

capacitar a supervisores y subordinados o también solo a los supervisores directos, esto en sesiones espaciadas en el tiempo, con la finalidad de permitir una adecuada transferencia del aprendizaje. También, la capacitación basada en psicología positiva y habilidades sociales son una alternativa más, como el enfoque tradicional y el clima organizacional, la satisfacción laboral y vital están asociadas al bienestar del trabajador.

Vásquez (2015) desarrolló un *Modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo*, en la Universidad Santiago de Compostela (España). El estudio corresponde a una tesis doctoral con el propósito de analizar en qué medida la felicidad de las personas que conforman una organización se relaciona con su rendimiento. Para ello propuso un modelo de gestión de personas orientado a incrementar los niveles de felicidad en el trabajo, así como el análisis de sus efectos en el desempeño laboral. El estudio tiene dos partes. En la primera se desarrolla teóricamente los principales hitos en la evolución histórica de la gestión de recursos humanos, el entorno en el que se enmarca la gestión de personas en la actualidad, las tendencias y retos de la gestión del talento, la revisión del concepto de activo intangible y su importancia a través del tiempo; por último, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de personas. En la segunda parte se analiza empíricamente la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar subjetivo y el desempeño laboral de los trabajadores, así como la importancia de cada uno de los componentes en la predicción del desempeño laboral y el análisis de la estabilidad de dicho desempeño. El estudio, de alcance descriptivo, se realizó con una muestra de 296 participantes, 198 hombres y 97 mujeres, distribuidos en dos grupos (G. Experimental = 193 personas y G. de control = 103). Se utilizaron múltiples herramientas e indicadores entre los años 2009 al 2013: encuesta sobre el clima laboral, nivel de absentismo, desarrollo profesional, evaluación de valores corporativos, evaluación de desempeño, pruebas psicométricas relacionada a la felicidad, estimación de inteligencia emocional y el test de Goldberg. Estos indicadores fueron analizados y correlacionados obteniéndose como resultado que, desde el punto de vista teórico, los trabajadores felices son más productivos; y, desde el punto de vista práctico, las organizaciones podrían mejorar su eficacia y eficiencia mejorando el bienestar de sus trabajadores. Quedó en evidencia que es necesario aplicarlo en el proceso de selección para elegir a personas que presentan unas puntuaciones más altas en felicidad y emociones positivas, así como para la mejora de las condiciones laborales.

Caicedo (2015) desarrolló la investigación *Felicidad y productividad: un aporte a la Gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI*, en la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD (Popayán, Colombia). Consideró que en las últimas décadas hay la preocupación por comprender el funcionamiento de las organizaciones y las relaciones que se presenten dentro de las mismas, las cuales se convierten en un condicionante para el desempeño productivo y de la organización. El objetivo del estudio fue disertar sobre la relación entre felicidad y productividad en las organizaciones del siglo XXI. Se siguió un enfoque cualitativo y se analizó la información de fuentes bibliográficas siguiendo un orden de revisión, categorización, sistematización, análisis, discusión y conclusiones. La investigadora concluye que una persona feliz desarrolla sus talentos y competencias hacia las actividades de productividad que realiza en forma más creativa y participativa. Por tanto, mejora su rendimiento profesional y sus relaciones interpersonales, el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal y profesional. Además, los empleados más felices son más productivos y contribuyen a un mejor desempeño de la organización. La felicidad influye positivamente en la realización profesional de todo trabajador y se refleja de manera diferenciada en su desempeño laboral.

2.1.2 Nacionales

García, Villanueva & Welsh (2018) realizaron el estudio *Medición de la Felicidad en una Empresa de Consultoría en Proyectos de Ingeniería*. El objetivo fue determinar el nivel de felicidad reportado por los trabajadores de una empresa de consultoría de Lima Metropolitana y describir el funcionamiento de la variable “felicidad” en diferentes subgrupos de trabajadores de la empresa mencionada. La investigación siguió un enfoque cuantitativo no experimental, con diseño transversal. Utilizaron la Escala de Felicidad de Lima, desarrollada por Alarcón en el año 2006. Los autores encontraron que el 59% de los participantes reportaron niveles altos y muy altos de felicidad general; la misma tendencia se evidenció en las dimensiones sentido positivo de la vida, satisfacción con la vida, realización personal y alegría de vivir. La investigación recomendó establecer la medición de la felicidad como un objetivo estratégico organizacional; identificar y empoderar a un ejecutivo de alto nivel para el desarrollo de esta política y estrategias para la mejora continua del nivel de felicidad; establecer un presupuesto anual para el desarrollo de estrategias; medir

periódicamente los niveles de felicidad y establecer índices cruzados con otros objetivos de la organización.

Eugenio & Toyama (2018) trabajaron en la investigación *La influencia de la felicidad en la productividad de una empresa*. El problema fue que la medición de la productividad de los trabajadores de la empresa CONCAR dio como resultado 77% para el año 2017, siendo el valor mínimo aceptado para sus proyectos el 90%. La investigación tuvo como objetivo principal determinar si la productividad estaba relacionada con los niveles de felicidad. Los autores utilizaron un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y alcance relacional. Se aplicó la encuesta de la Escala de Felicidad de Lima de Alarcón (2006) sobre una muestra representativa de 322 personas, para una población de 2000 colaboradores de la Gerencia de Proyectos de la empresa CONCAR. A pesar de que los resultados generales obtenidos indican que la felicidad no influye de manera significativa en la productividad de la empresa, se comprobó una asociación significativa, pero débil, entre felicidad y productividad para el sexo mujer, en las dimensiones de la felicidad: (a) realización personal y (b) satisfacción con la vida. Los autores recomendaron definir la felicidad para la organización, pues no alcanza el mismo significado para el personal administrativo frente a los operarios; asimismo, implementar mediciones periódicas de la felicidad; ahondar más en el estudio de los factores para el sexo mujer; y generar una política de felicidad para la organización.

Baldeón, Bustamante, Mogollón & Seijas (2018) estudiaron la *Felicidad y Satisfacción Subjetiva en los Colaboradores de una Empresa de Telecomunicaciones*. El estudio midió la felicidad y satisfacción subjetiva mediante el uso de dos instrumentos llamados Escala Factorial para medir la Felicidad (Alarcón, 2006) e Índice Chamba 1.0 (Yamamoto, 2012). A partir de la información obtenida y su interpretación, se propuso un plan de mejora en la empresa. El objetivo fue identificar la felicidad y satisfacción subjetiva de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones mediante el uso de dos instrumentos: Escala Factorial para medir la Felicidad e Índice Chamba 1.0. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, de diseño no experimental, transversal correlacional, con alcance descriptivo. Utilizaron la encuesta virtual como técnica para el recojo de datos primarios. Los resultados del análisis estadístico fueron altamente positivos. El 80% de colaboradores se sentía entre feliz y altamente feliz en la Escala Factorial para medir la

Felicidad; el 90% de los colaboradores tenían cubiertas sus expectativas de felicidad de acuerdo con el Índice Chamba 1.0. Sin embargo, siendo significativo el porcentaje de colaboradores que se mostró medianamente satisfecho, el estudio recomendó que la empresa implementara los planes de mejora desarrollados en el estudio y aplique la evaluación cada seis meses, procurando ejecutar mejoras que permitan mantener o incrementar el nivel de felicidad en los trabajadores.

Martínez, Mendoza, Parina & Román (2018) estudiaron *La Felicidad de los Millennials en Lima Metropolitana, 2018*. En un futuro inmediato, los *millennials*, la mayor fuerza laboral (Begazo & Fernández, 2015) liderarán las organizaciones públicas y privadas. A partir de esta premisa, el estudio muestra la importancia de medir el nivel de felicidad para este grupo generacional. La investigación tuvo como propósito identificar el nivel de felicidad de los millennials de Lima Metropolitana en el año 2018. Para ello, se utilizó la Escala de Felicidad de Lima, elaborada por Reynaldo Alarcón. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y alcance descriptivo. Buscó medir la felicidad en los millennials, representado por el grupo etario de hombres y mujeres entre los 20 a 34 años, residentes en la ciudad de Lima Metropolitana. Las encuestas estuvieron compuestas por 27 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones: (a) sentido positivo de la vida, (b) satisfacción con la vida, (c) realización personal, y (d) la alegría de vivir. El instrumento se aplicó en cuatro centros comerciales y dio como resultado que el nivel de felicidad de los millennials de Lima Metropolitana fue de 104.75, considerado como alto de un total máximo de 135 puntos. Estos resultados permitieron entender las motivaciones de los millennials y establecer un plan de acción, que será de utilidad para la Municipalidad de Lima y otras instituciones interesadas en el tema. Esta propuesta comprende cuatro factores: (a) Salud, Deporte y Cultura; (b) Empleo, (c) Turismo, y (d) Medio ambiente. El estudio sienta las bases para ser replicado en otras ciudades del Perú.

Alama, Motosono & Ramos (2016) analizaron los *Factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil en el Perú*. Ante el alto índice de rotación de personal en la industria textil, los autores plantearon conocer los aspectos que podrían influir en la felicidad de los trabajadores para enriquecer los contenidos de los programas de gestión humana, buscando el desarrollo integral de las personas y su permanencia en la empresa. El objetivo fue identificar los factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una

empresa textil, los mismos que podrían contribuir a la mejora de su bienestar integral. Bajo un enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, la investigación aplicó la técnica de entrevista a profundidad en el personal administrativo (14 personas) y *focus group* con el personal operativo (42 personas). Los autores concluyeron que los principales aspectos que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil son las relaciones interpersonales (familia), el trabajo, el factor psicológico, el factor económico y la salud. Se evidenciaron diferencias entre los diferentes grupos de trabajadores. Para los administrativos, los aspectos más influyentes en la felicidad son las relaciones interpersonales (compartir momentos con la familia), el factor psicológico (control de las emociones, actitud positiva, resiliencia y trascendencia), y el trabajo (promueve la autorrealización ejerciendo lo que le gusta). Para los trabajadores operarios, los principales factores asociados a la felicidad son las relaciones interpersonales (familia y amigos), la salud y el dinero. Los autores recomendaron ampliar la investigación a otras áreas de la empresa y grupos de trabajadores para implementar programas que ayuden a mejorar la percepción de la felicidad y la productividad laboral, y elaborar un plan de desarrollo de la felicidad que incluya actividades como: campañas de prevención de salud, actividades con la familia, actividades que fomenten el compañerismo, políticas que reconozcan el alto desempeño, etc.

2.2 Bases teóricas

En este apartado se revisan los conceptos de felicidad, clima organizacional y satisfacción laboral, según la literatura consultada.

2.2.1 Definiciones de felicidad

Para los griegos, la felicidad era considerada como la posesión del bien supremo que el hombre pretende alcanzar. Aristóteles afirmó que “la felicidad es una actividad de acuerdo con la virtud”. El hombre feliz vive bien y obra bien (Aristóteles, 2016).

A finales del siglo XVIII, Bentham (citado por Veenhoven, 2009) postuló el utilitarismo y consideró que la mejor acción es la que produce la mayor felicidad y bienestar para el mayor número de individuos involucrados y maximiza la utilidad. Ya en el siglo XX,

Maslow (1973), exponente de la psicología humanista, estudió por primera vez la felicidad e indicó que una persona podía alcanzarla al llegar a la satisfacción plena de sus necesidades humanas. Posteriormente, Fredrickson potenció el desarrollo de la felicidad en cuatro niveles: (a) físico, (b) intelectual, (c) psicológico y (d) social (Fredrickson, 2001).

En la literatura psicológica encontramos que se utiliza el término bienestar subjetivo o *Subject Well Being* (SWB, siglas en inglés), como sinónimo de felicidad. Diener (2006) relaciona la felicidad con el bienestar subjetivo y señala que esta se compone de elevadas satisfacciones personales a través de la obtención de bienes materiales, elevados sentimientos positivos y bajo número de sentimientos negativos. Kahneman, Diener y Schwarz (1999) definieron a la felicidad como la satisfacción de vida que experimenta un individuo.

Seligman (2003) estudió los estados de ánimo positivos, lo que él llamó fortalezas y virtudes humanas que luego sería conceptualizado como la psicología positiva. Las obras de Seligman son una referencia fundamental para entender el constructo de la felicidad y saber que esta se determina por cómo gestionamos nuestra vida y, sobre todo, nuestro pensamiento, más que por las circunstancias de la vida. En su opinión, las organizaciones podrían incrementar los niveles de satisfacción laboral si se orientarán a la utilización de las fortalezas con las que se caracterizan los trabajadores. Reorientar las fortalezas y virtudes puede transformar en vocación una actividad rutinaria. El trabajo puede ser un momento propicio para fluir, porque a diferencia del ocio, incorpora muchas de las condiciones de la fluidez en sí misma. Normalmente, recibimos opiniones sobre lo bien o mal que lo estamos haciendo nuestro trabajo, de acuerdo con objetivos y reglas de rendimiento predeterminadas. El trabajo fomenta la concentración y permite la utilización de las principales fortalezas del individuo.

Csikszentmihalyi (2007) introdujo el concepto de *flow* o equilibrio entre desafíos y habilidades a través del Modelo de Canal. En este señala que cuando nuestras capacidades superan a nuestros retos nos sentimos infrautilizados, aburridos, infelices. Por el contrario, cuando los retos son mayores que las capacidades, nos sentimos incapaces, angustiados y ansiosos. Y cuando encontramos el equilibrio, vivimos experiencias óptimas, fluimos y somos más felices. Sus investigaciones demuestran que un porcentaje importante de los

momentos de fluidez de las personas coinciden con la actividad laboral, entre otras cosas porque suponen un reto, exigen concentración, dependen de nuestro esfuerzo y proporcionan también un alto nivel de satisfacción cuando se alcanzan. Posteriormente, Csikszentmihalyi mencionó que no es suficiente el equilibrio entre reto y habilidades, sino que además es necesario que los niveles deban ser altos, entendiendo por altos el que supongan un esfuerzo o reto, ya que cuando existe un equilibrio entre retos y habilidades, pero estos son bajos, no se produce *flow*, sino apatía (Csikszentmihalyi, 2009).

Alarcón (2006) definió la felicidad como un estado de satisfacción subjetiva que experimenta una persona al poseer un bien deseado. Además, indicó que existen ciertas propiedades que fomentan una conducta feliz, entre ellas: (a) la felicidad es un sentimiento satisfactorio, (b) la felicidad podría ser duradera o efímera, (c) la felicidad considera la obtención de un bien añorado, (d) la existencia de diversos bienes materiales e inmateriales que generan felicidad y (e) la añoranza de un bien que podría coincidir o no, dependiendo el tiempo y la realidad de una sociedad.

Para Veenhoven (2009), la forma cómo un ser humano valora su propia vida define su felicidad; es decir, esta depende de qué tanto aprecia la vida que lleva. Desde su perspectiva, la felicidad se debe estudiar de manera individual y no colectiva.

Yamamoto (2013) no ve la felicidad (bienestar subjetivo para él) solo como un fin. Considera que se puede ser feliz al superar dificultades en la vida, con apoyo de familia y amigos, que son redes muy fuertes. Se es feliz al plantearse metas, retarse y luego alcanzarlas. Los estudios y acciones asociados con la obtención de la felicidad son escasos, debido a que las personas solo se enfocan en la obtención de resultados finales. Ahora bien, estos no siempre otorgan una felicidad permanente. Señaló algunos elementos que proporcionan felicidad permanente a los peruanos: (a) el balance entre trabajo y diversión, (b) el alto nivel de autoestima y (c) la aceptación de recompensas por meritocracia.

Por su parte, Arellano (2019) afirma que podemos definir la felicidad como el “estado de ánimo individual derivado de la percepción acerca de cuán plenamente satisfecho se encuentra respecto al logro de sus deseos” (p. 24).

En atención a lo expuesto, se considera como factores relevantes para lograr la felicidad: el clima organizacional y la satisfacción laboral. En los párrafos siguientes se presenta la teoría básica relacionada con estas.

