

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN  
CONTEXTO POST-FUSIÓN DE UNA EMPRESA RETAIL”**

**(ZONA SUR – COSTA)**

Tesis presentada por las Bachilleres:  
KAREN CECILIA BARRIOS ZEBALLOS  
NATALI LOPEZ PARI  
Para optar el título profesional de  
PSICÓLOGAS

**AREQUIPA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por brindarme salud y aliento.*

*A mis queridos padres. Por su amor incondicional y fortaleza. Gracias mami por tu cariño y apoyo, porque sin tu ayuda no habría termina lo que empecé.*

*A mis hermanas y hermano de quienes aprendí que todos los días empezamos un camino nuevo.*

*A mi hermosa Valentina y a mi pequeño Francisco, quienes son mi pilar más importante en mi vida.*

*Karen Cecilia Barrios Zeballos*

*A Dios padre, por darme fortaleza y permitir cumplir este logro tan importante en mi vida.*

*A mi familia, en especial a mis padres por su apoyo incondicional. Gracias mamá por guiarme y saber aconsejarme cuando más lo necesitaba.*

*A la luz de mis ojos Alejandra Lucía por ser mi motivación constante.*

*Natali Lopez Pari*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Nuestro agradecimiento a la Escuela de Psicología de la Universidad Nacional de San Agustín, que nos albergó durante todo este tiempo, permitiendo cumplir nuestras metas.*

*A nuestros docentes que de una u otra forma colaboraron en la realización de este estudio.*

*Finalmente a la empresa Conecta Retail y para todos sus asesores de ventas, quienes hicieron posible realizar esta investigación.*

## **PRESENTACIÓN**

Señor Rector de la Universidad Nacional de San Agustín

Señor Decano de la Facultad de Psicología, RR.II. y Cs de la Comunicación.

Señora Presidente del Jurado Dictaminador.

Señores Catedráticos Miembros del Jurado Dictaminador

Tengo el honor de dirigirme a ustedes con el propósito de poner a su consideración el presente trabajo de tesis titulado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto Post-Fusión de una Empresa Retail” – 2017 para optar el Título Profesional de Psicólogas.

Arequipa, Abril del 2017

Las Bachilleres

Karen Cecilia Barrios Zeballos

Natali Lopez Pari

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN CONTEXTO POST-FUSIÓN DE UNA EMPRESA RETAIL**; tiene como objetivo determinar si existe una correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral ,a través de la aplicación de la Escala Clima Laboral CL-SPC y la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC ambas de Sonia Palma Carrillo con una confiabilidad y validez aceptable, a la muestra conformada por 67 trabajadores de Tiendas Efe y 51 trabajadores de Tiendas Curacao. Esta investigación es de tipo cuantitativo, no experimental con un diseño trasversal descriptivo correlacional. Los resultados fueron procesados por medio de la aplicación del programa estadístico SPSS versión 22, que arrojo una correlación buena y positiva, con un valor de  $P=0.012$ , confirmando la hipótesis general planteada en nuestra investigación, es decir si un asesor tiene una percepción positiva acerca de su ambiente laboral su satisfacción laboral también será mayor.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Fusiones y Adquisiciones empresariales.

## **ABSTRACT**

This research entitled ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK SATISFACTION IN A POST-FUSION CONTEXT OF A RETAIL COMPANY; Aims to determine if there is a correlation between the Organizational Climate and Work Satisfaction, through the application of the CL-SPC Labor Climate Scale and the SL-SPC Labor Satisfaction Scale both of Sonia Palma Carrillo with an acceptable reliability and validity , To the sample made up of 67 workers from Tiendas Efe and 51 workers from Tiendas Curacao. This research is of a quantitative, non-experimental type with a cross-sectional descriptive correlational design. The results were processed through the application of the SPSS statistical program, which showed a good and positive correlation with a value of  $P = 0.012$ , confirming the general hypothesis raised in our research, ie if a counselor has a positive perception about Your work environment your job satisfaction will also be higher.

**Key Words:** Organizational Climate, Job Satisfaction, Business Mergers and Acquisitions.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
PRESENTACIÓN .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

#### FUNDAMENTOS DE ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2. OBJETIVOS.....	10
A. OBJETIVO GENERAL.....	10
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
3. HIPÓTESIS .....	10
4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	10
5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	13
6. VARIABLES Y SUS INDICADORES .....	13
A. Variables de investigación .....	13
7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	14

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES .....	15
1. GENERALIDADES.....	15
2. FUSIONES EMPRESARIALES .....	16
A. TIPOS DE FUSIONES .....	17

B. FORMAS DE FUSIONARSE .....	17
3. ADQUISICIONES EMPRESARIALES.....	18
A. FORMA DE EFECTUAR UNA ADQUISICIÓN.....	19
4. FASES EN UN PROCESO DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EMPRESARIAL.....	21
A. Desarrollo del Plan de Negocio.....	21
B. Desarrollo del Plan de Adquisición.....	22
C. Búsqueda de los potenciales candidatos. ....	22
D. Elección de la empresa objetivo.....	22
E. Toma de contacto con la empresa objetivo .....	22
F. Negociación.....	22
G. Plan de Integración.....	23
H. Cierre.....	23
I. Integración.....	23
J. Evaluación.....	23
5. CARACTERÍSTICAS DE LAS FUSIONES .....	24
6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES .....	25
7. MOTIVOS QUE INDUCEN A LA FUSIÓN.....	27
8. EL IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL .....	28
 CLIMA LABORAL.....	30
1. GENERALIDADES.....	30
2. ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL Y/O ORGANIZACIONAL .....	31
3. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
4. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	38
5. ENFOQUES DE CLIMA LABORAL.....	39
A. ENFOQUE ESTRUCTURAL .....	39
B. ENFOQUE SUBJETIVO.....	40
C. ENFOQUE DE SINTESIS.....	40
6. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41

7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	43
8. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT .....	47
A. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO .....	48
B. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO .....	49
9. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	50
10.RESULTADOS QUE SE OBTIENEN DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
11. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	54
 SATISFACCIÓN LABORAL.....	57
1. GENERALIDADES.....	57
2. ANTECEDENTES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	59
3. DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	62
4. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	64
A. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG .....	64
B. TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO .....	66
C. TEORÍA DE LA DISCREPANCIA.....	66
D. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN POR FACETAS.....	67
E. TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL.....	67
F. TEORÍA DE EVENTOS SITUACIONALES .....	68
G. TEORÍA DEL PLANTEAMIENTO DINÁMICO.....	68
5. DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	69
6. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	70
7. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	71
8. CONSECUENCIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	72
9. INSATISFACCIÓN LABORAL .....	73
10. CAUSAS PRINCIPALES DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL .....	74
11. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL .....	75
 EMPRESA .....	77
1. DEFINICIONES .....	77
2. TIPOS DE EMPRESAS .....	78
A. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD .....	78
B. SEGÚN EL TAMAÑO .....	79

C. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL .....	79
D. SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTIVIDAD.....	79
E. SEGÚN EL DESTINO DE LOS BENEFICIOS .....	80
F. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA .....	80
<b>3. NIVELES JERÁRQUICOS .....</b>	<b>81</b>
A. NIVEL GERENCIAL .....	81
B. NIVEL EJECUTIVO.....	81
C. NIVEL ADMINISTRATIVO .....	81
D. NIVEL OPERATIVO .....	81
<b>4. EMPRESA RETAIL .....</b>	<b>81</b>
A. DEFINICIÓN DE “RETAIL” O “VENTA AL DETALLE”.....	81
B. SITUACIÓN DEL SECTOR RETAIL EN EL PERÚ .....	84
C. RESEÑA HISTÓRICA DE LA FUSIÓN DE LA EMPRESA CONECTA RETAIL.....	84

### **CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>88</b>
<b>2. SUJETO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>88</b>
<b>3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....</b>	<b>91</b>
<b>4. PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>95</b>

### **CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....97**

### **CAPITULO V DISCUSIÓN**

<b>DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN .....</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 .....	90
TABLA 2 .....	98
TABLA 3 .....	99
TABLA 4 .....	102
TABLA 5 .....	103
TABLA 6 .....	106
TABLA 7 .....	109
TABLA 8 .....	110
TABLA 9 .....	113
TABLA 10 .....	114
TABLA 11 .....	117
TABLA 12 .....	120

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRAFICO 1.....	98
GRAFICO 2.....	100
GRAFICO 3.....	102
GRAFICO 4.....	104
GRAFICO 5.....	107
GRAFICO 6.....	109
GRAFICO 7.....	111
GRAFICO 8.....	113
GRAFICO 9.....	115
GRAFICO 10.....	118
GRAFICO 11.....	121

## INTRODUCCIÓN

Uno de los hechos más significativos en la economía moderna globalizada constituye el proceso de adquisición y fusión de empresas, lo que genera repercusiones importantes en los diferentes mercados de bienes, servicios de insumos, trabajo, etc. Teniendo influencia además, en la estructura de las organizaciones que pasan por estos procesos.

Las fusiones y adquisiciones representan uno de los principales mecanismos utilizados por las empresas para realizar cambios estructurales a fin de fortalecerse y cumplir rápidamente sus objetivos; ello representa una gran oportunidad para mejorar económicamente y mantenerse en el mercado, y así hacer frente a la competencia. Ballarin (1994).

Existe varias razones por lo que las empresas sustentan un proceso de fusión o adquisiciones estas son: ganar en tamaño y fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, crear valor, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto, lograr una economía de escala eficaz, lograr una mejor cobertura de mercado, diversificarse, mejorar la eficacia de la dirección, lograr acceso a mercados globales a tecnologías modernas u otros recursos, mejorar las estrategias de gestión de la empresa, una mejor innovación o compartir recursos. Lozano (1999).

Sin embargo la fusión de dos empresas tiene implicaciones directas en los comportamientos de los empleados tanto de una como de otra organización, porque significa abandonar o modificar las creencias y hábitos anteriores y acogerse a nuevas normas y valores, lo que genera inseguridad, expectativas diferentes y resistencias al cambio en torno a esa nueva empresa que surge.

Si bien, en ocasiones, las fusiones y adquisiciones son consideradas como meras transacciones financieras por quienes negocian el acuerdo, para la mayor parte de los miembros organizativos representan un acontecimiento significativo en sus vidas, con elevado contenido emocional. Resulta paradójico que el objetivo de una fusión-adquisición crea valor para los accionistas, pero puede significar destrucción de valor para los empleados, quienes en definitiva son los encargados de alcanzar dicho objetivo". (Bonache- Cabrera, 2002).

Las fusiones evidentemente implican cambios radicales en las empresas, y son los funcionarios quienes están obligados a vivir esta experiencia y a superarla, por tanto, es importante trabajar en pro del talento humano, ya que se encuentra inevitablemente implicado en estos procesos, y precisamente son los empleados quienes propician que las organizaciones se mantengan, o por el contrario, desaparezcan.

Abordar el fenómeno de la fusión en empresas desde la Psicología resulta complejo y a la vez necesario, ya que representa un hecho que no es aislado y que se está implementando cada vez en diferentes sectores de la ciudad.

Pensamos que este trabajo será de gran relevancia dentro del área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que dentro de los principales procesos de esta línea está la satisfacción y buen clima laboral como base fundamental de la productividad de los colaboradores y de la gestión del talento humano.

Cada vez se da mayor importancia al Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y al papel que juegan las personas que las integran, cada organización es única y cada una desarrolla una personalidad determinada. Las organizaciones actuales están inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, y nadie duda que del proceso de adaptación a estos obtendremos las metas y logros propuestos, para lo cual es esencial disponer de personas satisfechas con su trabajo y con la organización, ello aumentara claramente su rendimiento y la calidad del servicio que presta. (Vásquez, 2007)

El Clima Organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado, siendo definido como las percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos, además de las percepciones de los empleados y de las evaluaciones de las prácticas de liderazgo, proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos y apreciaciones.

El Clima Organizacional, al igual que la Satisfacción Laboral, condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones; el clima es el que determina en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia”, generando en el comportamiento “eficacia, diferenciación, innovación y adaptación”( Guedez,1998;Valle, 1995,citados por Chiang y otros, 2007).

La Satisfacción Laboral, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Según Navarro y Pasache (2010), los trabajadores que presenten altos niveles de satisfacción laboral brindaran un servicio de calidad sin embargo aquellos que se muestren insatisfechos o descontentos con su trabajo brindaran un servicio de mala calidad.

Según Schneider (2001) entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, se deben considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el ausentismo y el cambio del puesto y de organización.

En el campo del rubro retail, el Clima Laboral y la Satisfacción son esencialmente relevantes en los asesores de ventas cuya razón de ser, es brindar una atención de calidad que garantice la fidelización de los clientes. Por ello el conocimiento y comprensión de la percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Asesores de Ventas constituyen variables fundamentales para la organización.

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

En el estudio realizado por Bravo Chauca en un contexto posfusión se encontró que el Clima Organizacional es una variable que se relaciona en forma positiva con los niveles de Satisfacción Laboral.

Si bien la relación entre clima y satisfacción es clara, el amplio espectro de definiciones de ambas variables ha limitado la profundidad de su análisis, encontrando escasos estudios que clarifiquen la forma en que se manifiesta esta relación.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de identificar la relación que tiene el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en una empresa fusionada del rubro Retail.

La metodología del trabajo se basará en el análisis de la Percepción del clima Laboral y la Satisfacción Laboral de Conecta Retail después de la Pos-Fusión entre Tiendas Efe y Tiendas Curacao haciendo una correlación de su clima Organizacional y satisfacción Laboral de como esta se ha visto afectada al ser una la empresa fusionada, a través de la Escala Clima Laboral- SPC y la Escala de Satisfacción Laboral ambas de la Autora Sonia Palma Carrillo, para así estudiar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de ambas empresas fusionadas.

Cabe señalar que la presente investigación se divide en cinco capítulos:

Capítulo I, se aborda el planteamiento del problema, la justificación, estos conocimientos permitirán plantearnos la hipótesis de investigación y objetivos concretos así como también las limitaciones del estudio y la definición de términos en relación al Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los asesores de ventas de dos empresas retail fusionadas.

Capítulo II, comprende el marco teórico como las teorías que sustentan el trabajo de investigación, donde se revisaran diferentes investigadores que han dado sus contribuciones a la Fusión y Adquisiciones empresariales así como también al Clima Organizacional y a la Satisfacción Laboral.

Capítulo III, aborda la metodología de la investigación que contiene el tipo de investigación, diseño de investigación, sujetos de investigación, muestra de la población, instrumentos y el procedimiento respectivo.

Capítulo IV, aborda el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo V, se presenta la discusión de los resultados. Y por último desarrollaremos las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

## CAPITULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la globalización y la creciente economía en el mercado han dado paso al fenómeno denominado Fusiones y Adquisiciones que constituyen una de las estrategias más recurrentes por parte de los altos directivos de las organizaciones para ganar dimensión y competitividad en el mercado. En ese sentido, una fusión puede ser definida como una situación en la que dos o más empresas independientes se unen, o bien, cuando una o más personas que están controlando ya al menos una compañía, adquieren, directa o indirectamente, el control de todas las partes o, al menos, se encarga de una de ellas. Por lo que, en una fusión, las dos o más empresas crean una nueva entidad y en una Adquisición, la compañía objetivo o adquirida pierde su autonomía económica y legal (Mergerstat 2000).

Una fusión es una forma de cooperación en la que todos los socios seden una parte de su independencia para la mejor consecución de los objetivos comunes a todos ellos (Mascareñas, 2005)

Se define la fusión organizacional como la unión de dos empresas que da lugar a la creación de una nueva de mayor tamaño; decisión que es generalmente considerada, ante la identificación de nuevas oportunidades de desarrollo en el mercado; mientras que la adquisición se refiere a la compra de una empresa por parte de otra, lo que implica una total consolidación de operaciones, organización y cultura (Zozaya, 2007; Colvin, 2013).

Los procesos de Fusión y Adquisiciones organizativas son una constante creciente y también, que resulta vital considerar el factor humano en los mismos (Contreras, 2010).

Cabe mencionar que el Perú no está excluido de esta situación, en primer lugar, está el hecho de que estas transacciones de compra y venta de empresas aumentan en la medida en que el ambiente de negocios peruano crece, se vuelve más estable, maduro y sus instituciones más saludables.

En nuestro país se han concretado diversos procesos de fusiones y adquisiciones organizacionales. El Perú desplazó a Chile del tercer lugar que este país mantenía en la jerarquía de países protagonistas de procesos de fusión, ello se justifica a partir de un crecimiento de 208.1% en fusiones y adquisiciones en los últimos años (Diario Gestión, 2014).

Esto hace que sectores hasta entonces sin ningún atractivo, se conviertan hoy en “el blanco” de las adquisiciones de grandes grupos que apuestan por invertir en el Perú, generando una problemática en el mercado peruano, nos referimos a la pequeña empresa que para lidiar frente a esta situación y mantenerse en el mercado, busca realizar alianzas estratégicas con sus pares y hacer frente a esta problemática de la economía creciente, sin embargo estas grandes transacciones dirigen su atención de forma exclusiva a los aspectos financieros y económicos como determinantes del éxito, en los últimos años, se ha prestado, cada vez, mayor atención a los recursos humanos, pues se ha constatado que no sólo representan la fuerza productiva de una empresa, sino que son más bien, el sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas en el contexto organizacional (Domínguez, Ramírez & García, 2013; Aburto & Bonales, 2011; Robbins & Judge, 2013).

Si bien las fusiones y adquisiciones juegan un rol importante en el crecimiento económico de las empresas, muchas veces los cambios producidos por este tipo de procesos pueden resultar poco favorables e impactar negativamente en ciertas variables individuales; en muchos casos dicho impacto afecta directamente el comportamiento de los colaboradores, generándose, entre otras situaciones, incertidumbre, estrés o insatisfacción con el puesto de trabajo (Martinez, 2006). Un estudio realizado por Belmar, Cáceres y Salas (2002) en el sector bancario chileno, señaló que las fusiones organizacionales impactan directamente en el temor a la pérdida del empleo, dado que los colaboradores podrían amedrentarse frente a la

reducción de personal originada por los nuevos cambios; volviéndose dóciles y/o tolerando condiciones de trabajo cargadas de tensión emocional.

Asimismo, señalan que es posible que pueda generarse pérdida de la identidad al trabajar con extraños, pues durante el proceso de fusión los empleados tienden a experimentar ira y depresión, perdiendo la motivación para trabajar en la búsqueda del progreso laboral; también se ha reportado incertidumbre, pues el cambio de autoridades y mandos medios genera desconcierto al tener que trabajar con personas desconocidas; y, finalmente, pérdida de talentos, como resultado del estrés por las condiciones de trabajo anteriormente señaladas; muchas veces estas condiciones orientan a las personas a retirarse y fortalecer su búsqueda de otras oportunidades laborales.

Todas las variables señaladas previamente influyen en la percepción que los colaboradores tienen acerca del clima laboral de la empresa, lo cual puede afectar su desempeño y nivel de satisfacción laboral, impidiéndose así que se trabaje con un elevado estándar y que exista calidad en relación a los recursos humanos (Zozaya, 2007; Dario, 2004). De manera específica, en el campo de la investigación psicológica, (Castillo, 2014), señala que la inseguridad laboral, definida como temor o probabilidad percibida de perder el trabajo actual, y la empleabilidad o posibilidades percibidas de obtener un empleo en el mercado laboral, han sido retratadas como factores estresantes de trabajo y tienen consecuencias perjudiciales para el individuo y la organización. Dado que ambos conceptos se centran en el individuo, quien se convierte en el elemento básico del éxito de las organizaciones, resulta relevante intervenir sobre ellos a fin de llevar a cabo los procesos de cambio de manera exitosa (Chiavenato, 2011).

Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Satisfacción laboral es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005). Asimismo investigaciones demuestran que el grado de

satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Por lo tanto, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009).

Dado que no se cuenta aún con suficientes investigaciones sobre la relación que tiene el clima organizacional con la satisfacción laboral en un contexto post-fusión en nuestro país, dicha problemática constituye un punto de partida para explorar e intervenir en este problema que acontece en la economía actual.

Por todo lo anteriormente mencionado nos planteamos la siguiente pregunta

¿Cuál es la relación que existe entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Asesores de Ventas de dos empresas Retail fusionadas?

## **2. OBJETIVOS**

### **A. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la correlación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en los Asesores de Ventas de dos empresas Retail fusionadas.

### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el nivel del Clima Organizacional de Tiendas Efe y Tiendas Curacao.
- Determinar el nivel de las dimensiones del Clima Organizacional de Tiendas Efe y Tiendas Curacao.
- Determinar el nivel de Satisfacción Laboral de Tiendas Efe y Tiendas Curacao.
- Determinar el nivel de las dimensiones de Satisfacción Laboral de Tiendas Efe y Tiendas Curacao.
- Determinar la relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de Tiendas Efe y Tiendas Curacao.

## **3. HIPÓTESIS**

Existe correlación positiva entre el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en los Asesores de venta de dos empresas Retail fusionadas

## **4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La globalización que ha sufrido la economía en los últimos años, junto con la competitividad internacional y nacional ha llevado a las organizaciones buscar estrategias alternativas para poder afrontar esta problemática actual y mantenerse vigentes en el mercado. Entre ellos podemos mencionar a lo que se denomina las fusiones y adquisiciones que se inician alrededor de los años 1890, acentuándose solo desde la década de 1990. Siendo América Latina junto a otros sectores como Europa los lugares que poseen mayor número de transacciones en el mercado (Diario Gestión, 2014).

La información que se tiene acerca de las fusiones y adquisiciones se basa principalmente en aspectos financieros y económicos, sin embargo no existe muchas investigaciones acerca del impacto que tienen estos procesos en el capital humano;

esta situación actualmente ha cambiado, evidenciándose la importancia que tiene el factor humano en la fase de integración del proceso de la fusión empresarial, siendo una parte fundamental en el desarrollo y éxito de las organizaciones fusionadas sin importar el tamaño de la misma. Generalmente el mencionar la posibilidad de fusión empresarial y sobre todo en las organizaciones que podrían ser absorbidas por otras conlleva a incertidumbre, ansiedad, miedo a perder el empleo y estrés inusuales en los trabajadores. No considerar este aspecto en el proceso mismo llevaría a intensificaciones de los conflictos laborales y baja del rendimiento que serían aspectos perjudiciales para la organización fusionada. Según Krallinger (1999), la gente es el fundamento del negocio y el secreto de una fusión o adquisición exitosa. La gente es quien hace los productos, crea y presta servicios; las máquinas y las instalaciones por si mismas no hacen nada.

La tarea más importante de la alta dirección durante el periodo de transición de las fusiones o adquisiciones es la de crear un ambiente que favorezca la innovación y el cambio y hacerlo en forma que se mantengan la estabilidad y la continuidad operativa, logrando así un adecuado clima organizacional que influya de forma positiva en la actitud que tengan los colaboradores hacia su trabajo.

En efecto, el éxito de una organización está ligado al denominado “talento humano” y a las particularidades de las personas que trabajan dentro de ella y, en los últimos años, se ha prestado, cada vez, mayor atención a los recursos humanos, pues se ha constatado que no sólo representan la fuerza productiva de una empresa, sino que son más bien, el sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas en el contexto organizacional (Domínguez, Ramírez & García, 2013; Aburto & Bonales, 2011; Robbins & Judge, 2013).

En un estudio realizado en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana 2013, nos revela la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral los resultados obtenidos revelan que existe predominio del nivel medio(57.9 %), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución por que influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral

En otro estudio realizado en el 2015 acerca del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima , se encontró que el clima organizacional es una variable que se relaciona de forma positiva con los niveles de satisfacción laboral , en la muestra de la empresa fusionada se confirma esta relación.

Así mismo en la misma línea otro estudio realizado en el 2008 sobre el Análisis del impacto en el Clima Organizacional de Bayer Sac por la Fusión Entreschering Colombiana y Bayer S.A. demuestra que un clima favorable permitirá un compromiso estable de los colaboradores con su organización y también puede ayudar directamente al incremento de la productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en los círculos de calidad, ya que un clima organizacional tenso influye sobre la rotación del personal calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo

Por tanto, el clima y la satisfacción laboral, representan dos variables que condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. En ese sentido, para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y ser gratificante para las personas (Salazar, Leyton, & Sáenz, 2012

Por consiguiente la presente investigación pretende describir cual es la relación que se dará entre el clima organizacional con la satisfacción laboral después de una fusión de empresas. Este estudio se realizará en la empresa Conecta Retail que surgió de la fusión entre Tiendas Efe y Tiendas Curacao en la Región Arequipa.

Se decidió trabajar con los Asesores de ventas porque representan la fuerza real de la organización, en tanto que la razón de ser de esta empresa es “comercializar”, por lo tanto las ventas son la principal fuente de existencia para esta compañía, cualquier cambio que se de en la misma los primeros en sufrir los efectos ya sean positivos o negativos serán los Asesores de Ventas.

Se considera importante que la psicología profundice en este tema, por tales motivos hemos decidido estudiar más al detalle esta problemática, porque la empresa necesita mantener un buen clima organizacional y de esta manera saber si influye de forma positiva en los niveles de la Satisfacción laboral que es de vital importancia

en los trabajadores que desempeñan sus funciones en esta empresa fusionada. Utilizando el diseño transversal descriptivo correlacional, ya que se describirá dos variables, las cuales son el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Para lo cual utilizaremos la Escala de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo.

## 5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En la presente investigación encontramos las siguientes limitaciones.

- Escasa investigación referida a las fusiones y adquisiciones empresariales, en lo que se refiere a las implicancias psicológicas del proceso.
- Problemas y dificultades para la obtención de la información, ya que muchos de los datos son de confiabilidad para la organización.
- Poca disponibilidad de tiempo por parte de los asesores de ventas por la naturaleza de su trabajo.

## 6. VARIABLES Y SUS INDICADORES

### A. Variables de investigación

DIMENSIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	INDICADORES
Clima Organizacional	Escala de clima organizacional (CO-SPC)	Autorrealización
		Involucramiento Laboral
		Supervisión
		Comunicación
		Condiciones Laborales
Satisfacción Laboral	Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)	Significación de la tarea
		Condiciones del trabajo
		Reconocimiento Personal y/o Social
		Beneficios Económicos

## 7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### ASESORES DE VENTAS

Es la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o

servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo. Fischer y Espejo (2004, p.238).

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados a su trabajo (Palma, 2004).

### **EMPRESA**

El diccionario de Marketing, del cultural S.A., define a la empresa como una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad” (2002; citado por Thompson, I., 2006).

### **FUSIONES Y ADQUISICIONES**

Mirvis y Marks (2002), diferencian de forma clara los términos de fusión y adquisición de empresas. Emplean el término fusión para referirse a la unión de dos organizaciones de tamaño relativamente similar, mientras que el término adquisición es acuñado cuando una empresa, en general más grande, adquiere otra de menor dimensión.

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

### **FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES**

#### **1. GENERALIDADES**

Las Fusiones y Adquisiciones han sido un fenómeno mundial creciente en los últimos años, con una preponderancia relevante en el mercado nacional, debido a las megatransacciones del mercado financiero local.

Por lo general, las Fusiones y Adquisiciones están determinados por un aspecto económico, ya que una de las razones fundamentales de estas compraventas se encuentra en que muchas no sobrevivirán si no recurren, por ejemplo, a economías de escala o sobrevivir a la concentración o contracción de los mercados.

Existe varias razones por lo que las empresas sustentan un proceso de fusión o adquisiciones estas son: ganar en tamaño y fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, crear valor, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto, lograr una economía de escala eficaz, lograr una mejor cobertura de mercado, diversificarse, mejorar la eficacia de la dirección, lograr acceso a mercados globales a tecnologías modernas u otros recursos, mejorar las estrategias de gestión d la empresa, una mejor innovación o compartir recursos. Lozano, (1999). Sin embargo, aunque esto muestra los grandes resultados que se busca con las fusiones, son pocas las empresas que consiguen un proceso eficaz.

Pero más allá de llegar a resultados estratégicos, el Recuso Humano es fundamental para lograr una mayor eficiencia. Los cambios que acarrea este tipo de proceso pueden traer consecuencias negativas en la vida privada del personal, especialmente

de la empresa adquirida. Entre las causas podemos encontrar temor a la pérdida de empleo, incertidumbre, tensión, entre muchas otras. La ansiedad y tensión originadas por las fusiones y adquisiciones generan actitudes negativas como disminución de la moral y de la satisfacción, menor compromiso organizativo, mayor desconfianza hacia la dirección y prioridad de los objetivos personales sobre los organizativos. Bonache-Cabrera, (2002).

Si una de las empresas es más poderosa o se fusiona en relación ventajosa de capital y de infraestructura, en la empresa resultante pueden ser sus administradores o consejeros los que gobiernen sin oposición, lo que pudiera crear descontento entre los empleados por los favoritismos al designar las personas que ocuparán los puestos claves.

Existe una gran obsesión por el tamaño de las empresas. Se considera el tamaño como un factor de éxito empresarial ya que de esta manera manifiestan dinamismo y vitalidad además de ser una señal de fortaleza. Esta concepción se refleja en el proceso de concentración, tanto a escala nacional como internacional, en los últimos años, con el pretexto generalizado de reducir costos para ser competitivos en el ámbito global. Alguna otra causa que induce a la fusión de empresas es la de fijar precios sin incurrir legalmente en un delito de colusión, es decir, acaparar conjuntamente poder de mercado.