2.2.2 Clima organizacional

Una revisión de la literatura sobre clima organizacional permite observar similitudes en las definiciones consultadas. Se parte de las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre este, lo cual influye en la productividad de la organización y afecta la calidad de vida del trabajador.

Litwin y Stringer (1968) definieron al clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno y que influyen en su comportamiento.

Para Reichers y Scheneider (1990), el clima organizacional es la percepción compartida por los trabajadores acerca de su organización.

Teorías más recientes destacan al clima como la característica del ambiente organizacional percibida y experimentada por sus miembros, y que influyen directamente en el comportamiento de estos. Cuando el clima organizacional es positivo, incidirá favorablemente en el desempeño.

Goncalves (1997) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Chiavenato (2011) plantea que el clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional percibida por los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento. Así, el clima es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes, pero desfavorable cuando las frustra.

En suma, el clima organizacional es relevante por la influencia que ejerce en el comportamiento del trabajador. Comprenderlo ayudará a que el personal se enfoque en los objetivos de la organización.

Existen diferentes opciones para medir el clima organizacional y hay cierto consenso sobre los cuestionarios o encuestas utilizados en ello, pues permiten a los trabajadores tener una herramienta formal para dar sus opiniones. Las encuestas de clima laboral son prioritarias, cumplen el rol de medir el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con respecto a las empresas y las funciones que cumplen dentro de ellas.

En el presente trabajo de investigación se utilizará la Escala Clima Laboral (CL) de la autora Sonia Palma Carrillo (SPC), diseñada y elaborada como parte de sus actividades como docente-investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert, considerando cinco valores categoriales (frecuentemente, a veces, neutro, casi nunca y nunca). Comprende un total de 50 ítems o preguntas que exploran la variable clima laboral.

En la tabla 1 se describe la estructura de la referida escala.

Tabla 1*Resumen de la escala sobre clima laboral*

Escala	Objeto de estudio	Factores	Definición	Indicadores
Clima Laboral	Explora la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados con la interacción con el entorno laboral.	Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.	Existen oportunidades de línea de carrera. Se incentiva el desarrollo del personal. Se premia las iniciativas y logros en el trabajo.
		Involucramiento Personal	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.	Se tiene reciprocidad en el compromiso del trabajador y organización Se siente orgulloso en la organización donde trabaja.
		Supervisión	Apreciaciones de la supervisión dentro de la actividad laboral respecto a relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.	Se recibe retroalimentación constante de los superiores. Se tiene claridad respecto a los procedimientos y responsabilidades
		Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.	La información llega de forma clara y oportuna al personal. Se cuenta con una comunicación horizontal en la organización
		Condiciones Laborales	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales.	Se promueve el compañerismo en la organización. Se brinda los recursos necesarios para poder desempeñar el trabajo.

Nota. A partir del Estudio del Clima Laboral de Sonia Palma.

Fuente. Elaboración propia

2.2.3 Satisfacción laboral

El concepto está asociado a un estado emocional. Cuando el personal se siente satisfecho con su trabajo suele experimentar sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Así, esta percepción individual y evaluación que cada uno hace de su trabajo vienen a ser distintas de acuerdo con sus necesidades, valores, expectativas, entre otros factores.

Locke (1969) definía a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la valoración que uno tiene de su trabajo o experiencias laborales.

Davis y Newstrom (1999) asumen la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

La percepción de lo que “deberían recibir” no solo es diferente para cada trabajador, sino que también puede ser diferente para un mismo trabajador en distintos momentos de su vida o situación laboral.

Robbins (1999) establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. De este modo, propone que la satisfacción laboral es importante por tres motivos: (i) los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo de manera reiterativa y renuncian más, (ii) los trabajadores satisfechos disfrutan de mejor salud y viven más y (iii) la satisfacción laboral se manifiesta en la vida personal del trabajador.

Los distintos autores de la psicología positiva coinciden en que la satisfacción laboral tiene carácter subjetivo y emocional. Adicionalmente se diferencia de la motivación en que esta se refiere a un impulso para un resultado; en cambio, la satisfacción es el resultado ya concretado.

La teoría sobre la motivación humana o jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943), más conocida como la pirámide de Maslow, establece que la única razón por la que una persona o individuo hace algo es por la urgencia de satisfacer sus

necesidades. Dentro de esta teoría, Maslow destaca las necesidades humanas en cinco niveles: (1) fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.), (2) seguridad (protección contra el peligro o el miedo, etc.), (3) sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.), (4) autoestima (reputación, reconocimiento, respeto a sí mismo, etc.) y (5) autorrealización (desarrollo potencial de talentos, dejar huella, etc.). Maslow sostiene que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (comida, seguridad o refugio), las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados (status, logro o creatividad).

La teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1966) considera que, en el trabajo, las personas están influidas por dos factores: (1) factores de higiene, cuya ausencia o poca adecuación puede causar insatisfacción pero que, a largo plazo, carecen de efecto sobre la satisfacción del individuo; y (2) factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Comprobó que los factores que motivan no son los mismos que los que desmotivan. Los factores de higiene son externos a la tarea, no motivan, por lo que no garantizan el esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, pero deben ser gestionados para que la persona no se desmotive. Estos factores consideran: sueldos, seguridad, condiciones de trabajo y status. En cambio, los factores de motivación hacen una referencia al trabajo en sí; son básicos para el rendimiento de la persona; por ejemplo: responsabilidad, progreso, reconocimientos, logros, autorrealización, etc.

De acuerdo con Yamamoto (2013): “Si se vive para trabajar, entonces, aumentar la satisfacción con el trabajo mejoraría el bienestar y el desempeño; en cambio, si se trabaja para vivir, aumentar la satisfacción con la vida mejoraría el bienestar y el desempeño” (p. 18). En la práctica, con la expectativa de mejorar el rendimiento, se suele evaluar la satisfacción y el clima laboral. Si se trabaja para vivir, el camino es centrar la gestión en el impacto que el trabajo tiene en la sensación de encontrarse satisfecho con la vida. La felicidad de los trabajadores en las organizaciones está relacionada con los factores de bienestar, trabajo y rendimiento.

El Índice “Chamba 1.0” propuesto por Yamamoto (2012) se resume en la tabla 2. En la presente investigación se aplicará la segunda escala (Chamba es chamba) del instrumento.

Tabla 2*Resumen del índice Chamba 1.0*

Escala	Objeto de estudio	Factores	Definición	Indicadores
Se trabaja para vivir	Mide el impacto del trabajo en la satisfacción con la vida.	Chamba y Sentirse bien	Describe cómo el trabajo provee condiciones que ayuden a que el colaborador tenga una sensación de bienestar.	El trabajo ayuda a hacer lo que le gusta El trabajo ayuda a la autoestima, a sentirse apreciado como persona El trabajo ayuda a tener buenas relaciones con los seres queridos
		Chamba y Buen lugar para vivir	El aporte del trabajo para tener un buen lugar para vivir	El trabajo permite vivir en un ambiente limpio y bonito El trabajo permite vivir en un barrio con buenos vecinos
		Chamba y Estatus	El trabajo ayuda a obtener estatus	El trabajo permite tener movilidad apropiada El trabajo permite tener buena ropa
		Chamba y Hogar	La contribución del trabajo al Hogar	El trabajo permite tener una vivienda El trabajo permite brindar educación a los hijos
Chamba es chamba	Mide la satisfacción laboral.	Sentirse bien en el trabajo	Son los indicadores clave que se relacionan con un colaborador satisfecho en su trabajo	Sentir que uno sale adelante Trabajar en lo que a uno le gusta Gozar de buena salud
		Un Buen lugar para trabajar	Son las características de buen lugar de trabajo	Un ambiente de trabajo limpio y bonito Capacitación para trabajar bien Compañeros de trabajo organizados y cordiales

Nota. Elaborado a partir del trabajo de Jorge Yamamoto del Índice Chamba 1.0.

Fuente. Elaboración propia.

2.3 Definición de términos básicos

Bienestar subjetivo. Suma de las formas de abordar (positiva como negativamente) lo que hace la gente en sus vidas. Ello incluye valoraciones cognitivo-reflexivas, como: la vida y el trabajo satisfactorios, intereses y compromisos, y reacciones afectivas a los sucesos de la vida: diversión y tristeza (Diener, 2005, pp. 397-404).

Chamba. Para la RAE (2014), chamba es la palabra coloquial usada en algunos países de América para referirse a empleo, trabajo.

Productividad. Gutiérrez (2005) menciona que la productividad se relaciona a los resultados derivados de un proceso o sistema dentro de la organización. Por lo tanto, si se incrementa la productividad, se generan mejores resultados en cuanto a los recursos utilizados.

Reconocimiento. Sentimiento que expresa la persona que reconoce o agradece un favor o bien recibidos.

Seguridad Laboral. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la seguridad laboral abarca el bienestar social, mental y físico de los trabajadores dentro de una organización.

Salir adelante. Es definida como la capacidad de superar un problema. Yamamoto menciona para estos casos la resiliencia y el optimismo de la persona, que permiten ver el problema como una oportunidad y adaptación.

2.4 Hipótesis de Investigación

2.4.1 Hipótesis general

El clima organizacional incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

2.4.2 Hipótesis específicas

- El factor de autorrealización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

- El factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

- El factor de la comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

Capítulo III

Metodología

Este capítulo describe el enfoque y diseño utilizado, explica el ámbito de la investigación, identifica las variables, justifica las técnicas, describe los instrumentos empleados y plan en la recolección de la información y análisis de los datos.

3.1 Diseño y alcance de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto (Hernández y Mendoza, 2018, p. 626). Analiza la fuerza de la asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así como se exploró el sentido que los sujetos otorgan a la felicidad laboral. Se trabajó con un diseño concurrente (CUAN-cual), en el que la fase cuantitativa es la primera en ejecutarse y tiene mayor predominio sobre la fase cualitativa, ejecutada en un segundo momento.

En lo cuantitativo, se utilizó el diseño correlacional-causal y en lo cualitativo un diseño fenomenológico (Hernández y Mendoza, 2018, p. 179, 548). El diseño correlacional se representa de la siguiente forma:



Los resultados de la fase cuantitativa tienen un alcance explicativo (Hernández y Mendoza, 2018, pp. 107,111) pues se analiza el grado de relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Los resultados de la fase cualitativa tienen un alcance exploratorio, puesto que se pretendió conocer el sentido que los sujetos le daban a la felicidad laboral.

3.2 Variables

En este acápite se presenta las variables examinadas en esta investigación.

3.2.1 Definición conceptual de las variables

- **Variable clima organizacional.** Conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido

por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente (Hellrieger y Slocun, 2009).

- **Variable satisfacción laboral.** Contraste entre las expectativas y la percepción del logro de metas en el trabajo (Yamamoto, 2012).

3.2.2 Definición operacional de las variables

En la tabla 3 se muestra la operacionalización de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Sub variables o dimensiones	Indicadores	Fuente de datos	Instrumento para el recojo de datos
Clima Organizacional	Autorrealización	Nivel de aceptación de existencia de oportunidades de línea de carrera.	Cuestionario	8
		Nivel de aceptación de incentivo de desarrollo del personal.		14, 23, 26, 29
		Nivel de aceptación de reconocimiento a las iniciativas y logros en el trabajo.		11, 17, 20, 32, 35
	Comunicación.	Nivel de aceptación de que la información llega de forma clara y oportuna al personal.		9, 12, 18, 24, 27
		Nivel de aceptación de que se cuenta con una comunicación horizontal en la organización		15, 21, 30, 33, 36
		Condiciones Laborales.		Nivel de aceptación de que se promueve el compañerismo en la organización.
Nivel de aceptación de que se brinda los recursos necesarios para	13, 16, 22, 25, 28, 31, 34, 37			

		poder desempeñar el trabajo.		
Satisfacción laboral.	Sentirse bien en el trabajo	Nivel de aceptación de sentir que uno sale adelante.	Cuestionario	39, 46
		Nivel de aceptación de trabajar en lo que a uno le gusta.		47
		Nivel de aceptación de gozar de buena salud.		38, 45
	Un buen lugar para trabajar	Nivel de aceptación de un ambiente de trabajo limpio y bonito.		43, 50
		Nivel de aceptación de Capacitación para trabajar bien.		42, 49
		Nivel de aceptación de Compañeros de trabajo organizados y cordiales.		41, 44, 48, 51

Fuente. Cuestionario (Apéndice D).

3.3 Limitaciones

3.3.1 Limitación teórica

No se encontró limitación teórica respecto al tema de la satisfacción laboral en el ámbito laboral, debido a que es un campo de estudio desarrollado por diversos autores, especialmente durante el presente decenio.

3.3.2 Limitación temporal

El objeto de estudio se analizó en el año 2020.

3.3.3 Limitación espacial

El área geográfica y población de estudio se limita a la ciudad de Lima Metropolitana.

3.3.4 Limitación de los investigadores

Debido a la coyuntura actual, con restricciones de movilidad e imposibilidad para reunirse a

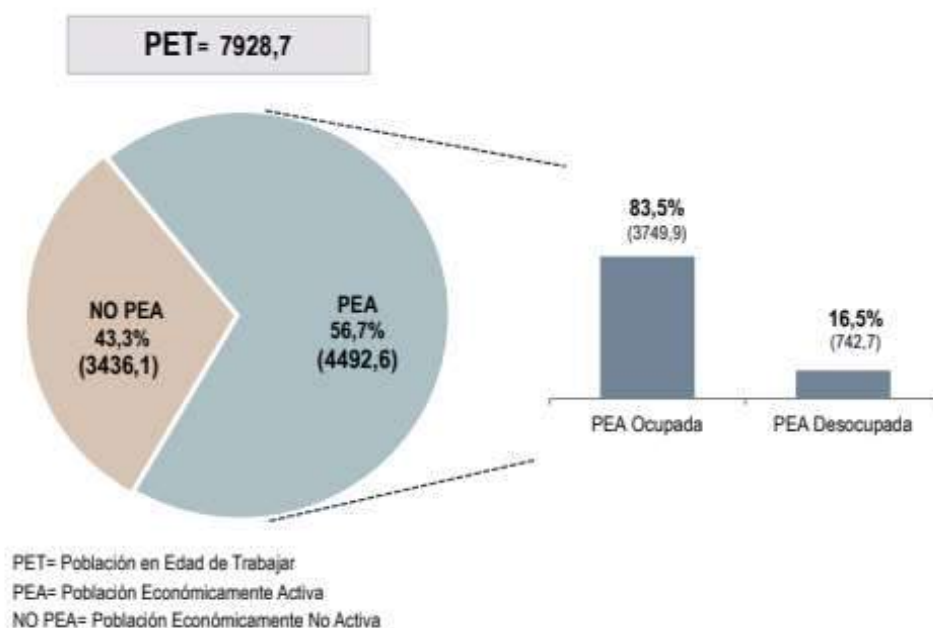
causa de la pandemia del Covid-19, existió limitación en el acceso presencial a los trabajadores. Por este motivo, la recolección de datos se efectuó mediante una encuesta en línea. Sin embargo, esta modalidad también acarreó alguna dificultad, debido a que algunos de los encuestados no poseen suficientes competencias computacionales/digitales para completar la encuesta.

3.4 Población y muestra

Según el informe técnico trimestral del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), que ejecuta la encuesta permanente de empleo, en el trimestre móvil julio-agosto-septiembre 2020 había en Lima Metropolitana 7 millones 928 mil 700 personas con edad para desempeñar una actividad económica (Población en edad de trabajar, PET). Esta constituye la población potencialmente demandante de empleo. La PET está compuesta por la población económicamente activa (PEA), que representa el 56,7% (4 millones 492 mil 600 personas) y por la población económicamente no activa (No PEA), que equivale al 43,3% (3 millones 436 mil 100 personas). De la PEA, el 83,5% o 3'749,900 es la PEA ocupada (figura 1).

Figura 1

Lima Metropolitana, población en edad de trabajar



Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020).