## **2. FUSIONES EMPRESARIALES**

Una fusión consiste en el acuerdo entre los dueños y/o accionistas de dos o más compañías, jurídicamente independientes, en donde se adquiere el compromiso de unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad. La fusión presenta el grado máximo de concentración de empresas, por cuanto implica la extinción de una o de varias sociedades para dar vida a una nueva empresa, o para incrementar el patrimonio de una compañía ya existente, situación que origina la pérdida de independencia de las antiguas compañías, pasando a formar una sola organización, todos bajo una misma dirección y estructura con una misma unidad económica, legal y patrimonial. Mascareñas, J. (1996), 465p.

Desde un punto de vista comercial la fusión es una de las varias formas de concentración empresarial, pero jurídicamente la más perfecta porque implica la integración no sólo de las entidades económicas, sino que aún más la fundición de las personas jurídicas en una sola, lo que lleva aparejado la integración de los accionistas en una sola entidad. La fusión significa por consiguiente, “la extinción de una o más sociedades para dar vida a una nueva sociedad o para incrementar el patrimonio de una sociedad existente”. (Juan Manuel Gómez Porrúa, “La fusión de S.A. en el Derecho Civil y Comunitario”. 1991).

## A. TIPOS DE FUSIONES

### a. FUSIÓN PURA O POR CREACIÓN

Hay fusión por creación, cuando el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aporta a una nueva sociedad que se constituye en una sola entidad jurídica, la que nace y se constituye con la totalidad de los patrimonios y accionistas de las sociedades extinguidas y que las sucede a título universal en todos sus derechos y obligaciones. La nueva sociedad emite acciones que entrega a los socios de las extinguidas, que pasan a integrarse en la de la nueva entidad.

### b. FUSIÓN POR ABSORCIÓN O INCORPORACIÓN

Hay fusión por incorporación, cuando una o más sociedades que se disuelven, son absorbidas por una sociedad ya existente, la que adquiere todos los activos y pasivos.

Entregando a cambio acciones propias (emitidas con ese objetivo) para incorporar a los socios de las compañías absorbidas. Estas se extinguen o desaparecen jurídicamente.

## B. FORMAS DE FUSIONARSE

### a. INTEGRACIÓN HORIZONTAL

Es aquella que tiene lugar entre dos o más empresas de un mismo rubro o línea de negocios. Se relaciona directamente con el objetivo principal perseguido, el

cual es lograr economías de escala y de ámbito, alcanzando una mayor concentración del sector al reducir el número de empresas rivales y aportando a la rentabilidad de la compañía consolidada.

#### **b. INTEGRACIÓN VERTICAL**

Se refiere a aquella donde el comprador se expande hacia delante en la dirección del consumidor final o hacia atrás en busca de la fuente de las materias primas, es decir, el proveedor. Esto se da principalmente entre empresas que tienen diferentes etapas en las operaciones productivas.

Se realizan a fin de lograr mayor potencialidad de la empresa, mayor competitividad y, lo que es fundamental, asegurar la existencia y rentabilidad de las empresas fusionadas.

#### **c. FUSIÓN POR CONGLOMERADO**

Este tipo afecta a empresas con líneas de negocios sin ninguna relación. Esta forma de fusiones se da con frecuencia entre empresas que, a pesar de no tener similitud alguna en sus procesos productivos, pueden compartir servicios centrales de administración, producción o una unidad estratégica de negocios. Su fusión permite, además de un desarrollo individual de su producción, el establecimiento de redes de comercialización, distribución y ventas según su interés común, logrando con ello un menor costo global.

La búsqueda de una u otra estructura depende considerablemente de las circunstancias que rodean a cada empresa en particular, de los objetivos que persiguen y de las condiciones del entorno. Es importante señalar que tal elección tiene que ver, principalmente, con el tipo de actividad de la empresa.

### **3. ADQUISICIONES EMPRESARIALES**

Una adquisición es aquella operación donde no hace falta obtener la totalidad de las acciones de una compañía para lograr su control, dado que también se puede gobernar sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora con los de la compradora, solo bastaría con alcanzar el 51% de las acciones de la misma, es

decir, la mayoría de ellas, o incluso a veces sin tener la mayoría se puede controlar la gestión de una empresa. (Juan Mascareñas Pérez-Iñigo)

## **A. FORMA DE EFECTUAR UNA ADQUISICIÓN**

### **a. OFERTA PÚBLICA DE ACCIONES (OPAS)**

Una OPA es un contrato entre los directores de la empresa compradora y los accionistas de la empresa adquirida. Consiste en ofrecer comprar acciones de la otra sociedad a un precio por acción (el que es determinado en consenso) a los propietarios de las mismas. Estos tienen la libertad de aceptar o rechazar la oferta, o en su defecto renegociar el número o valor de ellas. Para ello dichas acciones pueden ser compradas a cambio de dinero líquido o de las propias acciones de la sociedad adquirente, lo que se conoce como canje de acciones.

La OPA puede ser amistosa u hostil dependiendo de si los administradores de la compañía a adquirir están de acuerdo con la propuesta o si por el contrario la oferta se hace directamente a los accionistas de la empresa adquirida sin contar con la opinión de sus directivos.

### **b. ADQUISICIÓN DE ACTIVOS**

Consiste en comprar los activos de la compañía a adquirir, efectuando el pago directamente a la empresa, no a sus accionistas, a través de títulos de la empresa adquirente, tesorería u otros documentos emitidos por ésta. Así al apropiarse de determinados activos, e incluso, determinados pasivos, si lo estima conveniente con el objeto de disminuir la carga impositiva por los beneficios obtenidos en la transacción, el comprador no tiene por qué preocuparse de la existencia de accionistas minoritarios.

Por otro lado, la empresa que cede sus activos podrá seguir operando libremente si estos que no son indispensables para su explotación, y con el dinero recibido por su venta puede destinarlo a la distribución de dividendos extras o reinvertirlos en proyectos rentables que se encontraban detenidos por falta de financiamiento. Por el contrario, si la empresa ha disminuido demasiado su capacidad instalada, lo que impide su funcionamiento, deberá liquidarse y

repartir el producto entre sus accionistas. Este tipo de transacciones, desde el punto de vista de la negociación entre los directivos de las distintas compañías, pueden presentarse de dos tipos:

### **ADQUISICIONES NEGOCIADAS**

Se presenta en aquellos casos en los que la adquisición se hace en forma amistosa y negociada, es decir, existe consenso en las decisiones tomadas entre ambas directivas que, por lo general se da en la mayoría de las negociaciones. Es fundamental que se comprenda la importancia de desarrollar un proceso negociador adecuado con objeto que la operación tenga éxito, ya que de esta manera se pueden alcanzar en el corto plazo las sinergias y economías buscadas e implementar una cultura organizacional común, evitando el deterioro del clima y disminuyendo la generación de rumores que obstaculizan la adaptación del cambio.

Durante el proceso de este tipo de adquisición suele haber voluntad y tiempo suficientes para que las partes concreten y definan las líneas específicas de acción, así como todos aquellos aspectos legales propios de la unión

### **ADQUISICIONES HOSTILES**

Este tipo de operación representa un pequeño porcentaje del total de compras de empresas realizadas anualmente. Se denomina hostil a toda operación que no cuenta con el apoyo o consenso de la mayoría del equipo directivo de la empresa objetivo. Por lo que en estos casos, a través de la OPA, se produce una “negociación” entre el equipo gestor de la empresa que compra y los accionistas de la compañía objetivo, desplazando a los directores de ésta última.

Como en este tipo de adquisición, generalmente no se cuenta con la aprobación de los directores de la empresa objetivo, es normal que ésta compañía utilice todos los medios a su alcance para impedir la adquisición,

que podría poner incluso en peligro sus puestos de trabajo y su reputación como administradores.

Normalmente, no se cuenta con mucho tiempo para la negociación de este tipo de adquisición, aunque a veces, el ataque se utilice como una estrategia para forzar el comienzo de negociaciones que de otra forma hubiera sido imposibles.

En conclusión la forma de realizar la integración entre empresas, dependerá del análisis estructurado y sistemático que deberán realizar sus administradores en la búsqueda de una estrategia a seguir. Además no es posible afirmar cuál de las tres formas es mejor ya que será función de los objetivos planteados por la organización, las circunstancias, el entorno, el financiamiento y de los mercados en que participa la empresa.

#### **4. FASES EN UN PROCESO DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EMPRESARIAL**

Una operación de este tipo es un proceso largo y complicado que conlleva diferentes fases independientes pero necesarias todas ellas para alcanzar el objetivo previsto Castro, (2006). Estas se dividen a su vez en dos sub-etapas: las previas a la fusión o adquisición y las posteriores a la operación.

En cuanto a las primeras figuran:

##### **A. Desarrollo del Plan de Negocio**

Se trata de desarrollar un plan para la empresa realizando un análisis externo y otro interno de la compañía, que es lo que se conoce como análisis FODA, con el fin de determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. El análisis externo consiste en determinar dónde competir – qué industria o mercado - y cómo competir. Comienza por identificar los actuales y potenciales consumidores y sus necesidades, la sensibilidad de estos al precio, el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento, la regulación existente, la existencia o no de barreras de entrada y de salida, los competidores actuales y potenciales y la existencia de productos o servicios sustitutivos. El análisis interno consiste en examinar las ventajas y desventajas de la empresa en relación al mercado, analizando distintos aspectos como su cuota de

mercado, sus líneas de productos, canales de distribución, posicionamiento geográfico, calidad del producto, competitividad del precio, etc.

## **B. Desarrollo del Plan de Adquisición**

El plan de adquisición hace referencia a la implementación estratégica del plan de negocio, es decir, a la planificación de la operación. Consiste en la preparación del plan estratégico por parte de los accionistas y la alta dirección en el que se definen la visión, los objetivos y la estrategia de implementación. Se centra más en el corto plazo que en objetivos a largo plazo. También se analizan los motivos que van a llevar a la realización de la operación y los resultados que se pretenden obtener de ella.

## **C. Búsqueda de los potenciales candidatos.**

Antes de que se lleve a cabo la elección de la empresa que va a ser objeto de la operación se tienen que estudiar las posibles empresas candidatas que existen en el mercado analizando las mismas de forma exhaustiva.

## **D. Elección de la empresa objetivo**

## **E. Toma de contacto con la empresa objetivo**

Se trata de un primer contacto con la empresa que se quiere adquirir o con la que se persigue una fusión en el que se presenta la propuesta a los accionistas de la empresa objetivo.

## **F. Negociación**

Es la parte más compleja del proceso de fusión y adquisición. Consta de cuatro fases:

- a) **Se redefine la valoración preliminar:** Durante esta fase se determina el precio de compra, que en ocasiones será diferente. Este es el punto de partida para iniciar las negociaciones. La empresa revisará toda la información financiera de la empresa objetivo. Hay cuatro elementos importantes que hay que considerar a la hora de valorar una compañía: el capital de la empresa, el valor según libros (proyectado a largo plazo), el valor en el mercado y el valor sinérgico tras la operación (Towers Perrin, 2001).

- b) Carta de Intencionalidad:** Resume los términos más importantes de la transacción y está firmada por ambas partes.
- c) Due-diligence:** Es el proceso exhaustivo de revisión e investigación de documentación.
- d) Plan financiero.** El comprador establece la máxima cantidad que está a dispuesto a pagar en función de la valoración que se ha hecho de la empresa objetivo y de la rentabilidad que puede obtener de la operación

#### **G. Plan de Integración**

Es un manual que recoge de forma detallada cómo se va a llevar a cabo la integración de las dos compañías.

#### **H. Cierre**

Una vez se han obtenido todos los consentimientos (accionistas, regulatorios y de terceras personas) se redacta el acuerdo definitivo de compra o fusión, que recoge aspectos como la forma de pago y como se realizará el mismo, así como los activos o acciones específicas que se adquirirán. También recoge los derechos y obligaciones de ambas partes. En este sentido existen unas condiciones de cierre y otras cláusulas para que la operación se consume de acuerdo a lo previsto en el contrato y en el caso de que una de las partes no cumpla con su obligación tendrá que compensar a la otra parte.

En cuanto a las etapas posteriores a la operación destacan:

#### **I. Integración**

En ella se deberán ejecutar los cambios en la estructura, recursos humanos y cultura. Esta fase será fundamental para el éxito final de la operación.

#### **J. Evaluación**

Se realizará un seguimiento de la evolución del proceso, a través de evaluaciones que permitan conocer la percepción de la fusión por los agentes internos y externos.

## **5. CARACTERÍSTICAS DE LAS FUSIONES**

Estas características son todos aquellos elementos que tienen en común las sociedades que llevan a cabo fusiones; a continuación las características descritas por algunos autores: Citado por Mascareñas (2005)

Aguilar (2001) señala que “las características de la fusión son:

- a. Reunión de patrimonio, esto es aumentar el capital a través de la adquisición de otras empresas
- b. Desaparición de titulares, con la fusión el titular de la empresa fusionada se convierte en un socio más de la empresa resultante de la fusión.
- c. Los socios de las empresas fusionadas pasan a formar parte de la nueva sociedad,
- d. Entrega de nuevos títulos o reconocimiento de la participación en el capital social, con la participación de nuevos socios es necesario determinar el porcentaje de participación en la nueva sociedad con respecto al capital invertido por cada uno de ellos.

Suero (2007) hace una descripción de las características de las fusiones como sigue:

“Puesta en común por dos o más sociedades de todos sus activos con la toma del pasivo, ya sea produciendo la creación de una sociedad nueva, o realizando aportes consentidos a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito. La desaparición de la sociedad aportante o absorbida. La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas; la fusión se caracteriza por:

- a. Disolución de la sociedad absorbida que desaparece en tanto persona moral;
- b. Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente;
- c. Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente;
- d. Son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis”.

Tomando en cuenta la definición dada por la directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea (2007), pueden establecerse las siguientes características:

- a. La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a la sociedad absorbente o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad;
- b. La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas;
- c. La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionadas de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva y eventualmente de una indemnización o compensación en especie que no sobrepase el 10% del valor nominal de las acciones atribuidas o, en defecto de valor nominal, por su parte contable.
- d. Para llevar a cabo la fusión de empresas, al menos dos terceras partes de los socios debieron aprobarla a través de votación, además de que cualquier acreedor puede oponerse a la alianza aun cuando ya haya sido aprobada por los socios.

## **6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES**

Cuando las organizaciones deciden fusionar la totalidad de sus operaciones y los accionistas están de acuerdo, no se requiere tanto tiempo y dinero para llevar la fusión a cabo.

**La fusión implica algunas ventajas como:**

1. Disminución de gastos de operación, tales como gastos de renta, agua, luz, predio, gastos de infraestructura, que al fusionarse se hace una re estructuración general de toda la organización.
2. Disminución de personal, al fusionarse las empresas los puestos se encuentran duplicados, y la empresa resultante absorbe el trabajo de las dos empresas en algunos casos con menos personal.

3. Las herramientas de trabajo se utilizan mejor cuando el personal se encuentra en un mismo espacio, es decir, que si antes se tenían dos impresoras para las dos áreas de finanzas (un área de finanzas por empresa), ahora se utiliza una sola, esto debido a que las personas de las dos empresas se encuentran en una misma oficina, esto solo por poner un ejemplo.

4. Evita la competencia desleal, cuando dos empresas comparten el mismo rubro existe la competencia, en este caso las empresas retail caso de este estudio, compartían el mismo contexto y así existía competencia, con la fusión de empresas ahora hacen una planeación de estas, misma que beneficia a ambas empresas fusionadas.

#### **La fusión implica desventajas como:**

1. El cambio de las condiciones de operación y forma de trabajo, si bien compartían el mismo rubro o existía competencia, también es cierto que con la fusión hubo incremento de mercado y como consecuencia de ello ampliación en su mercado.

2. La pérdida de poder y control administrativo de los accionistas las decisiones son tomadas por aquellos que tengan una participación mayoritaria por lo que los accionistas minoritarios perdieron el control sobre las decisiones.

3. Considerar que el pago por la fusión, representado por las acciones de la fusionante o la nueva sociedad, no corresponde al valor que antes, en las fusionadas tenían las acciones de los socios. Esto es porque normalmente las empresas pequeñas son absorbidas a un menor costo de los que realmente valen y de no hacerlo, los accionistas corren el riesgo de perder sus inversiones.

4. Al eliminar puestos de trabajo, ocasiona desempleo, esto debido a la duplicidad de puestos y a que uno de los objetivos de las fusiones es disminuir costos y esta es una vía para hacerlo.

5. la influencia negativa que se da en los empleados (incertidumbre, resistencia al cambio, ansiedad, estrés), afectando en su rendimiento así como en su satisfacción laboral de los empleados.

## **7. MOTIVOS QUE INDUCEN A LA FUSIÓN**

Existe un sinnúmero de motivos que pueden dar origen a la fusión de sociedades entre los cuales podemos señalar:

1. El mejoramiento de las condiciones de mercado, el que puede obtenerse bien sea aumentando la producción y disminuyendo los costos y gastos, mejorando el precio tope del producto o ampliando los ámbitos de mercado potencial.
2. La diversificación que permite reducir los riesgos del negocio y financieros; entendiéndose por riesgo de negocio la incapacidad para asegurar la estabilidad en ventas, costos y utilidades; y por riesgo financiero la incertidumbre inherente al uso de la palanca financiera (deuda).
3. La obtención de activos intangibles no disponibles como personal clave y marcas, equipo de investigación, prestigio e ingreso rápido a mercados corrientes y deseables, sólo por mencionar algunos.
4. Razones financieras tales como beneficios operacionales, de liquidez o de aumento de valor de mercado de las acciones de las sociedades participantes, etc.
5. La competencia se está preparando para tener una mayor participación en el mercado.
6. Atar a un competidor foráneo en su propio terreno de juego de manera que no pueda trasladarse a su mercado. Es decir hacer al competidor su aliado para controlarlo.
7. Reducir costos de embarque, evitar pérdidas por fluctuaciones cambiarias o con la finalidad de estar más cerca de las fuentes de abastecimiento de materiales.
8. La maximización del valor de mercado de la empresa, lo que provocará un aumento en los márgenes de utilidad.

## **8. EL IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL**

En el caso de las fusiones y adquisiciones el factor humano debe ser considerado como un elemento clave para el éxito de estos procesos, sin embargo, al ocurrir estos hechos se produce una reducción en el personal de la empresa que influye en el deterioro de la moral del empleado, aumento del estrés y ansiedad, menor seguridad, entre muchas otras, e influyendo directamente en el clima de la organización.

Estos cambios en la cultura de la organización, se reflejan en forma directa en el clima organizacional, el cual tiene implicaciones directas y significativas no solo en la satisfacción de los empleados, sino en la productividad, en la calidad, en la eficiencia, en el éxito y la supervivencia de la empresa; porque el clima organizacional hace referencia a: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan. Por lo tanto una misma realidad empresarial, puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

El clima organizacional de Tiendas Efe-Tiendas Curacao ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador y con respecto a las inseguridades que tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc. pero igualmente extraño, esperan poder tener una oportunidad de ascenso o esperar desempeñar un nuevo cargo.

Es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional.