Partiendo de esta cifra y para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés, la PEA ocupada. Para efectos del presente estudio, se considera un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La muestra se calculó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(N \times Z^2 \times \sigma^2)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times \sigma^2}$$

Donde: N es la población (3'749,900) perteneciente a la PEA ocupada en Lima Metropolitana; Z (1.96) corresponde a elementos con distribución normal; σ representa la varianza (0.5) y e es el error muestral (5%). La aplicación de esta fórmula dio como resultado una muestra de $n = 385$.

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En la fase cuantitativa, la técnica de recolección de datos empleada es la encuesta; en la cualitativa, la entrevista.

La encuesta tiene como instrumentos: (i) la Escala sobre Clima Laboral y (ii) el Índice Chamba 1.0 (segunda escala). La evaluación se sustenta en las valoraciones sugeridas por la escala de Likert de siete valores categoriales, que va de: completamente en desacuerdo (1) a completamente de acuerdo (7).

La variable clima organizacional se midió recolectando los datos obtenidos del test de Clima organizacional (CL-SPC), que consta de 50 ítems, y que fue elaborado por la psicóloga Sonia Palma Carrillo. Para la presente investigación se consideraron 30 ítems. De los cinco factores totales, se tomó solo tres: Autorrealización, Comunicación y Condiciones laborales.

La variable satisfacción laboral se midió con el Índice Chamba 1.0 (Yamamoto, 2012), que tiene originalmente dos escalas. Para este trabajo se consideró solo la segunda escala "Chamba es chamba", de 14 preguntas, que incluyen dos áreas: una de expectativa y una de percepción de logro. Para obtener la calificación, se deben promediar las puntuaciones de

los ítems correspondientes a cada uno de los dos factores, para ambas áreas, de esta forma se obtendrán en total cuatro resultados promediados (dos de expectativas y dos de percepción de logro). Los resultados obtenidos en la calificación permiten calcular el índice de satisfacción laboral. Esto se consigue evaluando cada factor mediante una comparación del puntaje promedio de la expectativa contra su percepción de logro. Por ejemplo, si se quiere hallar el índice de satisfacción subjetiva del factor “Un buen lugar para trabajar”, se debe de contrastar la calificación obtenida en el área de expectativa vs el área de percepción de logro del factor “Un buen lugar para trabajar”.

Otra técnica de recolección de datos utilizada es el juicio de expertos, mediante una guía de entrevista, de naturaleza exploratoria. Se consultó a siete expertos en recursos humanos, considerando cinco preguntas (Apéndice F). Debido a las restricciones de movilidad y de reunión por la pandemia, estos fueron contactados por teléfono, correo electrónico y WhatsApp. Sus respuestas se esquematizaron citándose las ideas relevantes en el capítulo IV.

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Palma (2004) realizó un análisis sobre la percepción del ambiente de trabajo registrando la opinión de trabajadores de distinta jerarquía en Lima Metropolitana. El instrumento, sometido a la validación por juicio de expertos, se aplicó a una muestra piloto compuesta de 952 trabajadores dependientes en el año 1999. El instrumento original contenía 100 ítems, los que fueron depurados hasta identificar 50 ítems agrupados en cinco factores: autorrealización, involucración laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

En el año 2004 se aplicó el instrumento revisado sobre una muestra de 1393 trabajadores dependientes, nuevamente en el ámbito de Lima Metropolitana. En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total se analizaron con el programa estadístico SPSS. Utilizando los Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, se estimó la confiabilidad evidenciando correlaciones elevadas (.97 y .90, respectivamente), lo que evidenció una alta consistencia interna de los datos y permitió afirmar que el instrumento era confiable.

Jorge Yamamoto (2012) realizó el análisis del Índice Chamba 1.0 en 324 participantes. La aplicación de la encuesta fue virtual y se obtuvo la muestra enviando la invitación a participar en el estudio mediante diferentes listas de correos y redes sociales. El instrumento consta de dos escalas y fue validado porque se encuentra buenas propiedades psicométricas, específicamente para la escala “Chamba es Chamba” que es la que utilizaremos [$\chi^2(8, N = 324) = 11.14, p = .194, CFI = .990, RMSEA = .035$]. Esta escala evalúa la satisfacción laboral.

Las entrevistas exploratorias que realizamos a los expertos incluyeron cinco preguntas. Se trató de una entrevista semiestructurada; una de las preguntas permitía comentarios libres de los entrevistados. Como ya se indicó, se hizo la consulta a siete expertos con amplia experiencia en gestión del talento.

Capítulo IV

Desarrollo de la investigación

En este capítulo se considera aspectos generales de Lima Metropolitana. Se analiza cada una de las dimensiones de las variables de estudio. Para ello se consideró información proveniente de las entrevistas exploratorias a expertos y datos obtenidos mediante las encuestas, procesados luego con el programa estadístico SPSS y el programa Microsoft Excel. Este análisis permitió verificar el grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Lima Metropolitana al contrastar las hipótesis de investigación planteadas.

En la tabla 4 se puede apreciar la consistencia de las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Según los resultados del coeficiente alfa de Cronbach, los instrumentos presentan una fiabilidad aceptable. Considérese que “el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,7; por debajo de ese valor, la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005).

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad por variable

Variable	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
Clima Organizacional	0.981	30
Satisfacción laboral	0.896	14

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

4.1. Lima Metropolitana

La investigación se desarrolló en la ciudad de Lima, capital de Perú, ubicada en la parte costera y central del país, donde forma un área urbana extendida sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín.

El área Metropolitana de Lima se distribuye sobre 50 distritos y lo conforma la Provincia de Lima y la Provincia constitucional del Callao. Igualmente, está organizado en

cinco sectores que agrupan diferentes distritos de acuerdo a su ubicación geográfica (Ver figura 2).

Según el Censo Nacional del año 2017, Lima Metropolitana tiene una población de 9 millones 569 mil 468 habitantes. La Provincia de Lima (43 distritos) tiene 8 millones 574 mil 974 habitantes y la Provincia Constitucional del Callao (7 distritos) tiene 994 mil 494 habitantes. Las zonas más pobladas son los distritos de Lima Este (2,543,938) y Lima Norte (2,465,288), donde viven más de la mitad de los habitantes (Apéndice G).

El censo de 2017 mostró que, del total de la población censada el 48,64% son hombres; en tanto que las mujeres representan el 51.36%, es decir, el número de hombres es menor al de mujeres.

Figura 2

Mapa de Lima Metropolitana y Callao



Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Encuesta Permanente de Empleo.

En Lima Metropolitana existen 7 millones 937 mil 200 personas con edad de 14 años a más para desempeñar una actividad económica, de acuerdo con el informe técnico del INEI de noviembre del 2020. De esa cifra, hay 3 millones 872 mil 800 personas económicamente activas ocupadas que, comparadas con el mismo periodo del 2019, disminuyó en 21,5% (1 millón 58 mil 800 personas). Además de observar el aumento del desempleo, se puede observar el aumento del subempleo, que tuvo un incremento en el periodo, según se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5

Población económicamente activa según niveles de empleo, trimestre agosto-septiembre-octubre 2019- 2020, en Lima Metropolitana

Niveles de empleo	Agosto- septiembre- octubre 2019	Agosto- septiembre- octubre 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total, población económicamente activa	5 269,8	4 634,2	- 635,6	- 12,1
Ocupados	4 931,6	3 872,8	-1 058,8	- 21,5
Adecuadamente empleados	3 210,7	1 776,6	-1 434,1	- 44,7
Subempleados	1 720,9	2 096,2	375,3	21,8
– Subempleo por insuficiencia de horas (visible)	660,4	867,7	207,3	31,4
– Subempleo por ingresos (invisible)	1 060,5	1 228,5	168,0	15,8
Desocupados	338,2	761,4	423,2	125,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

4.2. Resultados cuantitativos

Se encuestó a 385 trabajadores de distintos rubros de Lima Metropolitana. De ese total, 189 fueron varones (49 %) y 196 fueron mujeres (51%). La muestra mostró paridad en género y, como ya se indicó con referencia al censo 2017, 48,64% son hombres: en tanto que las mujeres representan el 51,36% para Lima Metropolitana. Las edades oscilaron entre los 18 y 82 años, siendo la edad promedio 37,24 años y el rango mayor de 18 a 40 años. Asimismo, el estado civil de los evaluados fue: casados, un 34% (n=130); los solteros (actualmente sin

parejas) representaron un 30% (n= 116); solteros (actualmente en una relación), el 21% (n=82); convivientes, el 11% (n=41); divorciados, el 4% (n=15) y viudos, el 0,26% (n=1).

Por otro lado, con relación al lugar de trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados: Callao provincia, 7% (n=26); Lima centro, 48% (n=185); Lima este, 17% (n=62), Lima norte, 18% (n=67) y Lima sur, 12% (n=45).

En relación con el número de dependientes económicos, se comprobó que: los trabajadores que tienen un dependiente están conforman el 14% (n= 54); aquellos que tienen 2 dependientes, con 18% (n=71); con 3 hijos, el 16% (n= 60); quienes tienen de 4 hijos a más, el 11% (n=42) y quienes no tienen dependientes, el 41% (n=158). Respecto al grado de instrucción de los participantes: con secundaria completa, el 7% (n= 28); profesional técnico, el 26% (n=102); universitario, un 45% (n=173) y postgrado, el 21% (n=82).

Por otro lado, con relación al tiempo que los trabajadores llevan trabajando: el 10% (n=37) trabaja menos de seis meses; el 21% (n=83), entre 7 meses y 1 año; el 33% (n=126), entre 2 y 5 años; el 17% (n=65), entre 6 y 10 años; quienes trabajan hace más de 11 años, el 19% (n= 74).

4.2.1 Clima organizacional

Se muestran los resultados de la escala CL-SPC, de acuerdo con la frecuencia en las respuestas de los encuestados. En términos generales, la muestra de estudio tiene una percepción favorable sobre el clima organizacional en su espacio laboral actual.

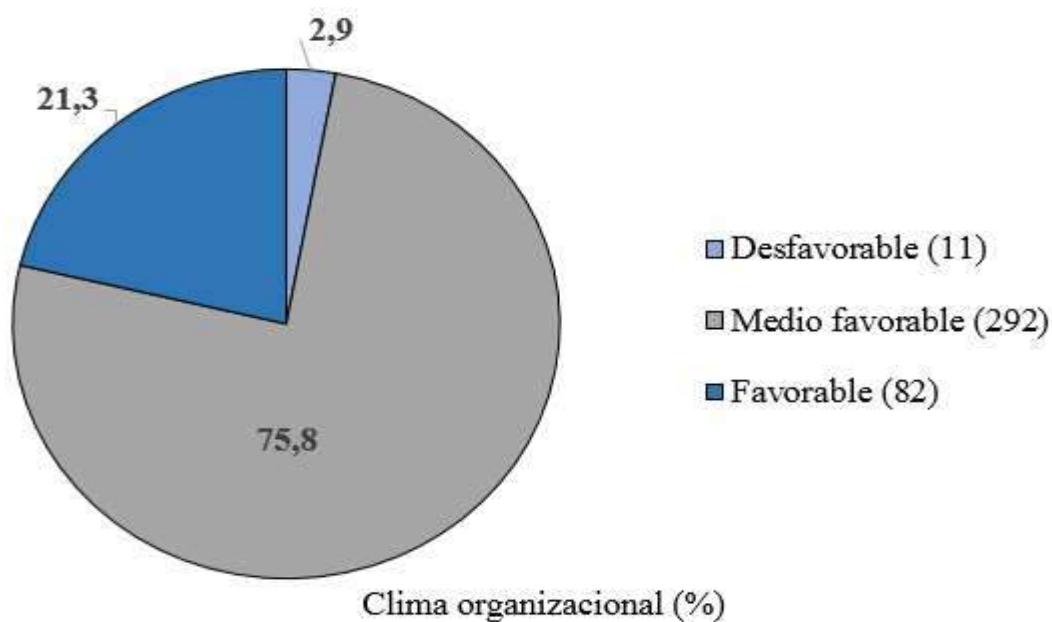
Conforme indica (tabla 35) el Sr. José Antonio Hernández (11/03/2021), jefe de Recursos Humanos en Venus Peruana, “tener un buen clima laboral” es uno de los aspectos que definen a la felicidad laboral. Para la Srta. Adriana Velásquez (02/03//2021), Exjefa de Selección de Personal del Laboratorio Farmacéutico San Joaquín Roxfarma S.A, “un adecuado clima laboral hará trabajadores más motivados y productivos para cualquier tipo de organización”.

Se debe tener en cuenta el hecho de que algunas empresas suelen evaluar el clima organizacional en situaciones donde puede haber una motivación favorable o desfavorable a los resultados, ajena a los mismos resultados. Por ejemplo, evaluar después de un partido de fútbol en el que gana la selección del país, la gente estará feliz y su respuesta estará influenciada por este evento.

En la figura 3 se observa que el mayor porcentaje (75,8%) de encuestados considera el clima organizacional medio favorable, 21,3% favorable, mientras que desfavorable es 2,9%, en relación con las tres dimensiones autorrealización, comunicación y condiciones laborales.

Figura 3

Variable clima organizacional

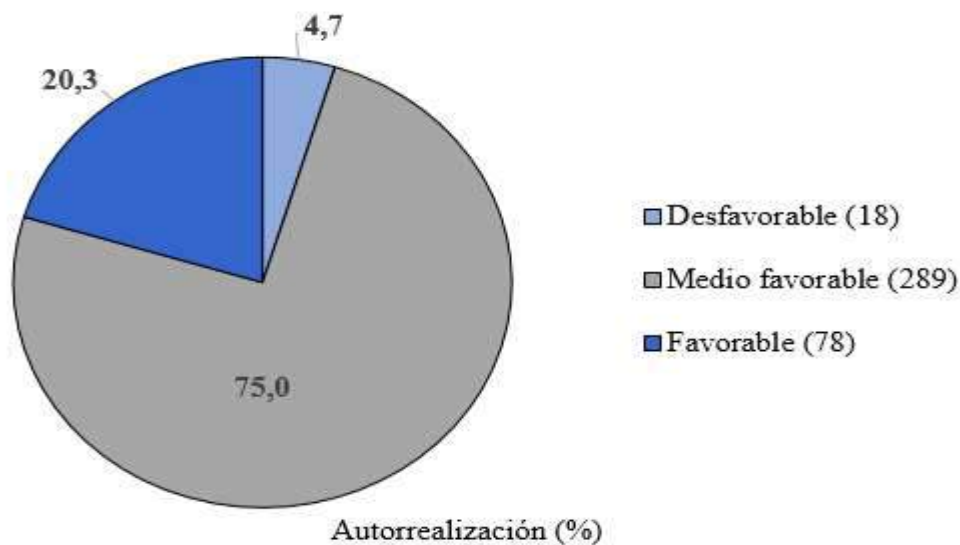


Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Autorrealización. Como se aprecia en la figura 4, solo el 75% considera medio favorable la autorrealización; el resto la considera: favorable (20,3%) y desfavorable (4,7%). Los aspectos que se consideran aquí son la capacitación, la oportunidad de desarrollo de personal, valoración de los altos niveles de desempeño, y reconocimiento de los jefes.

Figura 4

Dimensión autorrealización



Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Ante la pregunta: ¿son las personas jóvenes menores de 30 quienes sienten un mayor nivel de autorrealización actualmente?, se puede responder observando la tabla 6. De los encuestados, el grupo de jóvenes menores a 30 años (19,5%) respondió favorable a la dimensión de autorrealización; en el grupo etario de 51 a más años, el 31% respondió en el mismo sentido. Se puede afirmar, entonces, que el grupo de 51 a más años es el que siente mayor autorrealización actualmente.