<b>Anuncio del Proceso de Fusión</b>	<b>Durante el Proceso de Fusión</b>	<b>Un Nuevo Comienzo Después de Ocurrido el Proceso de Fusión</b>
<p>Se caracteriza por la pérdida de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad</li> <li>Control</li> <li>Significado</li> <li>Pertenencia</li> <li>Terreno</li> <li>Relaciones</li> <li>Estructura</li> </ul>	<p>Se caracteriza por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio y a lo desconocido.</li> <li>Exploración de nuevas oportunidades.</li> </ul>	<p>Se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El compromiso.</li> <li>La participación activa.</li> </ul>
<p>Reacciones de las Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedad</li> <li>Incertidumbre</li> <li>Shock</li> <li>Negación</li> <li>Cólera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas:</li> <li>Miedo</li> <li>Cólera</li> <li>Frustración</li> <li>Confusión</li> <li>Estrés</li> <li>Escepticismo</li> <li>Impaciencia</li> <li>Esperanza</li> <li>Acercamiento</li> <li>Entretenimiento</li> <li>Creatividad</li> <li>Aceptación</li> </ul>	<p>Reacciones de las Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Energía</li> <li>Ansiedad</li> <li>Entusiasmo</li> </ul>

(Citado en Belmar Caceres 2002)

## **CLIMA LABORAL**

### **1. GENERALIDADES**

El clima organizacional es un tema de suma importancia que despertó el interés de numerosas investigaciones en el ámbito del comportamiento organizacional a consecuencia de la competitividad existente en las organizaciones, la cual es cada vez más compleja, por ello su estudio es un factor clave en el desarrollo y éxito empresarial.

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de la misma, al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, puede tener resultados positivos en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización, en poder hacer una línea de carrera y no solo desarrollarse profesionalmente sino también en su realización personal. Alves 2000, dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Sin embargo muchas veces los empleados se desarrollan en un ambiente hostil, lo cual obstaculiza su desempeño laboral y el logro de los objetivos planteados por la organización.

Los miembros de las organizaciones tienden a comportarse de forma particular según sus intereses, experiencias y valores, pero a su vez, desarrollan y adquieren ciertas actitudes de acuerdo al ambiente interno (clima organizacional) que perciben en la organización.

El comprender como los empleados perciben su trabajo y su ambiente laboral representa un factor esencial para mejorar su conducta o desempeño. Las reacciones

de los miembros de una organización hacia su trabajo están determinadas por cómo estos perciben su ambiente de trabajo.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan directamente ese ambiente.

El concepto de clima organizacional fue utilizado por primera vez por Kurt Lewin (1939), pionero en el estudio de las organizaciones. Dando paso al entendimiento de la psicología en las organizaciones, desde el punto de vista de la percepción de los miembros de la misma.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960, quien la define como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización.

Los estudios del clima organizacional tienen como finalidad determinar el tipo de dificultades que existe en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

## **2. ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL Y/O ORGANIZACIONAL**

La palabra clima es de origen griega y significa pendiente o inclinación, actualmente puede considerarse como la configuración de las características de una organización, pudiéndose descomponer en estructuras internas organizacionales, tamaños, formas de comunicación, etc. El surgimiento de dicho concepto, según el autor Luc Brunet, se puede atribuir a dos escuelas; Escuela de Gestalt y Escuela Funcionalista, las que son explicadas a continuación.

Escuela de Gestalt: Dicho enfoque se centra principalmente en la organización de la percepción (siendo el todo diferente de las sumas de las partes). En dicha escuela se encuentran dos principios: captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento, siendo la percepción del medio de trabajo lo que influye en el comportamiento de la persona al interior de la organización.

Escuela Funcionalista: Según esta escuela, el pensamiento y comportamiento de un individuo depende primordialmente del ambiente que los rodea y de las diferencias individuales, jugando un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Dicha escuela a diferencia de la anterior que dice que el empleado no tiene otra opción en la adaptación a su medio, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

La fundamentación teórica básica sobre clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Kurt Lewin en 1939 .Para este autor el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en el que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Brunet, 1987). Lewin (1939), utilizaron los términos clima social y atmósfera social en forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la poste se ha convertido en determinante para el constructo clima organizacional.

Posteriormente Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en 4 divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de la toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos eran tan solo un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, intereses y desarrollo del trabajo.

Siguiendo estos estudios, primero Likert (1961) y después Kats y Kahn (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmosfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tiene importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Hubo más investigaciones de la misma línea en esta época, por lo que algunos acuñaron el término “los mágicos de 1960” en lo que concierne a la investigación sobre clima organizacional. Así, por ejemplo, otro hito importante en los primeros estudios sobre el clima organizacional lo constituyó la publicación del libro de McGregor *El aspecto humano de las empresas* (1960). En el capítulo dedicado al “clima directivo” consideraba que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional. A su vez, el “clima directivo” que se crea en cada organización está en función de su particular “cosmología directiva”, (que MacGregor plasmo en la teoría X y en la teoría Y), siendo el rol desempeñado por el directivo la clave de su trasmisión y en la creación del clima.

Durante la década de los 60 continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional y presentar los resultados empíricos obtenidos, en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968 citado por Brunet (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 13.). Los estudios experimentales y de campo de esta época insidian en la operacionalización del clima organizacional que parecía consolidarse definitivamente. Por su parte, los intensos y extensos estudios de Aston (Payne y Pugh, 1977) pretendían establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional. Esta investigación partía de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, etc.) influía de forma directa en el clima. En este caso, sin embargo, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones determinantes.

A modo de resumen Schneider (1975) revisó la literatura sobre clima organizacional, concluyendo que es un concepto indeterminado. Por ello Schneider propone la idea de estudiar el concepto de clima para referencias específicas. Más reciente, el debate mantenido entre Glicks's (1985,1988) con James y Joyce y Solcum (1985) lleva a la lógica asociación entre las dos principales perspectivas que se le estaban dando al estudio del clima la psicológica y a la organizacional.

La década de los 70 fue testigo de numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial en lo relativo a su deficiente operacionalización y a los problemas de nivel de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos. A estos problemas conceptuales y metodológicos internos se sumaron una serie de factores externos procedentes del debate teórico y metodológico establecido en el seno de las ciencias sociales (Peiro, 1990). El consecuente auge de enfoques y metodología de naturaleza cualitativa acentuó la crítica acerca de las limitaciones de las tradicionales técnicas de cuestionarios y autoinformes para la medición de constructos como el clima.

### **3. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

Halpin y Croft (1963) “El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización” Aldazabal y Cerpa, 2010, (p. 48)

Forehand y Gilmer (1964) “El clima es el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman” Brunet, 2004, (p.36).

Likert (1967) decía: “...viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones” (citado en Brunet, 2004, p.36).

Litwin y Sringer (1968) “El clima organizacional ataÑe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.” (citado en Aldazabal y Cerpa, 2010, p. 48).

Taguiri (1968) “Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influyen en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.” (citado en Chiang, 2010, p. 12)

Hall (1972) “El Clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.” (citado en Chiang, 2010, p. 43)

James y Jones (1974) “Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones”. (citado en Aldazabal y Cerpa, 2010, p. 48).

Campbell (1976) “El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perforación del comportamiento”. (citado en Aldazabal y Cerpa, 2010, p. 49).

Payne y Pugh (1976) “El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones”. (citado en Chiang, 2010, p. 12)

Dessler (1979) “El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura”. (p. 195)

Brunet (1987) “ El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la reproductividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”. (p.52)

Hernandez (1989) “El clima laboral es el conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto.”(Citado en Chiang, 2010, p.11)

Reichers y Schneider (1990) “El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”. Chiang, 2010, (p.11).

Chiavenato 1990 “El clima laboral es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes”. (p. 58)

Robbins, 1990 “El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultural ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”. (p. 23).

Peiró (1995) “El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva”. (p.16).

Silva (1996) “ El Clima Organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.”(p. 70).

Goncalvez (1997) “El Clima Organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de esta”. (citado en Chiang, 2011, p. 67)

Kolb y otros (1997) El Clima Laboral Hace referencia a los aspectos que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación y satisfacción, siendo el resumen del total de expectativas y valores del incentivo en un medio dado. (p.33)

Brunet (1997) define el Clima Laboral, como el grupo de características de permanencia relativa que influyen en la conducta de las personas de la organización y que describen y distinguen a una organización; es decir, es la personalidad de la organización habiendo distintos climas según los departamentos que haya. (p.52)

Guillén y Guil (2000) define al Clima Organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. (p. 45)

Para Fernández y otros (2003) el Clima se deduce indagando en qué medida los objetivos o expectativas reales de la organización coinciden o divergen de los trabajadores, lo que realmente se está haciendo y queriendo; así el clima se convierte en el diagnóstico del estado de la organización percibida por sus trabajadores. (p.81)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En la presente investigación se toma la definición de Clima Laboral dada por Sonia Palma (2004). Definida como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

#### **4. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de Clima Organizacional constituye una configuración de las características de una organización; se dice que es un componente multidimensional de elementos, es decir se puede descomponer en estructuras organizacionales como por ejemplo: tamaño de la organización, estilo de liderazgo, modos de comunicación, etc. Todos estos elementos se unen para formar un clima determinado que presenta sus propias características y que representa en cierto modo la personalidad de la organización. Es así, que tenemos las siguientes características:

- El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El Clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuya a su naturaleza.
- Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
- El Clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- No es fácil de conceptualizarlo; pero si de identificarlo.

Otros autores hacen mención de las características del clima organizacional como son las siguientes:

Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

## **5. ENFOQUES DE CLIMA LABORAL**

### **A. ENFOQUE ESTRUCTURAL**

Propuesto por Forehand y Gilmer citado por Brunet, (2004) los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

De acuerdo con este enfoque estructural, que podría decirse también objetivo, la estructura organizacional existente, todo lo relacionado a la organización física de los componentes de una empresa, entre ellos dimensión y tamaño de la organización (número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología que la organización usa, el número de niveles jerárquicos, la realización entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, el grado de formalización de las políticas y reglas de la empresa que puedan de una manera u otra restringir la conducta individual, entre otros hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionen a la estructura de la misma.

El enfoque estructural no desecha la idea que la personalidad del individuo influye en el clima laboral de la empresa, pero debido a su carácter objetivo, se aferra fundamentalmente en la determinación estructural de la organización.