Tabla 6

Tabla factor autorrealización por grupo etario

Edad (Agrupada)	Desfavorable		Medio favorable		Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
18-30	2	1,6	97	78,9	24	19,5	123	100,0
31-40	7	5,1	108	78,8	22	16,1	137	100,0
41-50	6	7,2	58	69,9	19	22,9	83	100,00
51 a más	3	7,1	26	61,9	13	31,00	42	100,0
N	18	4,7	289	75,1	78	20,3	385	100,0

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

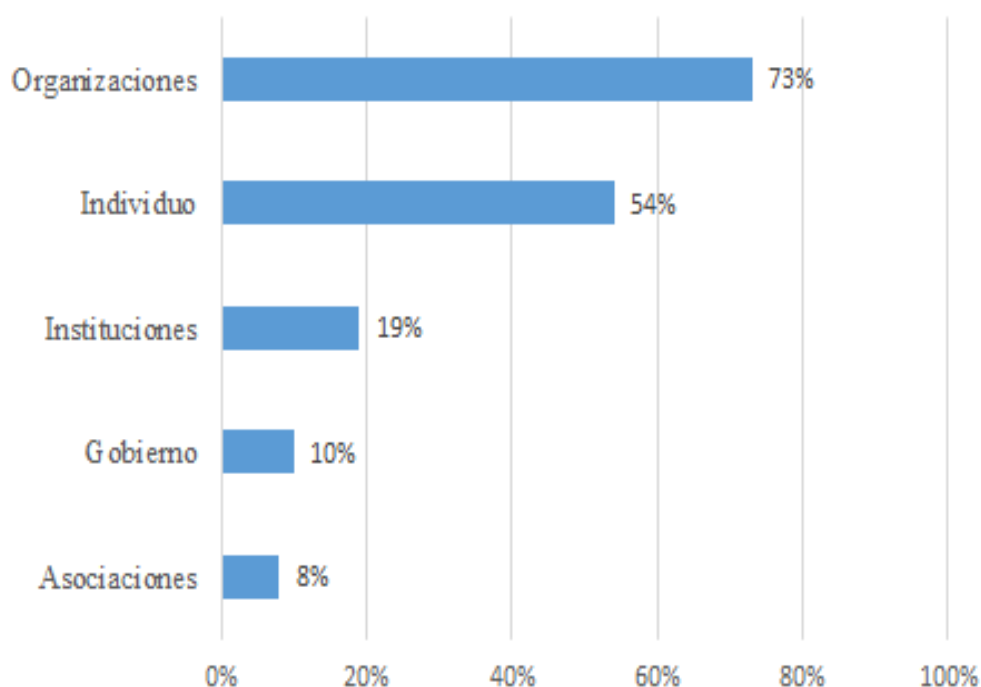
Por otro lado, de acuerdo con estudios de Deloitte respecto a las Tendencias de Capital Humano para Perú 2020, la tercera tendencia más importante considerada entre los encuestados es capacitar a la fuerza laboral. El 84% de las empresas peruanas lo consideran importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 21% admite estar muy preparada para abordar esta tendencia.

La capacitación de la fuerza laboral se enfoca en el desarrollo de los trabajadores que contemple tanto la naturaleza dinámica de los trabajos, como el potencial de las personas para reinventarse, así como el desarrollo de la resiliencia de los trabajadores, tanto para el corto como el largo plazo (Deloitte, s.f.).

Nótese en la figura 5 que la mayoría de entidades responsables del desarrollo de la fuerza laboral son las organizaciones (73%), seguidas del individuo (54%).

Figura 5

Entidades identificadas como responsables del desarrollo de la fuerza laboral



Fuente. Tendencias Globales del Capital Humano, Deloitte 20.

Una de las preguntas del cuestionario está relacionada a este tema: ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita? Los resultados muestran que solo el 16,1% de

los trabajadores está satisfecho en cuanto a la capacitación; el 70,4% se hallan poco satisfechos y el 13,5% insatisfechos. Esto puede explicarse en parte porque los trabajadores esperan ser capacitados por la empresa; pero la capacitación también es un asunto de iniciativa personal, en el que cada persona también debe invertir (tabla 7).

Tabla 7

Los jefes promueven la capacitación que se necesita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	52	13,5	13,5	13,5
	Poco satisfecho	271	70,4	70,4	83,9
	Satisfecho	62	16,1	16,1	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Comunicación. La comunicación corporativa pasó de ser un apoyo para el resto de la institución a consolidarse como uno de los pilares este año 2020 debido al confinamiento por la pandemia. A la vez, se busca una comunicación empática, oportuna y apropiada que contribuya a minimizar la probable resistencia a la nueva rutina y a impulsar el compromiso de los trabajadores (Videnza Consultores, 2020).

Un aspecto importante a considerar de cara al futuro son los *millennials*, que en América Latina (para el 2025) debería ser el 75% de la fuerza laboral. Siendo este grupo nativos digitales, se acentúa el uso de las redes sociales para poder interactuar y expresar sus opiniones de forma fluida. De igual manera, el 87% de los *millennials* locales valoran más el desarrollo personal y prefieren un empleo donde puedan ser felices.

La firma Deloitte, realizó en el año 2016 una encuesta donde encontró que el 44% de los *millennials* dejaría su trabajo actual dentro de los dos años si pudiera elegir; esta cifra se llega a un 82% en caso los años laborados se amplíen a cinco, según se observa en la figura 6.

Figura 6

Los millennials en los mercados emergentes son los menos leales a sus organizaciones actuales. Porcentaje que espera irse en los próximos cinco años



Fuente. The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Millennial-survey-2016.pdf>

Parte de la solución a la alta rotación es identificar que los satisface y elaborar una estrategia para que disminuya y, a la vez, aumentar el nivel de compromiso comunicando de manera efectiva los valores organizacionales.

Eva Prado (26/03/2021) Gerente General de Employability 360° y Consultora Asociada de leader Monzarz Consultores, comentó al respecto, que es muy importante “que cada persona consiga la mayor cantidad de satisfacción en sus principales objetivos, metas y [...] haya un debido calce entre los valores y el propósito que tiene el trabajador en su empresa”.

En la figura 7 se observa que hay centros de trabajo que incumplen las normas laborales. Tratándose de un trabajo parcial y de alta rotación de personal, queda poco espacio para expresar a la empresa los reclamos o solicitar que se cumplan sus derechos laborales.

Figura 7

Local de “Call Center” hacinado en época de pandemia Covid-19

“Call center” hacía trabajar a jóvenes en cuarentena y hacinados en Trujillo

220 trabajadores siguieron laborando en Emergencia. Local de empresa fue observada por falta de medidas de protección ante la emergencia.

19 Marzo, 2020

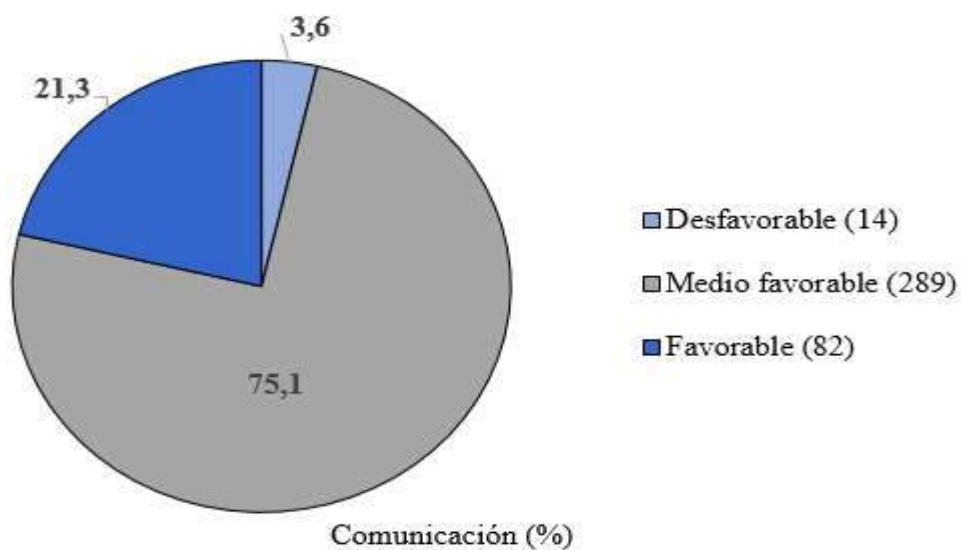


Fuente. www.exitosanoticias.pe. Locación: Fundo CC Boulevard Trujillo. 19/03/2020

<https://exitosanoticias.pe/v1/call-center-hacia-trabajar-a-jovenes-en-cuarentena-y-hacinados-en-trujillo/>

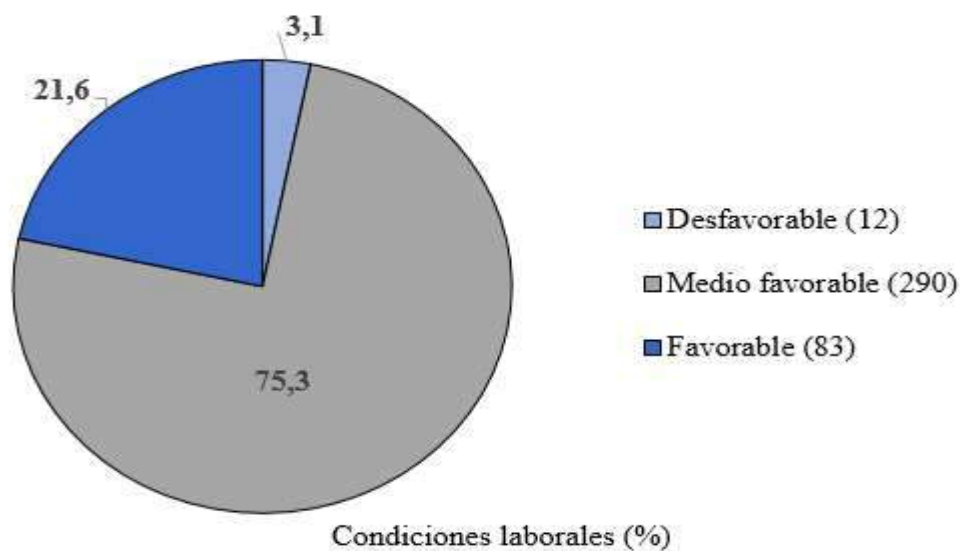
En la figura 8 se aprecia que la mayoría de encuestados (75,1%) considera principalmente medio favorable la comunicación; el resto la considera favorable (21,3%) y desfavorable (3,6%).

Los aspectos que se consideran aquí son el acceso a la información, el flujo de esta, canales de comunicación, la colaboración con otras áreas y en los equipos de trabajo, principalmente.

Figura 8*Dimensión comunicación*

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Condiciones laborales. La mayoría de encuestados (75,3%) considera medio favorables las condiciones laborales; el resto las considera favorable (21,6%) y desfavorable (3,1%). Los aspectos que se consideran aquí son la cooperación entre compañeros de trabajo, acceso a la tecnología, la remuneración, oportunidad de tomar decisiones entre otros (figura 9).

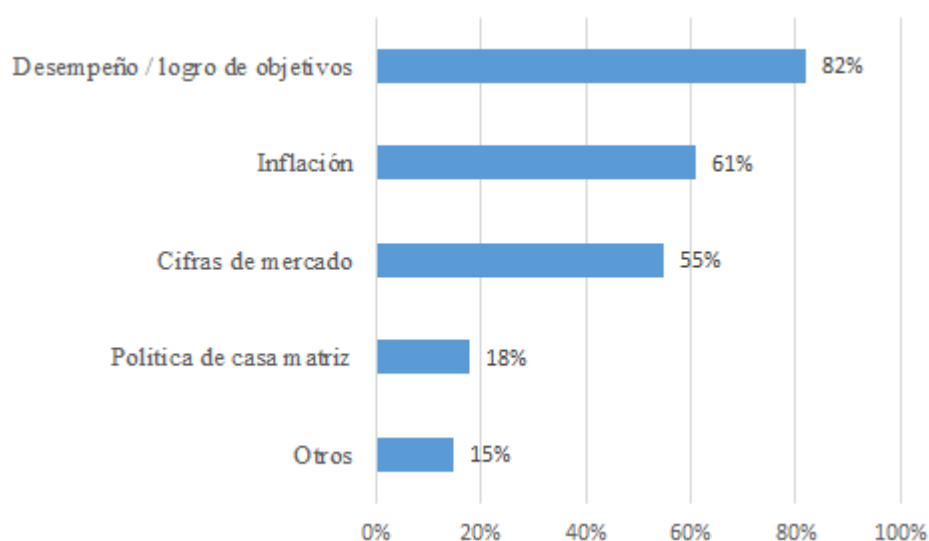
Figura 9*Dimensión condiciones laborales*

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

El sondeo a 92 empresas presentes en el mercado peruano de incrementos y perspectivas para el año 2021, elaborado por la firma PricewaterhouseCoopers (PwC Perú, 2020), encontró que un 41% de las empresas encuestadas incrementó o planeó incrementar las remuneraciones para el año 2021. Sin embargo, un grupo de compañías representado por el 27%, manifestó que durante el año 2020 disminuyó las remuneraciones en forma temporal. De estas empresas, un 80% realizó la reducción de forma escalonada, siendo el mayor promedio en la plana de mayor nivel, la ejecutiva, con 21.14%, y la gerencia general con 23.75%. Con relación a la expectativa de aumento en las remuneraciones para el 2021, el 36% proyecta incrementar el salario de sus trabajadores. Siendo así, en términos generales, el 65% de los trabajadores se beneficiarán de esta iniciativa para el 2021 el cual se aplicaría en mayor medida dentro del primer cuatrimestre del año, marzo y abril. Los criterios se muestran en la figura 10.

Figura 10

Criterios para el aumento de remuneraciones



Nota: Pregunta de opción múltiple. En otros se incluye convenio colectivo, equidad interna, logros académicos, etc.

Fuente: Sondeo de incrementos y perspectivas para el año 2021, elaborado por la firma PwC Perú (2020).

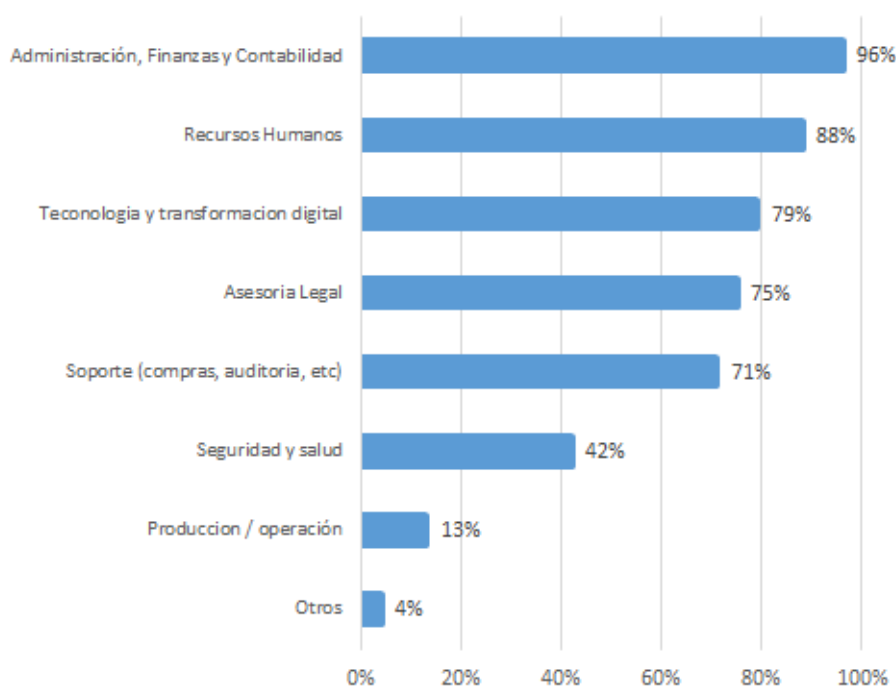
Para Yuri Godoy (25/02/2021) Consultor asociado del Estudio Javier Valle Riestra & Munar Abogados, “Debido a la alta informalidad, la felicidad depende muchas veces de los ingresos. En muy pocas empresas de Lima Metropolitana, la felicidad laboral se debe a

factores como: percepción de un buen ingreso (acorde con tu formación, experiencia y desempeño), con permanente evaluación de desempeño y reconocimiento que se traduce en: mejores condiciones laborales, capacitación, crecimiento y beneficios no económicos (salud, alimentación, transporte, etc.)”. Por su lado, Eva Prado expresó que “Estar bien remunerado, [con un ingreso que esté] por lo menos más allá de la media del mercado” es una de las razones de la felicidad laboral de los trabajadores en Lima Metropolitana.