## **B. ENFOQUE SUBJETIVO**

Fue propuesto por Halpin y Croft: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

Este enfoque subjetivo considera que un aspecto importante del clima laboral son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de sus necesidades sociales y al logro de sus tareas laborales.

Se puede observar que este enfoque deja a un lado la estructura organizacional, para tomar en consideración al proceso organizacional, el cual hace mención al recurso humano de la empresa, liderazgo, comunicaciones, control, estilo gerencial, conflictos, entre otros. (citado en Aldazabal 2010)

## **C. ENFOQUE DE SINTESIS**

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, es decir el predominio de la interacción persona- situación, intervienen las variables propias de la organización como la

estructura y el proceso organizacional que interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

De acuerdo a los enfoques anteriormente mencionados, Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja. De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima organizacional.

## **6. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

Según Torrecilla (2010) el Clima Laboral cumple diversas funciones dentro de una empresa u organización; así tenemos:

- Vinculación: Lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- Desobstaculización: Lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
- Alejamiento: Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; el reconocimiento positivo más que sanciones.
- Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- Conflicto e inconsistencia El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (citado en Aldazabal 2010)

## **7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional son las características que influyen el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (citado por Brunet 1997)

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Los investigadores no se han puesto de acuerdo en cuanto a que tipo de dimensiones deben ser evaluadas; cada investigador que ha querido abordar el tema de la medida del Clima Organizacional ha adoptado un grupo determinado de dimensiones, estos grupos de dimensiones existentes se presentan bastante heterogéneos entre sí. Aunque también encontramos algunas dimensiones que se repiten lo que nos muestra que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.

Para esta investigación se considerará las 5 dimensiones planteadas por Sonia Palma en el 2004 las cuales fueron las siguientes:

- a. 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.
- b. Involucramiento Laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización
- c. Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- d. Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como la tensión a usuarios y/o clientes de la misma.
- e. Condiciones Laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas necesarias.

## **8. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**

Según Brunet (1997) para Rensis Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben y, en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional; la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana; la personalidad, actitudes, niveles de satisfacción; y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

*Las variables causales:* llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

*Las variables intermedias:* reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

*Las variables finales:* denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

1. Clima de tipo autoritario: Conformado por el Sistema I Autoritaritarismo explotador y el Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Conformado por el Sistema III Consultivo y el Sistema IV Participación en grupo.

#### A. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

- a. **Autoritarismo Explotador:** Se caracteriza porque la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

**b. Autoritarismo Paternalista:** Se caracteriza porque existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores. Se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Pueden desarrollarse en este tipo de clima una organización informal que no siempre se oponen a los fines de la organización.

## **B. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO**

- a. Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- b. Participación en grupo:** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están diseminadas en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente-descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Cuanto más cerca este el clima de una organización del sistema IV o Participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal, ya que

produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. Cuanto más cerca este el clima del sistema I, estas serán menos buenas (Brunet,1992)

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

## **9. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Hace referencia a la forma a la que interactúa el clima con los diferentes componentes organizacionales y al resultado que este clima produce.

Los efectos del clima organizacional se divide en dos grandes categorías, los efectos que tienen una influencia directa que son aquellos que afecta a todos los miembros de la empresa o de alguno de sus departamentos, y los efectos de influencia interactiva, que existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre los comportamientos de determinadas personas.

- Efectos directos, se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro.
- Los efectos de interacción, se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo. Brunet (1987).

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que la componen, sean numerosas y variadas, además el que se encuentren en interacción constante hace muy difícil estudiarlas aisladamente unas de otras. Así mismo, los efectos del clima sobre otros constructos como rendimiento, productividad, etc. Apoyan a la naturaleza del clima y se suman, en consecuencia a las causas. Es por esto que cuando se busca analizar el clima de una organización es imposible analizar aisladamente las causas y efectos

## **10. RESULTADOS QUE SE OBTIENEN DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales.

El diagnóstico continuo del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en: un sistema de recogida de información, una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros, un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos, una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

### **a. Retroalimentación**

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional; datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la

organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**b. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc., cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

**c. Incremento en la interacción y la comunicación**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

#### **d. Confrontación**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

#### **e. Educación**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a)** El conocimiento y los conceptos.
- b)** Las creencias y actitudes anticuadas.
- c)** Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

#### **f. Participación**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las

organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

**g. Responsabilidad creciente**

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

**h. Energía y optimismo crecientes**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

## **11. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La importancia del conocimiento del clima se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en la organización, a través de sus percepciones filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

Por ejemplo, un empleado puede observar que el clima en su empresa es grato y sin darse cuenta contribuir con su comportamiento a que ese clima sea agradable y sucede lo mismo en caso contrario, si una persona critica el clima en su empresa, está

contribuyendo a empeorarlo. Saber si en la empresa existe un buen o un mal clima, nos permitirá conocer las consecuencias que se derivan de ello sean positivas o negativas.

Consecuencias positivas pueden ser: alta productividad, baja rotación, adaptación, innovación, etc. Podemos señalar entre las negativas a la baja productividad, alta rotación, accidentes, etc. El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados de la organización con la misma. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que en una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional. En síntesis, el clima es determinante en la toma de decisiones dentro de la empresa y en las relaciones humanas dentro y fuera de ella.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, la cual supone una gestión activa que posibilita:

- Prevención de planes ante los cambios y dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determinan procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

Es así que las investigaciones realizadas sobre el clima organizacional muestran que esta variable tiene efectos significativos sobre la satisfacción y el desempeño laboral y que su estudio contribuye a la comprensión del impacto del recurso humano y sus características individuales por tanto, estudiar el clima organizacional resulta de vital

importancia a la hora de introducir cualquier filosofía que busca un cambio en las condiciones de trabajo, ya que brinda una percepción que tienen los individuos sobre la estructura y características de la organización y como estas pueden favorecer en su desarrollo en la empresa.

## SATISFACCIÓN LABORAL

### 1. GENERALIDADES

La satisfacción con el trabajo, es una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Ello ocupó un lugar central en las investigaciones desde que Robert Hoppock (1935) publicó el libro *Job Satisfaction* y se fundamenta principalmente en que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño. Citado en Hernández (2009).

El concepto Satisfacción Laboral ha sido largamente debatido en la literatura organizacional, en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición.

- Para un primer grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Así, por ejemplo Locke (1976) la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”, y para Muchinsky es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.
- Para otro grupo de autores el concepto va más allá de las emociones y es descrito como una actitud generalizada ante el trabajo. Así, Bravo la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”. Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno Gamero, (2005).

Desde una perspectiva psicológica, la satisfacción laboral está directamente asociado a la salud laboral cuyo planteamiento desde la Organización Mundial de la Salud (1990) promueve el bienestar del trabajador en todos los niveles ocupacionales; y es fundamento para una legítima aspiración de trabajo decente, concepto que desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999) propugna el trabajo con

dignidad, protección y seguridad social. Todos estos aspectos son conscientes con el desarrollo de actitudes y comportamientos sanos.

La satisfacción laboral se plantea a través de la literatura especializada como la respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo, la actitud generalizada ante el trabajo, los factores de este y la evaluación del mismo, por lo que el concepto mejor estructurado apunta a definirlo como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basado en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

Se reconoce igualmente dos posiciones en el análisis de la satisfacción: la unidimensional y la multidimensional.

La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas (Bravo et al., 2002; Cavalcante, 2004).

La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos.

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología organizacional. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que a pesar de proliferación de la literatura científica sobre la satisfacción laboral, no pueda hablarse de un progreso paralelo en las investigaciones, siendo los avances conseguidos poco gratificantes y significativos.

Se hace indudable que una de las razones por las que la Satisfacción Laboral es substancial es la de que para la mayoría de los empleados y empleadores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Tanto la Satisfacción con la Insatisfacción Laboral se hallan estrechamente asociadas, así mismo, con un numero de consecuencias organizacionales como rotación, ausentismo, etc.

Por otra parte, no debemos de olvidar que actualmente las organizaciones de servicios proliferan y en estas la actitud del trabajador es primordial debido a que cuando se brinda un servicio determinado adquiere una gran importancia, la cual influirá decisivamente en la calidad de servicio prestado en las organizaciones.

Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la Satisfacción Laboral, se deben considerar:

- Como un resultado importante de la vida laboral
- Como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización. (Chiang, Martin y Nuñez, 2010).

## 2. ANTECEDENTES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzo probablemente, su punto máximo en los años 60. Observándose, entonces un cierto desinterés en el momento en que comenzó a cuestionarse la relación entre satisfacción y la productividad.

A finales de la década de los 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el ausentismo y el abandono laboral.

A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre este y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse todavía hoy, se intenta comprender donde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador o en la satisfacción profesional resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo

(respectiva historia de vida y personalidad) y las especificidades del contexto de trabajo.

De hecho la cantidad de investigación producida no ha sido acompañada de la necesaria calidad en el esclarecimiento de los factores subyacentes al bienestar del individuo como profesional.

Locke (1976) recopiló 3,300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha; constatando que, a pesar de que las tentativas sistematizadas del estudio de la naturaleza y causas del tema se remontan a los años 30, las actitudes del trabajador en su actividad profesional merecen ya su atención con anterioridad, contextualizadas en la evolución histórica de las teorías organizacionales.

En el ámbito de la Teoría de la Administración Científica de Taylor (principio del siglo XX), ya se enfatizaban los efectos de las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, intervalo para descanso) y del salario y, consecuentemente, el desempeño del trabajador. Para los abordajes tayloristas, las organizaciones deberían ser un espacio de estandarización, de jerarquía de tareas y de especialización en la ejecución de las tareas.