El sondeo de la firma PricewaterhouseCoopers también muestra que el trabajo a distancia se mantendrá durante el 2021, según el 26% de organizaciones encuestadas. Con ello se espera que se realice la implementación en el 52% de los trabajadores. Contrario a esto, sólo el 11% indicó que dejará de usar esta modalidad el próximo año. En la figura 11 se muestran las áreas donde se continuará con el teletrabajo.

Figura 11

Áreas donde se continuará el trabajo remoto



Nota: Pregunta de opción múltiple. En otros se incluye convenio colectivo, equidad interna, logros académicos, etc.

Fuente: Sondeo de incrementos y perspectivas para el año 2021, elaborado por la firma PwC Perú (2020)

Cuando se conversó sobre clima organizacional con Maribel Rubio (26/02/2021) Gerente de Gestión del Cambio, ella mencionó que:

“En mi experiencia, [para gestionar] el clima laboral, la felicidad, el engagement, la gestión del cambio (...) no hay una sola receta. Hay que escuchar y empezar a mirar qué es lo que necesita realmente el empleado y sobre todo en [su] entorno, donde las cosas [pueden cambiar] de la noche a la mañana”.

En la figura 12 se puede apreciar las protestas por la muerte de dos jóvenes en un local de comida rápida, debido al mantenimiento deficiente de los artefactos. Los trabajadores fallecieron por una descarga eléctrica al momento de hacer limpieza de un artefacto con desperfectos. Esta fatalidad que se pudo evitar si la empresa hubiera reparado la avería que había sido informada con anterioridad o el estado (mediante Sunafil) cumpliera efectiva y regularmente su labor fiscalizadora para verificar las condiciones de trabajo en estos locales.

Figura 12

Caso Mc Donalds sobre la precariedad laboral



Fuente. América Noticias (16 diciembre de 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=3E8JK7EkCrw>)

En un momento tan dinámico como el actual, hay que “ser ágiles (...) [las] metodologías [como] los grupos de enfoque y las entrevistas en profundidad pueden [ofrecer] visiones cualitativas [sobre] lo que se está haciendo ahora. Al contrastar el resultado con la encuesta de clima organizacional, se podrá saber si la situación varió o si las mejoras que se han implantado están funcionando” (Rubio).

Después de examinar el comportamiento de la variable clima organizacional, corresponde hacer lo mismo con la variable satisfacción laboral.

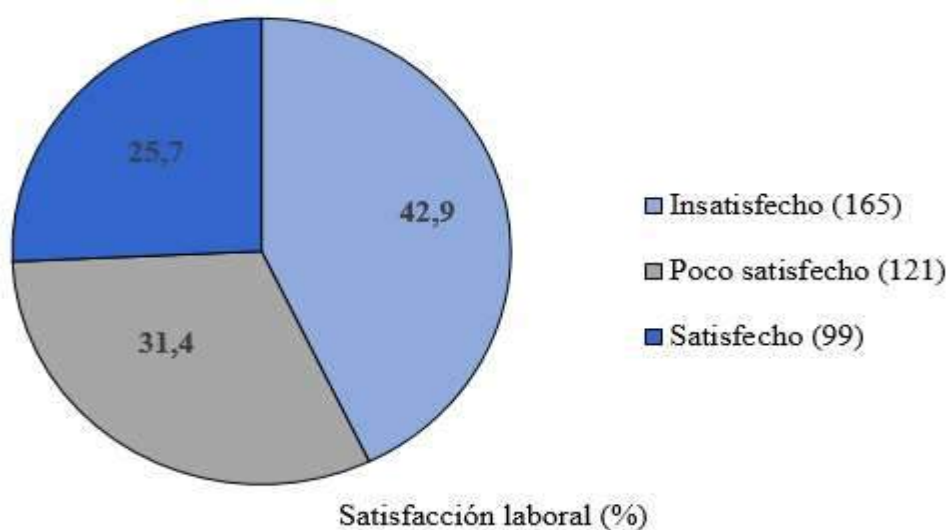
4.2.2 Satisfacción laboral

Con respecto a la satisfacción laboral, José Antonio Hernández comentó que: “Es importante lograr la satisfacción laboral porque incrementa la productividad, disminuye la rotación de personal y puedes atraer trabajadores con alto potencial y se tiene que generar compromiso desde la Gerencia General”. En esta variable se consideró las dimensiones: (i) Sentirse bien en el trabajo y (ii) Un buen lugar para trabajar.

Por los datos de la encuesta notamos en la figura 13 que solo el 25,7% de los encuestados manifiestan sentirse satisfechos laboralmente. Es decir, el 74,3% no están satisfechos. De ahí la importancia de analizar el por qué según los estudios realizados un trabajador satisfecho tiende a rendir más en su trabajo (incremento de la productividad). La insatisfacción laboral puede ocasionar ausentismo, alta rotación en el trabajo, desmotivación, ansiedad o estrés y sabemos que el estrés llevado al extremo es causa de depresión. (Chiang, Núñez y Martin, 2010).

Figura 13

Variable satisfacción laboral



Fuente. Resultados de la administración de la Escala Chamba es Chamba.

Una pregunta importante es: ¿tienen mayor satisfacción laboral las personas con más años en la empresa? Como se puede apreciar en la tabla 8, el mayor porcentaje de satisfacción laboral (Satisfecho) se da en el grupo que trabaja entre 6 y 10 años (33,3%); pero, pasando los 11 años, esto declina a 23%. Las razones podrían ser que se llega al máximo de la línea de carrera o ya no hay oportunidades de desarrollo profesional, entre otras razones.

Tabla 8

Años en la empresa versus satisfacción laboral

Años en la empresa	Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Menos de 6 meses	15	40,5	15	40,5	7	18,9	37	100,00
Entre 7 meses y 1 año	36	43,4	26	31,3	21	25,3	83	100,0
Entre 2 y 5 años	52	41,3	42	33,3	32	25,4	126	100,0
Entre 6 y 10 años	27	41,6	16	24,6	22	33,8	65	100,0
Más de 11 años	35	47,3	22	29,7	17	23,0	74	100,0
N	165	42,9	121	31,5	99	25,6	385	100,0

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Sentirse bien en el trabajo. Consultados datos del INEI, específicamente el informe técnico trimestral del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), una de pregunta clave es “si el trabajo le permite tener buena salud” (tabla 9).

De las 3 millones 872 mil 800 personas ocupadas de Lima Metropolitana, el 70,3% (2 millones 721 mil 500 personas) tienen seguro de salud; mientras que el 29,7% (1 millón 151 mil 300 personas) no disponen de este beneficio. En el trimestre de análisis comparado con similar trimestre del año 2019, la población ocupada con seguro de salud disminuyó en 19,1% (tabla 9).

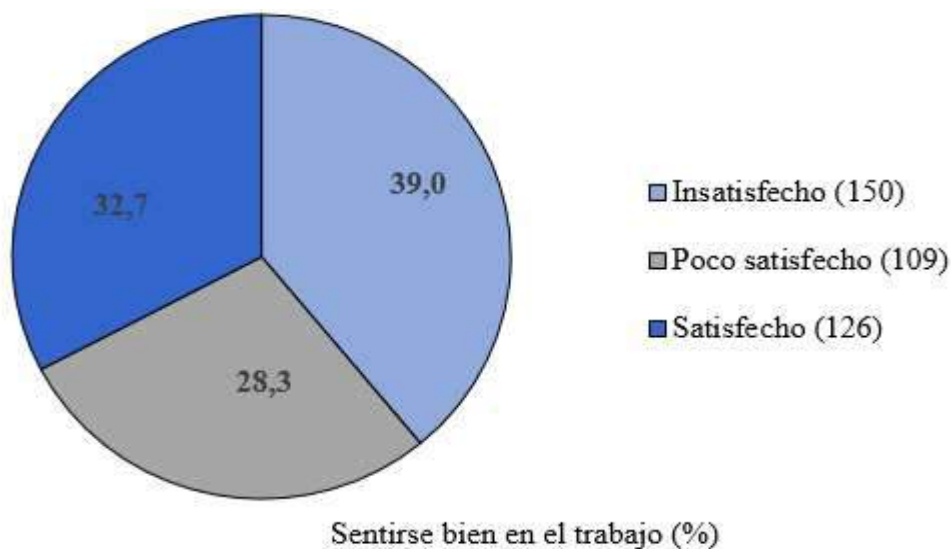
Tabla 9*Población ocupada (Lima Metropolitana) según condición de tenencia de seguro de salud*

Condición de tenencia de seguro de salud	Agosto-septiembre-octubre 2019	Agosto-septiembre-octubre 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	4 931,6	3 872,8	-1 058,8	- 21,5
Con seguro de salud	3 365,4	2 721,5	- 643,9	- 19,1
EsSalud	1 854,7	1 344,5	- 510,2	- 27,5
Seguro privado de salud (SPS)	73,1	41,9	- 31,2	- 42,7
EsSalud y SPS	225,8	186,6	- 39,2	- 17,4
Seguro Integral de Salud	1 084,3	1 046,3	- 38,0	- 3,5
Otro 1/	127,6	102,3	- 25,3	- 19,9
No tienen seguro de salud	1 566,3	1 151,3	- 415,0	- 26,5

Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta permanente del Empleo. (2020).

Nota. Trimestre móvil: Agosto-septiembre-octubre 2019 y agosto-septiembre-octubre 2020 (Miles de personas, variación absoluta y porcentual).

En la figura 14 se aprecia la distribución de la dimensión sentirse bien en el trabajo. El 39% de los encuestados manifestó sentirse insatisfecho; solo el 32,7% satisfecho y el 28,3% poco satisfecho.

Figura 14*Dimensión sentirse bien en el trabajo*

Fuente. Resultados de la administración de la Escala Chamba es Chamba.

Según edad y género (tabla 10), se puede apreciar que, entre las mujeres encuestadas, el grupo de 31 a 40 años es el que muestra mayor satisfacción respecto a que su trabajo actual les permite tener buena salud; entre los varones, los menores a 40 años (18 a 30 y 31-40) son los más satisfechos en ese aspecto. Lo que es explicado por los datos del INEI sobre el acceso a un seguro de salud, sea particular o del estado (ESSALUD) mostrados ya en la tabla 9.

Tabla 10

Grupo etario por género y respuestas a “Mi trabajo actual me permite tener una buena salud”

		Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Género femenino									
Edad (Agrupada)	18-30	4	30,8	47	36,4	14	25,8	65	33,2
	31-40	6	46,2	41	31,8	17	31,5	64	32,7
	41-50	2	15,4	30	23,3	16	29,6	48	24,5
	51 a más	1	7,7	11	8,5	7	13,0	19	9,6
	N	13	100,0	129	100,0	54	100,0	196	100,0
Género Masculino									
Edad (Agrupada)	18-30	3	27,3	35	28,7	20	35,7	58	30,7
	31-40	3	27,3	50	41,0	20	35,7	73	38,6
	41-50	3	27,3	21	17,2	11	19,6	35	18,5
	51 a más	2	18,2	16	13,1	5	8,9	23	12,2
	N	11	100,0	122	100,0	56	100,0	189	100,0
Total									
Edad (Agrupada)	18-30	7	29,2	83	32,8	34	30,9	124	32,0
	31-40	9	37,5	92	36,4	37	33,6	138	35,7
	41-50	5	20,8	51	20,2	27	24,5	83	21,4
	51 a más	3	12,5	27	20,6	12	10,9	42	10,9
	N	24	100,0	251	100,0	110	100,0	385	100,0

Nota. Resultados de encuestas.

Otro indicador es el nivel de aceptación de salir adelante. Una de las formas de analizar sería si tienen empleo adecuado. La tabla 11 muestra que en el trimestre agosto-septiembre-octubre del 2020, de cada 100 personas de la PEA, 84 tienen empleo y 16 buscan trabajo.

Tabla 11

Tasas de niveles de empleo (Lima Metropolitana)

Niveles de empleo	Agosto- septiembre-octubre 2019	Agosto- septiembre-octubre 2020	Variación en puntos porcentuales
Población económicamente activa	100	100	
Tasa de ocupación	93,6	83,6	-10,0
Empleo adecuado	60,9	38,3	22,6
Subempleados	32,7	45,2	12,5
Subempleo por horas (visible)	12,5	18,7	6,2
Subempleo por ingresos (invisible)	20,1	26,5	6,4
Tasa de desempleo	6,4	16,4	10,0

Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta permanente del Empleo (2020).

Nota. Trimestre móvil: Agosto-septiembre-octubre 2019 y agosto-septiembre-octubre 2020 (Porcentaje).

Atendiendo la población de Lima Metropolitana, con empleo adecuado (según sexo y edad), la tabla 12 muestra que, según sexo, la población masculina con empleo adecuado disminuyó en 43,2% (882 mil 400) y la población femenina en 47,3% (551 mil 600). Del total de población con empleo adecuado, el 65,4% (1 millón 162 mil 100) son hombres y el 34,6% (614 mil 500) mujeres.

En relación con la edad, la población joven con empleo adecuado disminuyó en 60,6% (235 mil 300 personas), seguida por quienes tienen de 25 a 44 años en 42,7% (797 mil 600 personas); la población adulta de 45 y más años en 42,0% (401 mil 300 personas). Si se entiende que “salir adelante” significa por lo menos contar con un empleo adecuado, se debe tener en cuenta estos datos.

Tabla 12*Población (de Lima Metropolitana) con empleo adecuado según sexo y grupos de edad*

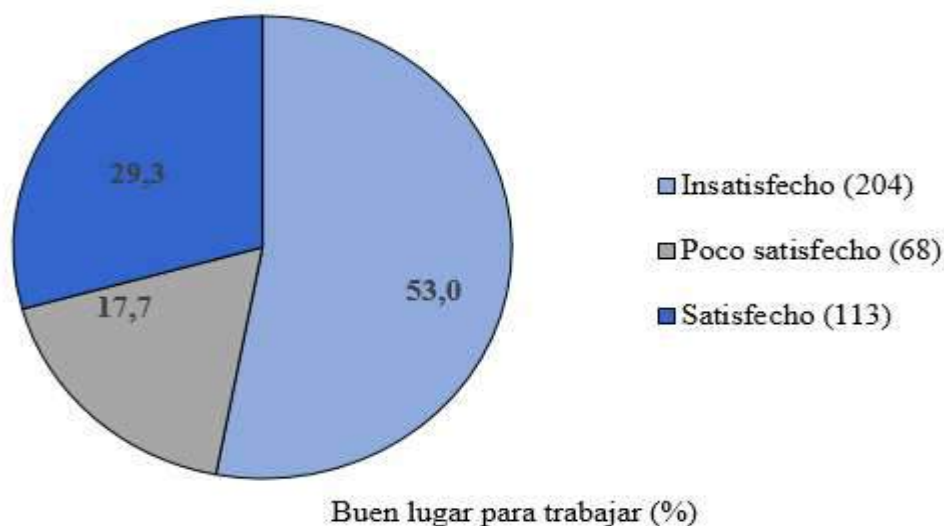
Sexo y grupos de edad	Agosto-septiembre-octubre 2019	Agosto-septiembre-octubre 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	3 210,7	1 776,6	- 1 434,1	- 44,7
Sexo				
Hombre	2 044,5	1 162,1	- 882,4	- 43,2
Mujer	1 166,1	614,5	- 551,6	- 47,3
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	388,2	152,9	- 235,3	- 60,6
De 25 a 44 años	1 866,3	1 068,7	- 797,6	- 42,7
De 45 y más años	956,3	555,0	- 401,3	- 42,0

Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta permanente del Empleo. (2020)

Nota. Trimestre móvil: Agosto-septiembre-octubre 2019 y agosto-septiembre-octubre 2020 (Miles de personas, variación absoluta y porcentual).

Un buen lugar para trabajar. En opinión de Lilian Chía (01/03/2021), Analista de Bienestar y P&O Refino Perú, en Refinería La Pampilla SA, es importante “Que se sienta él y su familia orgullosos de formar parte de la empresa, motiva a que el trabajador esté integrado y comprometido”. Añadió que es necesario “Que el trabajador vaya a su centro de labores motivado”, porque siente que es un buen lugar para trabajar.

Los resultados que se muestran en la figura 15 permiten apreciar que, con respecto a la dimensión “buen lugar para trabajar”, el 53,0% de los encuestados manifestó sentirse insatisfecho, solo el 29,3% afirma estar satisfecho y el 17,7% poco satisfecho. Este resultado debe llamar la atención de los empleadores, quienes necesitan interesarse por el bienestar emocional de sus trabajadores, quienes deben sentirse bien para que realicen satisfactoriamente su labor al interior de la organización.

Figura 15*Dimensión buen lugar para trabajar*

Fuente. Resultados de la administración de la Escala Chamba es Chamba.

Para el indicador nivel de aceptación de compañeros de trabajo organizados y cordiales se revisó una encuesta del año 2018, en la que se explica que un motivo para alcanzar la satisfacción profesional en una empresa o espacio de trabajo es el buen ambiente que el colaborador pueda encontrar en la oficina y los equipos multidisciplinarios de trabajo. Esto según lo manifestado por el 57% de los encuestados por Ronald Career Services Group (Andina, 2018).

En el cuestionario hay una pregunta específica sobre esto: “En mi trabajo cuento con compañeros de trabajo organizados, nos apoyamos mutuamente”. En palabras de Patricia Aybar (16/03/2021), asistente social de Saga Falabella, el trabajo en equipo “es uno de los factores para la satisfacción laboral de los trabajadores [de Lima Metropolitana]”.

Se puede apreciar que el grupo etario (tabla 13) que experimenta mayor satisfacción es el de los menores de 30 años (35,6% del total de satisfechos), mientras que, del grupo de insatisfechos, el 42,9% pertenece al grupo etario de 31 a 40 años. La mayor parte de los encuestados están poco satisfechos (270 de 385).

Tabla 13

Respuestas del grupo etario a “En mi trabajo actual cuento con compañeros de trabajo organizados, nos apoyamos mutuamente”

		Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Edad	18-30	4	14,3	88	32,6	31	35,6	123	31,9
(Agrupada)	31-40	12	42,9	103	38,2	22	25,3	137	35,6
	41-50	7	25,0	56	20,7	20	23,0	83	21,6
	51 a más	5	17,9	23	8,5	14	16,1	42	10,9
Total		28	100,0	270	100,0	87	100,0	385	100,0

Notas.

1. Datos de encuesta.
2. El % dentro de BLTRAB_LOG4.

4.2.2.1 Criterios para el contraste de hipótesis

Prueba de normalidad. De acuerdo con los supuestos básicos de la estadística no paramétrica, previamente al análisis inferencial, se realizó la prueba de normalidad para las variables y dimensiones de estudio. Se tomó un valor de significancia $< 0,05$ para decidir por una de las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula. Los puntajes sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral y sus dimensiones tienen distribución normal.

Hipótesis alterna. Los puntajes sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral y sus dimensiones no tienen distribución normal.

De acuerdo con la tabla 14, los resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov, prueba de bondad de ajuste, perteneciente a la estadística inferencial, con una significancia de 0,000, se concluyó que los datos no tienen distribución normal.

Tabla 14*Resultado de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

Dimensiones	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Autorrealización	,082	385	,000
Comunicación	,086	385	,000
Condiciones laborales	,097	385	,000
Clima organizacional	,087	385	,000
Sentirse bien	,134	385	,000
Buen lugar para trabajar	,119	385	,000
Satisfacción laboral	,089	385	,000

Nota. Resultados de cuestionarios; gl= Grado de libertad / 0.05=Nivel de significancia estadística.

4.2.2.2 Resultado del contraste de hipótesis

En este apartado, se examinan las variables para establecer generalizaciones o inferencias acerca de los encuestados y aceptar o rechazar las hipótesis planteadas. Debido a la naturaleza de la investigación, se determinó que era necesario utilizar las tablas de contingencia. Entonces, como se analizó una relación bivariada entre variables, primero se estableció el nivel de asociación, de acuerdo con cada una de las hipótesis planteadas en la investigación.

4.2.2.2.1 Prueba de hipótesis general

H₀: Las variables clima organizacional y satisfacción laboral son estadísticamente independientes.

H₁: Las variables clima organizacional y satisfacción laboral no son estadísticamente independientes.

No era posible utilizar Chi-cuadrado de Pearson para analizar la asociación, porque existe una casilla con el valor 1, que es valor menor a 5. Se usó la prueba exacta de Fisher, la cual se calcula inmediatamente, pues se trabaja con una tabla 2x2 (tablas 15 y 16).

Tabla 15*Tabla de contingencia de satisfacción laboral y clima organizacional*

		Clima organizacional		Total
		Desfavorable	Favorable	
Satisfacción Laboral	Insatisfecho	10	155	165
	Satisfecho	1	219	220
N		11	374	385

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Tabla 16*Prueba de Pearson para clima organizacional y satisfacción laboral*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,676 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	8,752	1	,003		
Razón de verosimilitud	11,669	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,001	,001
Asociación lineal por lineal	10,649	1	,001		
N	385				

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4.71.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Como se advierte en la tabla 16 la prueba exacta de Fisher calculó una significancia bilateral de $,001 < 0,05$. Por consiguiente, se rechazó la hipótesis nula y se concluyó que las variables están asociadas. Con las medidas simétricas (prueba de Gamma) se verificó el grado de asociación entre ellas y con las medidas direccionales (prueba D de Sommers) qué tanto depende la una de la otra (tablas 17 y 18).

Tabla 17*Medidas direccionales para clima organizacional y satisfacción laboral*

			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,101	,023	2,929	,003
		Satisfacción Laboral dependiente	,495	,090	2,929	,003

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Tabla 18*Prueba de Gamma para clima organizacional y satisfacción laboral*

		N	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	385	,868	,130	2,929	,003

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Entonces, según la tabla 19, que muestra el resultado de la prueba de Gamma para la hipótesis general la asociación entre clima organizacional y satisfacción laboral, el nivel de significancia es de 0.869 e indica una asociación alta. La prueba D de Sommers indicó 0,495, lo que corresponde a una relación directa y predicción media. Por consiguiente, es posible afirmar que la variable satisfacción laboral depende en un 49,5% de la variable clima organizacional, en una relación directa. De manera que cada incremento en el clima organizacional afectará en 49,5% a la satisfacción laboral y en sentido directo.

Tabla 19*Características Prueba Gamma y D de Sommers*

Relación	Prueba	Características de la tabla	¿Qué se analiza?		Escala y significado
			Intensidad	Sentido	
Simétrica	Prueba Gamma	Cualquiera (n*m)	Sí	(+) Directa (-) Inversa	0.0 a 0.3 Asociación baja 0.3 a 0.6 Asociación media 0.6 a 1.0 Asociación alta
Direccional	Prueba D de Sommers	Cualquiera (n*m)	Sí	(+) Directa (-) Inversa	0.0 a 0.3 Predicción baja 0.3 a 0.6 Predicción media 0.6 a 1.0 Predicción alta

Fuente. Tomado de exposición estadística profesor Luis Coyotopa (02/05/21).

4.2.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

H₀: El factor de autorrealización no incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

H₁: El factor de autorrealización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

Tabla 20

Resumen de procesamiento de casos para factor autorrealización versus variable satisfacción laboral

	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Satisfacción Laboral * AUTO (Agrupada)	385	100,0%	0	0,0%	385	100,0%

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Obsérvese en la tabla 21 que la relación entre satisfacción laboral y el factor autorrealización está en el nivel de medio favorable.

Tabla 21

Tabla de contingencia de satisfacción laboral versus factor de autorrealización

		Desfavorable	Medio favorable	Favorable	Total
Satisfacción	Insatisfecho	16	146	3	165
Laboral	Satisfecho	2	143	75	220
Total		18	289	78	385

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Según se aprecia en la tabla 22, los resultados de la prueba Chi cuadrado indican una significancia de 0,000, menor que 0,5. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, dado que existe asociación entre el factor de autorrealización y la variable satisfacción laboral.

Tabla 22

Prueba de Chi cuadrada para factor autorrealización y variable satisfacción laboral

	Valor	df	Signific. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	70,973 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	87,242	2	,000
Asociación lineal por lineal	70,447	1	,000
N = 385			

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7.71.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

De otro lado, según los resultados que se muestran en la tabla 23, se puede afirmar que el factor autorrealización incide positivamente en un 47% en la variable satisfacción laboral.

Tabla 23

Medida direccional D de Sommers

			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Satisfacción laboral dependiente	,470	,030	10,562	,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

El estadístico gamma (tabla 24) calculó una significancia de 0,904 o 90,4% en relación directa entre el factor de autorrealización y la variable satisfacción laboral.

Tabla 24

Prueba de Gamma para el factor autorrealización y satisfacción laboral

		N	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	385	,904	,043	10,562	,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

4.2.2.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

H₀: El factor de condiciones laborales no incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

H₁: El factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

Tabla 25

Resumen de procesamiento de casos para factor condiciones laborales versus variable satisfacción laboral

	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Satisfacción Laboral * CONDLAB (Agrupada)	385	100,0%	0	0,0%	385	100,0%

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Nótese que según los resultados que se muestran en la tabla 26, la relación entre la satisfacción laboral y las condiciones laborales se halla también el nivel de medio favorable.

Tabla 26

Tabla de contingencia de satisfacción laboral versus factor de condiciones laborales

		Desfavorable	Medio favorable	Favorable	Total
Satisfacción Laboral	Insatisfecho	11	149	5	165
	Satisfecho	1	141	78	220
Total		12	290	83	385

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

En los resultados de la prueba Chi cuadrado (tabla 27) para la relación de factores se evidencia una significancia de 0,000, menor que 0,5. Por tanto, se concluyó que existe asociación entre el factor de condiciones laborales y la variable satisfacción laboral.

Tabla 27

Prueba de Chi cuadrada para factor condiciones laborales y variable satisfacción laboral

	Valor	df	Signific. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,254 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	79,364	2	,000
Asociación lineal por lineal	65,986	1	,000
N = 385			

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5.14.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Según la tabla 28, se puede afirmar que el factor condiciones laborales incide positivamente en la variable satisfacción laboral en 46,1 %.

Tabla 28

Medida direccional D de Sommers para el factor condiciones laborales y satisfacción laboral

			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Satisfacción Laboral dependiente	,461	,034	10,001	,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

En los resultados del estadístico gamma (tabla 29) se evidencia una significancia de 0,885 o 88,5%, en relación directa entre el factor de condiciones laborales y la variable satisfacción laboral.

Tabla 29

Prueba de Gamma para el factor condiciones laborales y satisfacción laboral

		N	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma	385	,885	,047	10,001	,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

4.2.2.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

H₀: El factor de la comunicación no incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

H₁: El factor de la comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.

Tabla 30

Resumen de procesamiento de casos para factor comunicación versus variable satisfacción laboral

	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Satisfacción Laboral * COM (Agrupada)	385	100,0%	0	0,0%	385	100,0%

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

En los resultados de la tabla 31 se muestra que la asociación de los factores comunicación y satisfacción laboral se encuentra también en un nivel medio favorable.

Tabla 31*Tabla de contingencia de satisfacción laboral versus factor de comunicación*

		Desfavorable	Medio favorable	Favorable	Total
Satisfacción	Insatisfecho	10	151	4	165
Laboral	Satisfecho	4	138	78	220
Total		14	289	78	385

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Según los resultados de la prueba Chi cuadrado (tabla 32), la significancia calculada es 0,000, menor que 0.5. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula debido a que existe asociación entre el factor de comunicación y la variable satisfacción laboral.

Tabla 32*Prueba de Chi cuadrada para factor comunicación y variable satisfacción laboral*

	Valor	df	Signific. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,373 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	77,069	2	,000
Asociación lineal por lineal	59,887	1	,000
N = 385			

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6.00.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

De igual manera, según la información de la tabla 33 se puede afirmar que el factor comunicación incide positivamente en la variable satisfacción laboral en 44,2 %.

Tabla 33*Medida direccional D de Sommers para el factor comunicación y satisfacción laboral*

			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Satisfacción Laboral dependiente	,442	,037	9,505	,000

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

Los resultados del estadístico gamma (tabla 34) evidencian una significancia de 0,845 o 84,5%, en la relación directa entre el factor de realización y la variable satisfacción laboral. Con arreglo a tales resultados, se concluye que hay una incidencia positiva del factor comunicación en la satisfacción laboral.

Tabla 34

Prueba de Gamma para el factor comunicación y satisfacción laboral

			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Gamma		,845	,054	9,505	,000
N de casos válidos			385			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Fuente. Resultados de administración de la Escala CL-SPC.

4.3. Resultados cualitativos

Para Hernández (2018) “En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (p. 429). En base a esto es que realizaron las entrevistas exploratorias a siete expertos en Recursos humanos, su amplia trayectoria. El resumen de las respuestas se muestra en la tabla 35.

Tabla 35*Resumen entrevistas exploratorias a expertos*

Entrevistado	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
	¿Qué es lo que define la felicidad laboral, en su opinión?	¿Cuáles son los factores que más influyen en la felicidad de los trabajadores en Lima Metropolitana?	¿Qué sugerencias tiene o ha implementado en su organización para mejorar el clima laboral?	¿Qué sugerencias tiene o ha implementado en su organización para la satisfacción laboral de los trabajadores?	Comentar en caso tenga alguna recomendación o sugerencia adicional a los temas consultados
Maribel Rubio Estrada, +20 años experiencia profesional. Gerente funcional.	Son los momentos o experiencias que nos brinda la interrelación con las personas del entorno, compañeros, jefes, etc. Influye la conexión con la organización y cuánto nos permite motivarnos.	Es relevante el relacionamiento del personal. El líder se diferencia porque acompaña a su personal u delega tareas que reten su capacidad y motivaciones, mejorando con ello su productividad.	El clima es una foto del ambiente y para mejorarlo se debe tomar acciones como respetar las horas del almuerzo, los horarios de trabajo, dando importancia al wellness (salud, bienestar y felicidad) y espacios para la familia como clases de cocina con los hijos, clown, etc.	Contamos con un esquema salarial diferenciado, uno para el staff y otro para la red. Apoyamos de igual forma la capacitación constante contando para ello con una escuela, donde se enseña tanto habilidades duras como blandas.	Se debe escuchar al trabajador para conocer las distintas realidades y necesidades que tienen. Adicionalmente a ello, se debe saber escuchar y personalizar las acciones adecuándose al tiempo actual.
Lilian Chia Ramírez	Que el trabajador vaya a su centro de labores contento y motivado, así como su familia. Motiva a que el trabajador esté	El factor económico, el ambiente laboral, los valores de la empresa; tener una buena relación interpersonal y contar con espacios que promuevan el	Feriados puente. Horario de verano. Licencias (duelo, matrimonio y mudanza) Bono escolar. EPS al 80%	Pago de factor de kilometraje por pandemia. Cuando nace un bebé se le entrega un regalo de bienvenida (kit de nacimiento)	Contar con un Banco del Tiempo, que realice trámites de documentos (partidas, actas de matrimonio, certificados de estudios, etc.) o

	integrado y comprometido.	reconocimiento, motiven y equilibrio personal familiar.	Alimentación. y transporte, regalo de cumpleaños Aguinaldo de navidad Juguetes para los hijos hasta 12 años.	Servicio de asesoría, psicología 24/7 para los trabajadores que lo requieran	entrega de paquetes que podrían implantar en las empresas.
Yuri Vladimiro Godoy Palomino	Trabajar en lo que sabes y lo que te haga sentir satisfecho personalmente. Respeto hacia los trabajadores y otorgamiento de posibilidades para el crecimiento, tanto personal como profesional.	Debido a la alta informalidad, la felicidad depende muchas veces de los ingresos que van acorde con la formación, experiencia y desempeño. Otras pocas son las que brindan capacitación, crecimiento, beneficios no económicos como salud, alimentación, transporte, etc.	Política para sancionar a los trabajadores, para evitar la subjetividad. Política del buzón de sugerencias, hay un compromiso de Recursos humanos de responder de manera directa.	Ninguna	La felicidad laboral es relativa y varía por el tipo de empresa. Un trabajador con escasos recursos será feliz si se eleva sus ingresos y reconocimiento. Pero a medida que crezca necesitará otros incentivos para permanecer.
José Antonio Hernández Delgado	Equilibrar el trabajo y la vida personal. Tener un horario de trabajo corto y remuneración acorde; tener un buen clima laboral, posibilidad de hacer línea de carrera en la Cía.	Horario de trabajo de pocas horas, con enfoque en objetivos y opción remota. Remuneración acorde, que se incrementa por evaluación. Posibilidad de ascender en la Cía. (Crecimiento profesional)	Horarios flexibles. Espacios de interacción (Programa <i>Juntos somos más</i>) Promover el trabajo en equipo y respeto mutuo. Beneficios emocionales (Día libre por cumpleaños) Transparencia con la línea de carrera e incrementos salariales	Considerar un tiempo para obtener resultados consolidados. (2 años) Generar compromiso desde la Gerencia General. Mejorar la satisfacción laboral incrementa la productividad, disminuye la rotación de personal; así se puede atraer talento.	Es muy importante lograr la felicidad laboral a través de un buen clima laboral y, a su vez, se crea o genera una cultura organizacional

Eva María Prado Camayo	Que cada persona consiga la mayor cantidad de satisfacción en sus principales objetivos, metas y que haya un calce entre los valores y el propósito que tiene el trabajador en su empresa	Cercanía del trabajo a su casa, con la posibilidad de tener tiempo para uno mismo y la familia. Estar bien remunerado, por lo menos más allá de la media del mercado. Sentir que tiene oportunidades de desarrollo.	Generar programas de liderazgo. Implementar programas de bienestar, salud, prevención de accidentes. Festejar los logros de la empresa para que el trabajador sienta que es labora en una empresa exitosa y es parte de ese éxito.	Implementar el Smart Boleta. y acceso virtual a esta. Revisión anual de bandas salariales y presupuesto de capacitación Reclutamiento interno que brinde oportunidades (línea de carrera).	Medición trimestral de la satisfacción del empleado. Realizar pequeñas encuestas específicas sobre determinados temas. Y que el área de Recursos Humanos siempre esté cerca del personal.
Adriana Velásquez	Brindar bienestar a los empleados a través de factores como: clima, autorrealización, línea de carrera, salario justo, reconocimiento y, en general, factores que los hagan sentir parte de la compañía.	-Adecuado ambiente y clima laboral. -Oportunidad de crecimiento -Reconocimiento -Salario adecuado.	Buzón de sugerencias. Viernes casual. Viernes saludable, asesoría nutricional, con desayuno según dice el especialista. Celebración de cumpleaños por áreas, comedor y zona de relax.	Un sistema de incentivos revisado por la Gerencia, promoción del trabajo en equipo (incentivos). Incentivos semestrales por cumplimiento de objetivos. Capacitaciones pagadas para mejores talentos y convenio con instituciones y universidades.	Un adecuado clima laboral hará que los trabajadores estén más motivados y sean productivos en cualquier tipo de organización
Patricia Aybar	La felicidad laboral es la posibilidad de desarrollarte profesionalmente y aportar a la organización.	El clima laboral (respeto, trabajo en equipo, integración, etc.); remuneración acorde al mercado	Celebración de cumpleaños de administrativos y operarios. Buzón de sugerencias. Se implementó el servicio de médico ocupacional y se trabajó temas relacionados a seguridad y salud en el trabajo por la pandemia.	No respondió.	No respondió.

4.3.1 Propuesta de acciones para incrementar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores

La propuesta a desarrollar está relacionada con los factores que generan mayor satisfacción laboral al trabajador. Se pueden mencionar las siguientes:

Las empresas deben tener políticas que promuevan el balance entre la vida laboral y la vida familiar. Bajo este contexto, los programas de flexibilidad horaria son los que mejor pueden aportar a este aspecto. Adicionalmente, es necesario realizar actividades que incluyan a las familias de los trabajadores en días festivos (Día de la madre, Día del padre, Navidad, entre otros) y programar actividades al aire libre que permitan participar a todos los trabajadores con sus familias.

Establecer políticas para mejorar las condiciones laborales, hacer del trabajo un buen lugar para laborar. Tener un lugar de trabajo espacioso, con buena distribución, buena iluminación, buena ventilación, con un orden y limpieza permite a los trabajadores realizar labores correctamente. Mejoran su rendimiento dentro de la empresa y alcanzan mayor satisfacción laboral.

Establecer programas de línea de carrera y capacitación que permita a los trabajadores desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para crecer dentro de la empresa. Dentro de este aspecto, las políticas de reconocimiento al alto desempeño y un programa de remuneraciones previamente establecido contribuyen a una mejora significativa del clima organizacional.

Definir una estrategia de comunicación adecuada con una retroalimentación continua en las dos direcciones. En este punto se puede promover actividades que fomenten la comunicación y el espíritu de compañerismo para generar vínculos interpersonales en el trabajo y propiciar el desarrollo de buenas relaciones entre los colaboradores.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos propuestos y los resultados alcanzados para el estudio aplicado a los trabajadores de Lima Metropolitana en el año 2020, se puede concluir que:

- Hay una asociación directa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, esta se evidenció en un 49,4%.
- Existe una asociación positiva y directa del factor de autorrealización con la satisfacción laboral. Es decir, si se producen cambios en el factor autorrealización, estos afectarán positivamente en un 47% a la satisfacción laboral.
- Existe una asociación positiva y directa del factor de condiciones laborales con la satisfacción laboral. Esto significa que, si hay cambios importantes en las condiciones, estos afectarán positivamente en un 46,1% a la satisfacción laboral.
- Existe una asociación positiva y directa del factor comunicación con la satisfacción laboral. Quiere decir que, si hay cambios en la comunicación, estos afectarán también de forma positiva en un 44,2% a la satisfacción laboral.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos del estudio, la formalidad no supone una mejora de la precariedad en el trabajo, ya que las condiciones pueden ser las no adecuadas en temas de seguridad, horarios o remuneración. Por ello, los responsables de gestión humana buscan mejorar esta situación generando un clima organizacional positivo que, al mismo tiempo, genere mayor satisfacción en los trabajadores. Cabe señalar también que, dado que el distanciamiento social obligatorio (2020-2021) debido a la pandemia impidió tener un contacto directo con los sujetos incluidos en la investigación, la realización presencial de la encuesta y la entrevista tendrán probablemente un matiz distinto al verificado con los resultados de este trabajo. Atendiendo a los resultados obtenidos, se considera necesario formular las siguientes recomendaciones:

- Para realizar un trabajo como este, es necesario que la muestra sea representativa de la población de Lima.
- La empresa que tenga en cuenta las recomendaciones aquí expuestas deberá evaluar qué característica (género, edad, antigüedad, estructura, etc.) del perfil de sus empleados tiene mayor peso y, en función de ello, ajustar mejor las recomendaciones.
- Para mejorar la realización personal del trabajador se sugiere programar cursos o talleres virtuales de capacitación, teniendo en cuenta que, a partir de la época de confinamiento, estos son los más ofertados y con mejores opciones económicas.
- De acuerdo con las opiniones recurrentes de los expertos en gestión humana entrevistados, debe valorarse la implementación de actividades o espacios donde se relacione el personal, se integre al equipo y mejore los niveles de comunicación; como también conocer de primera mano los problemas que afecten al personal.
- Se recomienda evaluar el desempeño de los trabajadores cada seis meses y reconocer apropiadamente sus aportes en el logro de metas organizacionales, en la mejora de procesos e incremento de la productividad.

- Debe evaluarse el clima organizacional, al menos una vez al año. Esta información permitirá a los directivos conocer “el sentir” de sus trabajadores. Podrá detectar desaciertos y tomar medidas correctivas oportunas, pertinentes y necesarias. Los referentes pueden ser el clima organizacional de empresas internacionales que cuentan con trabajadores satisfechos laboralmente y figuran en rankings como *Great place to work*.
- Deben realizarse estudios pre y post cambios en políticas para mejorar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral. Si bien el estudio consideró dos factores que afectan la felicidad, un nuevo y más amplio estudio consideraría otras variables (por ejemplo, ciudades o grupos no formales). Esta investigación es un punto de partida para ello.

Referencias

- Alama, D., Motosono, B., & Ramos, P. (2016). *Factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil en el Perú* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1964/Diana_Tesis_maestria_2016.pdf
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(19), 99-106.
- Andina. (1 de mayo de 2018). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-trabajo-74-peruanos-cambiar-empleo-para-ser-mas-feliz-708538.aspx>
- Avalos, J. (2019). *La felicidad laboral en los trabajadores en relación a la posición jerárquica* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000795613
- Aristóteles. (2016). *Ética Nicomáquea – Ética Eudemia* [trad. Bonet]. Gredos.
- Baldeón, M., Bustamante, S., Mogollón, J., & Seijas, L. (2018). *Felicidad y Satisfacción Subjetiva en los Colaboradores de una Empresa de Telecomunicaciones* [Tesis de maestría, CENTRUM]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13119>
- Caicedo, Y. (2015). *Felicidad y productividad: un aporte a la Gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI* [Tesis de maestría, Universidad nacional a distancia UNAD, Popayán, Colombia]. <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/12265/1/25283996%20.pdf>
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*. 34(4), 572-580.
- Centre for Bhutan & GNH Studies. (2015). *Gross National Happiness Survey 2015*. Gross National Happiness. <http://www.grossnationalhappiness.com/articles/>
- Chiang, M., Núñez, A., & Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.
- Claveria, A. (2009). *La importancia de reconocer a los empleados*. MBA & Educación Ejecutiva. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-losempleados>

- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Fluir: Una psicología de la felicidad* (12 ed.). Kairós.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10 ed.). Mc Graw-Hill.
- Delgado, D., & Sanmiguel, A. (2020). *Estudio de la felicidad laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/22344/2020delgadodeicy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Deloitte. (s.f.). *Tendencias globales del capital humano*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2020.html>
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective wellbeing and ill-being. *Journal of Happiness Studies*, 7, 397-404. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9000-y>
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (s.f.). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Research*, 49, 71-75.
- ESAN. (2015). *Consideraciones para elaborar una encuesta de clima laboral*. www.esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/consideraciones-para-elaborar-una-encuesta-clima-laboral/>
- Eugenio, Y., & Toyama, J. (2018). *La influencia de la felicidad en la productividad de una empresa* [Tesis de maestría, CENTRUM]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13159/EUGENIO_Toyama_felicidad_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fordyce, M. (2003). *Cuestionario sobre emociones de Fordyce*. En M. E. P. Seligman. *La auténtica felicidad*. Ediciones B.
- Fredrickson, B. (s.f.). The role of positive emotions in positive psychology. *American psychologist*, 56, 218-226.
- García, R., Villanueva, R., & Welsch, G. (2018). *Medición de la Felicidad en una Empresa de Consultoría en Proyectos de Ingeniería* [Tesis de maestría, CENTRUM]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13193/GARCIA_Higa_felicidad_ingenieria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Great place to work. (s.f.). *Los Mejores Lugares para Trabajar™ en el mundo 2020*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/>

- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*, (2a ed.). Mc Graw Hill.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2019). *World Happiness Report 2019*. <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2019/WHR19.pdf>
- Hellrieger, D., & Slocun, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cenage Learning.
- Hernández, R. & Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland. World Publishing.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Encuesta Nacional de empresas*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe Técnico “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”* (Vols. 10-octubre 2020). <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-mercado-laboral-jul-ago-set-2020.pdf>
- Kahneman, D., Diener, & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Líderes. (2015). *Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-miran-felicidad-nuevo-indicador.html>
- Locke, E. (s.f.). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507369900130?via%3Dihub>
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46, 137-155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- Martínez, G., Mendoza, L., Parina, E., & Román, L. (2018). *La Felicidad de los Millennials en Lima Metropolitana, 2018* [Tesis de maestría, CENTRUM]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13184>
- Martínez, J. (s.f.). Dimensiones semánticas de la felicidad. *Revista Académica de La Universidad Católica Del Maule*, 53, 115-131. <https://doi.org/10.29035/ucmaule.53.115>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 370-396.
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Kairos.

- McCullough, M., Emmons, R., & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 112-127.
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En *Fundamentos de psicología positiva* (pp. 216-255). Paidós.
- Organización Internacional del trabajo. OIT. (2011). *Sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo: una herramienta para la mejora continua*. <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Índice para una Vida Mejor Enfoque en los países de habla hispana de la OCDE Chile, España, Estados Unidos y México*. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/frances/>
- Palma, S. (2006). *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Cartolan.
- PwC Perú. (16 de octubre de 2020). *Amchamnews*. <https://amcham.org.pe/news/pwc-peru-27-de-empresas-encuestadas-redujo-las-remuneraciones-durante-2020/>
- Real Academia Española . (2014). *Diccionario de la Lengua Española (23a)*. Espasa.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En *Organizational Climate and Culture*. B. Schneider. Jossey-Bass.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Segura, M., & Ramos, V. (2009). Psicología de la felicidad. *Avances en Psicología*, 17(1), 9-22. <http://www.unife.edu.pe/pub/revpsicologia/mdelcsegura.pdf>
- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Ediciones B.
- Solano, J. (2011). *Análisis de los factores relacionados con la felicidad en la situación laboral en el Ecuador* [Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7854>
- United Nations. (02 de abril de 2012). *Remarks at high level meeting on "happiness and well-being: Defining a new economic paradigm"*. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2012-04-02/remarks-high-level-meeting-happiness-and-well-being-defining-new>
- Vásquez, S. (2015). *Modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo* [Tesis de doctorado, Universidad Santiago de Compostela]. <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/13940>

- Veenhoven, R. (s.f.). Medidas de la felicidad nacional bruta. *Intervención Psicológica*, 18(3), 279-299.
- Velosio, C. (2019). *Mejora de variables asociadas a psicología organizacional mediante capacitación en psicología positiva* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/55312/>
- Videnza Consultores. (17 de 07 de 2020). La reinención de la comunicación interna corporativa en tiempos de pandemia. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/07/la-reinencion-de-la-comunicacion-interna-corporativa-en-tiempos-de-pandemia.html/?ref=gesr>
- Yamamoto. (2012). *El Índice Chamba 1.0. Manual de aplicación*. http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/207/2008/10/indice_chamba_1_0_manual_de_aplicacion_v1_0.pdf
- Yamamoto, J. (2013). Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social. *Tiempo de opinión*, 4(6), 14-25. https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_jorge_yamamoto.pdf
- Yamamoto, J. (2017). *Un modelo de bienestar subjetivo para Lima Metropolitana* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7682>
- Yamamoto, J., & Feijoo, A. (2007). Componentes émicos del bienestar. Hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, 25(2), 197-231.

Apéndices

Apéndice A

Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Pregunta general: ¿El clima organizacional incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?</p>	<p>Objetivo general: Determinar si el clima organizacional incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>	<p>Hipótesis general: El clima organizacional incide positivamente en el nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>	<p>V1. Clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de aceptación de existencia de oportunidades de línea de carrera. ▪ Nivel de aceptación de incentivo de desarrollo del personal ▪ Nivel de aceptación de reconocimiento a las iniciativas y logros en el trabajo ▪ Nivel de aceptación de que la información llega de forma clara y oportuna al personal. ▪ Nivel de aceptación de que se cuenta con una comunicación horizontal en la organización. ▪ Nivel de aceptación de que se brinda los recursos necesarios para poder desempeñar el trabajo. 	<p>Enfoque: Mixto.</p> <p>Diseño: Secuencia. Cuantitativo: correlacional-causal; cualitativo: fenomenológico.</p> <p>Alcance: explicativo.</p> <p>Muestra: 385 casos.</p>
<p>Preguntas específicas ¿El factor de autorrealización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?</p>	<p>Objetivos específicos Determinar si el factor de autorrealización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>	<p>Hipótesis específicas El factor de autorrealización incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>	<p>V2. Satisfacción laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de aceptación de sentir que uno sale adelante. ▪ Nivel de aceptación de trabajar en lo que a uno le gusta. ▪ Nivel de aceptación de gozar de buena salud. ▪ Nivel de aceptación de un ambiente de trabajo limpio y bonito. ▪ Nivel de aceptación de Capacitación para trabajar bien. ▪ Nivel de aceptación de Compañeros de trabajo organizados y cordiales. 	
<p>¿El factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?</p>	<p>Determinar si el factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>	<p>El factor de condiciones laborales incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>		
<p>¿El factor de la comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana?</p>	<p>Determinar si el factor de comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>	<p>El factor de la comunicación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana.</p>		

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice B

Instrumentos de felicidad

Nombres	Autor	Año	Descripción
<i>Satisfaction with Life Scale (SWLS)</i>	Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985	1985	Cuestionario conformado por cinco ítems que utilizan una escala Likert de siete puntos, donde: (a) 1 = completamente en desacuerdo; y (b) 7 = completamente de acuerdo. La SWLS es uno de los instrumentos más utilizados en la medición de la felicidad.
<i>Subjective Happiness Scale (SHS)</i>	Lyubomirsky & Lepper, 1999	1999	Mide el nivel de la felicidad total subjetiva mediante una escala Likert de siete puntos, consta de cuatro ítems: (a) ítem 1 y 2: 1 = no muy feliz y 7 = muy feliz; (b) ítem 3: 1 = nada en absoluto y 7 = mucho; y (c) ítem 4: 1 = mucho y 7 = nada en absoluto.
<i>Gratitude Questionnaire (GQ)</i>	McCullough, Emmons y Tsang, 2002	2002	Mide la facultad que tienen las personas para estar agradecidas con las cosas buenas que acontecen en la vida. Utiliza una escala de seis ítems, la cual consta de una escala Likert de siete puntos, donde: (a) 1 = completamente en desacuerdo; y (b) 7 = completamente de acuerdo
<i>Emotions Questionnaire (EQ)</i>	Fordyce, 2003	2003	Mide la felicidad momentánea. Para ello, se utilizan diez palabras claves que corresponden a los estados emocionales de la persona al momento de desarrollar la encuesta: (a) 20 sumamente feliz; (b) muy feliz; (c) bastante feliz; (d) medianamente feliz; (e) ligeramente feliz; (f) neutro; (g) ligeramente infeliz (h) medianamente infeliz; (i) bastante infeliz; (j) muy infeliz; y (k) sumamente infeliz. El cuestionario mediante preguntas, solicita que se indique el porcentaje de tiempo que la persona se siente: (a) feliz; (b) infeliz; y (c) neutro.
La encuesta de la Escala de Felicidad de Lima (EFL)	Alarcón, 2006	2006	Mide el nivel de la felicidad, está compuesta por 27 ítems construidos según una escala de tipo Likert de cinco alternativas, donde: (a) 5 = totalmente de acuerdo; (b) 4 = acuerdo; (c) 3 = ni acuerdo ni desacuerdo; (d) 2 = desacuerdo; y (e) 1 = totalmente en desacuerdo.

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice C

Indicadores de la felicidad

Nombres	Autor	Año	Descripción
<i>Gross National Happiness Index (GNH)</i>	Gross National Happiness, 2015	2015	Mide el bienestar general de la población de Bhután. tiene cuatros pilares que miden el desarrollo y progreso de Bhután, entre estos: político; económico; cultural; y medioambiental, asimismo cuenta con nueve dominios: el bienestar psicológico, la salud, la educación, el uso del tiempo, diversidad cultural y resiliencia, buen gobierno, vitalidad comunitaria, diversidad ecológica y resiliencia; y estándares de vida.
<i>Better Life Index (BLI)</i>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018)	2018	Es una herramienta online que permite medir el bienestar en varios países miembros de la OCDE. El índice evalúa 11 temas esenciales del bienestar: (a) la vivienda; (b) los ingresos; (c) el empleo; (d) la comunidad; (e) la educación; (f) el medio ambiente; (g) el compromiso cívico; (h) la salud; (i) la satisfacción; (j) la seguridad; y (k) el balance vida – trabajo, asimismo evalúa dos dimensiones transversales: sostenibilidad; y desigualdades.
<i>Gallup-Healthways Well-Being Index (WBI)</i>	State of American Well-Being, 2019	2019	Mide la percepción de los estadounidenses respecto a sus vidas y sus experiencias diarias por medio de 21 encuestas continuas; se calcula en una escala de 0 a 100, donde 0 representa el bienestar más bajo posible y 100 representa el bienestar más alto posible.
<i>Happy Planet Index (HPI)</i>	Happy Planet Index, 2017	2017	Mide el bienestar humano y ambiental; asimismo nos indica cómo están los países, y que están haciendo para lograr vidas largas, felices y sostenibles. Se calcula teniendo en cuenta: (a) bienestar, indica qué tan satisfechos están los residentes de cada país; (b) esperanza de vida, indica el número promedio de años que se espera que una persona viva en cada país; (c) desigualdad de resultados, indica las desigualdades entre las personas dentro de un país; es decir cuánto viven y cuán felices se sienten; y (d) huella ecológica,

			indica el impacto en el medio ambiente por cada residente en un país.
<i>World Happiness Report (WHR)</i>	Helliwell, Layard, & Sachs, 2019	2019	Da a conocer los resultados de las encuestas realizadas a personas de diferentes países alrededor del mundo. Para ello se utiliza la escalera de vida Cantril y seis factores que intentan explicar la felicidad, entre ellos: (a) producto bruto interno per cápita; (b) apoyo social; (c) años de esperanza de vida saludable; (d) libertad percibida para tomar decisiones de vida; (e) generosidad; y (f) percepciones de corrupción. Con los resultados obtenidos se calcula el nivel de felicidad para cada país

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice D

Encuesta aplicada a trabajadores de Lima Metropolitana

Encuesta sobre los Factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana. Lima 2020

Buenas tardes, somos estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios y Finanzas Internacionales – MBA Internacional, de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Estamos realizando una encuesta para nuestra tesis de grado. El objeto de la encuesta es obtener sus impresiones sobre los factores que afectan la felicidad en los trabajadores de Lima Metropolitana. Cabe indicar que, las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizados para ningún propósito distinto a la investigación.

Es importante que responda a las siguientes preguntas. No tomará más de siete minutos. No hay respuestas buenas o malas, lo importante es su sincera opinión. Muchas gracias.

1. Distrito en el que labora

- Ancón
- Ate Vitarte
- Barranco
- Bellavista
- Breña
- Callao
- Carabaylo
- Carmen de la Legua
- Cercado
- Chaclacayo
- Chorrillos
- Cieneguilla
- Comas
- El Agustino
- Independencia

- Jesús María
- La Molina
- La Perla
- La Punta
- La Victoria
- Lince
- Los Olivos
- Lurigancho
- Lurín
- Magdalena
- Mi Perú
- Miraflores
- Pachacamac
- Pucusana
- Pueblo Libre
- Puente Piedra
- Punta Hermosa
- Punta Negra
- Rímac
- San Bartolo
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho
- San Juan de Miraflores
- San Luis
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita

2. Edad: _____

3. Género:

- Femenino
- Masculino

4. Estado Civil

- Soltero (a) (actualmente sin pareja)

- Soltero(a) (actualmente en una relación)
 Conviviente
 Casado(a)
 Divorciado(a)
 Viudo(a)
5. Nivel de Educación:
- Primaria
 Secundaria
 Superior técnica
 Universitario
 Posgrado
6. Número de dependientes económicos como cónyuge, hijos, padres u otros (si no tiene ingrese el número 0): _____
7. Años en la empresa:
- Menos de 6 meses
 Entre 7 meses y 1 año
 Entre 2 y 5 años
 Entre 6 y 10 años
 Más de 11 años

Marque el círculo con la calificación según su grado de preferencia o aceptación sobre cada afirmación que se señala a continuación, siendo 1 la menor calificación (totalmente en desacuerdo) y 7 la mayor calificación (totalmente de acuerdo).

8. Existen oportunidades de progresar en la institución.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
2. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
3. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
4. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
6. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
7. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
8. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
9. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
10. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
11. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
12. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
13. Los objetivos de trabajo son retadores.
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
14. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
15. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
16. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
17. Se valora los altos niveles de desempeño
1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
18. Existen suficientes canales de comunicación.

1. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
2. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
3. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
4. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
6. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
7. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
8. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
9. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
10. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
11. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
12. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
13. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
14. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
15. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
16. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
17. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
18. Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo
19. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.
20. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.
21. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
22. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
23. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.
24. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.
25. Existe buena administración de los recursos.
26. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.

- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
27. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
28. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
29. La empresa promueve el desarrollo del personal.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
30. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
31. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
32. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
33. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
34. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.

- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
35. Se reconocen los logros en el trabajo.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
36. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
37. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
38. Para mí, es importante que el trabajo ideal, el trabajo en donde me sienta feliz, me permita tener una buena salud:
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
39. Para mí, es importante que el trabajo ideal (no necesariamente el trabajo que tengo ahora) me ayude a que yo sienta que salgo adelante:
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
40. Para mí, es importante que en el trabajo ideal (no necesariamente el trabajo que tengo ahora) me desempeñe haciendo lo que a mí me gusta:
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
41. Para mí, es importante que en el trabajo ideal (no necesariamente el trabajo que tengo ahora) en general, exista una buena relación entre los compañeros de trabajo.

- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
42. Para mí, es importante que en el trabajo ideal (no necesariamente el trabajo que tengo ahora) tenga la capacitación suficiente para trabajar bien:
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
43. Para mí, es importante que en el trabajo ideal (no necesariamente el trabajo que tengo ahora) cuente con un ambiente de trabajo limpio y bonito.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
44. Para mí, es importante que en el trabajo ideal (no necesariamente el trabajo que tengo ahora) cuente con compañeros de trabajo que sean organizados, que nos apoyemos mutuamente.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
45. Mi trabajo actual me permite tener una buena salud
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
46. Mi trabajo actual me ayuda a que yo sienta que salgo adelante.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
47. En mi trabajo actual me desempeño haciendo lo que a mí me gusta.
- 1 2 3 4 5 6 7
- Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo
48. En mi trabajo actual en general, existe una buena relación entre los compañeros de trabajo.

Apéndice E

Datos de expertos en recursos humanos que fueron entrevistados

Entrevistado/f echa de entrevista	Edad	Cargo Actual	Empresa	Profesión	Relación con Gestión Humana
Maribel Rubio Estrada (26/02/2021)	49	Gerente de Gestión del Cambio	Mibanco	Administradora	Líder en Gestión del Talento Humano con más de 20 años de experiencia en empresas multinacionales. 24 años, a cargo del área de bienestar del personal de Refinería la Pampilla y de los trabajadores de otras líneas de negocio del Grupo Repsol Perú. A lo largo de su carrera profesional he trabajado en distintos ámbitos viendo temas de educación social, comunicación interna entre los trabajadores y la empresa, atención de casos sociales, la ejecución de los programas de bienestar social, así como todo lo referente a la promoción del trabajador con extensión a su familia.
Lilian Chía Ramírez (1/3/2021)	48	Analista de Bienestar y P&O Refino Perú	Refinería La Pampilla SAA	Asistente Social	Abogado laboralista con más de 20 años de experiencia en asuntos laborales público y privado. Estudió cursos sobre recursos humanos en ESAN y un diplomado en la universidad Ricardo Palma. Trabajó como relacionista laboral durante 8 años.
Yuri Vladimiro Godoy Palomino (25/2/2021)	57	Consultor Asociado - Asuntos Laborales y Regulatorio	Estudio Javier Valle Riestra & Munar Abogados	Abogado	Ejerció la docencia en derecho laboral en la Facultad de Derecho de la PUCP y ha publicado artículos jurídicos sobre temas laborales y constitucionales en revistas, periódicos y libros colectivos.

José Antonio Hernández Delgado (11/03/2021)	40	Jefe de Recursos Humanos	Venus Peruana	Administrador	Responsable en Gestión Humana con 18 años de experiencia en manejo de personal.
Eva María Prado Camayo (26/3/2021)	47	Gerente General Employability y 360° y Consultora Asociada de Mi banco Monzarz Consultores, Administradora de Empresas	Employability 360°	Administradora	Gerente de Recursos Humanos con más de 15 años como líder en gestión humana. Experta en selección, capacitación, desarrollo, retención, legislación, compensaciones, mejora del clima laboral y comunicación interna. Licenciada en Administración por la PUCP, MBA por la Universidad del Pacífico y Master en RH por UPC - EOI de España (1er Puesto). International Coach (ICC Londres), certificada Benziger, domino metodologías ágiles aplicadas a Gestión Humana como LSP, Design Thinking y Points of You.
Adriana Velásquez (2/3/2021)	44	ex Jefa de Selección de personal	Laboratorio Farmacéutico San Joaquín Roxfarma S.A.	Psicóloga	Cuento con más de 15 años de experiencia en el área de RR.HH. mi labor principal al iniciar en el área fue el de establecer el perfil y diseño del puesto, reclutar, seleccionar y capacitar al personal seleccionado. Conforme fui avanzando en mi profesión, mi labor al ser responsable del área fue supervisar, planificar, dirigir y controlar la administración interna de todo el departamento de RR.HH.
Patricia Aybar (16/3/2021)	46	Asistente Social	Saga Falabella	Asistente Social	Experiencia de más de 20 años.

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice F

Guía de entrevista

Sobre los factores de la felicidad laboral en los trabajadores de Lima Metropolitana.

1. ¿Qué es lo que define la felicidad laboral en su opinión?
2. ¿Cuáles son los factores que más influyen en la felicidad de los trabajadores de Lima Metropolitana?
3. ¿Qué sugerencias tiene o ha implementado en su organización para mejorar el clima laboral?
4. ¿Qué sugerencias tiene o ha implementado en su organización para la satisfacción laboral de los trabajadores?
5. Comentar en caso tenga alguna recomendación o sugerencia adicional a los temas consultados.

Apéndice G

Población censada 2017 de Lima Metropolitana por distritos

Distrito	2,017
Total	9,569,468
Lima Centro	1,859,015
Santiago de Surco	329,152
Lima	268,352
Rimac	174,785
La Victoria	173,630
San Miguel	155,384
San Borja	113,247
Miraflores	99,337
Suzquillo	91,023
Breña	85,309
Pueblo Libre	83,323
Jesús María	75,359
San Isidro	60,735
Magdalena del Mar	60,290
Lince	54,711
Barranco	34,378
Lima Este	2,543,038
San Juan de Lurigancho	1,038,495
Ate	599,196
Lurigancho	240,814
El Agustino	198,802
Santa Anita	196,214
La Molina	140,679
San Luis	52,082
Chaclacayo	42,912
Cteneguala	34,694
Lima Norte	2,465,288
San Martín de Porres	654,083
Comas	520,450
Carabaylo	333,045
Puente Piedra	329,675
Los Olivos	325,884
Independencia	211,360
Ancón	62,928
Santa Rosa	27,863
Lima Sur	1,706,733
Villa María del Triunfo	398,433
Villa el Salvador	393,254
San Juan de Miraflores	353,219
Chorrillos	314,241
Pachacamac	110,071
Luzin	89,195
Punta Hermosa	15,874
Pucusana	14,891
San Bartolo	7,482
Punta Negra	7,074
Santa María del Mar	990
Provincia	994,494
Callao	451,260
Ventura	315,600
Belavista	74,851
La Perla	61,417
Mi Perú	45,297
Carmen de la Legua	42,240
La Punta	3,829

Fuente. Instituto Nacional de Estadística e Informática - Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. www.censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/