Con la Teoría de las Relaciones Humanas (surgida después de las investigaciones de Mayo), que empezó a desarrollarse en la década de los 30 y alcanzó su punto máximo de influencia en los años 60, se asistió a un cambio de preocupación por las tareas a una centralización mayor en la persona. Esto, motivado por una mayor necesidad de reconocimiento social en lugar del único interés por los beneficios materiales, atribuyéndose una importancia creciente a los factores interpersonales y a la estructura informal de la organización en la determinación de la satisfacción en el trabajo.

Esta tendencia dominó, fuertemente, las investigaciones hasta la década de los 70, cuando se empezó a prestar más atención a los efectos de la naturaleza y del contenido del trabajo sobre las actitudes del individuo como profesional; procurando identificar los atributos del contexto de trabajo conducentes a una reducción de la monotonía y a un aumento de la implicación profesional.

Esta breve panorámica histórica configura aquello que Locke (1976) designó como las tres grandes escuelas de pensamiento o movimientos de investigación, que conciernen al abordaje de los factores de satisfacción en el trabajo: La físico-económica; la escuela de las relaciones humanas y la escuela del desarrollo por el trabajo, a las cuales han venido a acrecentar otras tendencias más recientes.

La escuela de las Relaciones Humanas (que, después de mayo aparecen nombres como Lewin, Maslow Y Herzberg) contribuyó al surgimiento de una comprensión más humanista de la realidad organizacional –evidenciando la importancia de las relaciones que se establecen en su interior y valorizando la personalidad del individuo y, principalmente, la representación que tiene de las relaciones con su papel profesional.

Pero poco a poco, fueron apareciendo también nuevos horizontes, progresivamente ampliados y enriquecidos por abordajes sistémicos (años 80) y de contingencias (años 90) de las organizaciones. Todo esto tuvo como consecuencia, implicaciones positivas para la satisfacción de los trabajadores y, una llamada creciente a la implicación, participación, responsabilización y posicionamiento crítico.

Para la teoría general de los sistemas, las organizaciones resultan de la interdependencia e interacción entre los subsistemas estructurales y los funcionales, siendo necesario estructurar una organización basada en las decisiones y participación del trabajo en grupo, como estrategia para aumentar la satisfacción y la motivación en el trabajo.

Los abordajes de las contingencias – que se basan en organizaciones con sistemas abiertos, cuyas estructuras constituyentes presentan una compleja relación consigo mismo y con contextos adyacentes –, apuntan que, sólo serán viables en el futuro los sistemas que tuvieran capacidad para adaptarse, permanentemente a los cambios acelerados, comprometiéndose con objetivos y actividades que todavía hoy, no se vislumbran.

De este modo, la predominancia de la dimensión de la incertidumbre en cuanto al futuro y a la capacidad de gestión de lo imprevisible y de lo efímero, parece ser la tónica dominante de este modelo de abordaje de las organizaciones.

De esta manera, en los inicios de los años 80, las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista. En los años 90, “se observa una evolución hacia otro paradigma que puede denominarse el ‘capital humano’ destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación” (Peiró, 1998, P.177).

Es decir, se asiste a una importancia creciente atribuida a la “gestión del conocimiento”, para el desarrollo del “capital humano”, como estrategia de éxito y de eficacia de las organizaciones y del bienestar de sus miembros. Éstos, están llamados a desarrollar competencias y conocimientos determinados por contextos y dinámicas que cambian a una velocidad impresionante.

Después de los años 90, envueltos por un contexto de caída del comunismo, de globalización económica y de informatización creciente, se ha aprendido a valorar, principalmente, la flexibilidad de la organización del trabajo y la obtención de una satisfacción en el trabajo.

Para esta generación, el dinero es importante, y es un indicador de desempeño profesional. Pero, sus miembros están dispuestos a prescindir de mayores salarios o promociones, con el objetivo de disponer de más tiempo para el ocio y para actividades en otras esferas de la vida, en las cuales se destacan las relaciones con la familia y con los otros.

Placer, felicidad y amistad parecen ser los objetivos requeridos por los trabajadores de los años 90 hasta al momento. Están menos dispuestos a sacrificios personales, por causas profesionales, que las generaciones precedentes.

Conozcamos a continuación, las definiciones del concepto de satisfacción en el trabajo.

### **3. DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Para definir la Satisfacción laboral, nos lleva a hacernos varias preguntas que podrían de una u otra forma mostrar la importancia de éste en la organización. Por una parte será posible identificar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un trabajador con su labor pero al mismo tiempo saber si la personalidad de un individuo es la que

permite obtener un mayor grado de satisfacción o de insatisfacción con la labor; o será que las características específicas de la labor son las que permiten un alto grado de satisfacción o de insatisfacción; o si debe existir una relación entre el trabajador y la labor para que se dé satisfacción o insatisfacción con la misma. Como estos hay muchos temas que llevan a preguntar qué es lo que realmente hace que un individuo esté o no satisfecho con su trabajo. Para conocer la respuesta a alguna de estas inquietudes es indispensable conocer con más profundidad el tema y se podría comenzar por el concepto que dan algunos autores sobre satisfacción laboral.

En la actualidad, el concepto satisfacción laboral ha sido abordado por muchos autores quienes retoman a los primeros teóricos tales como Locke, Crites, Muchinsky, Smith, Kendall, entre otros (Peiró & Prieto 2007) para consolidar un concepto propio, sin embargo, para el caso de este trabajo se expondrán algunos autores que en la actualidad han abordado el tema de satisfacción laboral:

Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Javier Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Robbins y Judge (2009) lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

#### **4. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo.

A continuación presentamos una sistematización muy sucinta de las teorías más relevantes. Citada por Sonia Palma (2004).

##### **A. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la “Teoría de los Dos Factores” o también conocida como “Teoría Dual” o “Teoría de la Motivación – Higiene”, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala».

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento,

habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- **Factores Intrínsecos o Motivadores**, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- **Factores Extrínsecos o Higiénicos**. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que “satisfacción laboral” e “insatisfacción laboral” se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesaría en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de

reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que su trabajo ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

## **B. TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO**

Constituye un planteamiento de Dawis, R.(1994) quien sostiene que la satisfacción o insatisfacción es el resultado de la correspondencia o discrepancia entre las necesidades, valores, habilidades esperadas en el trabajo y lo que se obtiene en realidad. Normalmente existe correspondencia entre el individuo y el ambiente laboral, cada persona busca desarrollar y mantener dicha correspondencia, la misma que es un proceso continuo y dinámico.

Existen 2 tipos de correspondencia:

- La de las habilidades del trabajador con las demandas de la tarea.
- La del contexto laboral con las necesidades y valores y del trabajador.

La posibilidad de encontrar correspondencia congruentes entre si posibilitan que el trabajador pueda sentirse satisfecho con la actividad que desempeña; lo contrario, la discrepancia genera insatisfacción.

### **C. TEORÍA DE LA DISCREPANCIA**

Planteada por Locke(1984) quien sostiene que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales que se consideren importantes y que se reconocen a través del propio trabajo; estos valores tienen que ser congruentes con las necesidades; es decir la satisfacción se deriva de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus necesidades y jerarquía de valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo en sus distintos aspectos y de lo que implica la consecución de los mismos.

La descripción de la faceta o aspectos del trabajo y el valor que le atribuimos son elementos que determinan los criterios de satisfacción; por lo que la insatisfacción puede generarse por:

- La discrepancia entre la cantidad de una faceta que el sujeto dice tiene el trabajo y el que le gustaría tener.
- El grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo y el que contrasta con la experiencia.

### **D. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN POR FACETAS**

Lawler (1973) plantea que existe relación entre satisfacción y rendimiento, mediada está por las recompensas obtenidas (mediación intrapersonal) y la equidad percibida en las recompensas (mediación interpersonal). La satisfacción está en función a la discrepancia entre lo que la persona piensa que debería recibir y lo que recibe realmente en relación a las facetas y a la ponderación que tiene para el sujeto. Este planteamiento reconoce no solo las influencias personales sino también las de contexto como relevantes en la satisfacción.

### **E. TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL**

De acuerdo a lo planteado por Sclamink (1977) las personas adaptan sus actitudes, conductas y creencias al contexto social, a la realidad, a situaciones y a sus conductas del presente y pasado. El medio social, influido por las creencias de los compañeros, la estructura de atención al medio y la interpretación de claves o indicadores permite construir significados y es el trabajador quien focaliza la atención sobre determinada información. Este procesamiento depende de:

- Percepciones y evaluaciones de componentes afectivos del ambiente laboral.
- Información que provee el ambiente laboral sobre actitudes apropiadas.
- La autopercepción de las razones para sus conductas pasadas mediadas por procesos de atribución causal.

La satisfacción es la resultante del procesamiento de información del propio sujeto en relación a su trabajo en interacción con la información que le provee el propio ambiente laboral.

## **F. TEORÍA DE EVENTOS SITUACIONALES**

Quastein, McAffe y Glassman (1992) afirman que la satisfacción laboral, deriva de las reacciones emocionales determinadas por las características percibidas de la situación laboral y los eventos situacionales que se enfrentan en la misma.

Características situacionales como la evaluación previa del puesto, estabilidad o permanencia en el puesto, costo o dificultad para cambio de trabajo, capacidad de control de respuestas emocionales en interacción con eventos situacionales como evaluación posterior del puesto, transitoriedad, costo o facilidad para cambio, dificultad para controlar las respuestas emocionales dan lugar a reacciones emocionales que derivan de un estado de satisfacción en este caso, hacia el trabajo.

Como se puede apreciar, las características situacionales son descriptivas y estables con respecto al objeto de la satisfacción; mientras que los eventos situacional están constituidos por los aspectos incidentales.

## **G. TEORÍA DEL PLANTEAMIENTO DINÁMICO**

Aunque no se formaliza propiamente en una teoría específica, Bruggemann, Croskuth y Ulich (1975) plantearon que el grado de satisfacción es producto de las percepciones individuales así como las influencias del medio y las construcciones significativas que se elaboran en dicha interacción. Pueden darse seis formas en esta graduación: satisfacción laboral progresiva, satisfacción laboral estabilizada, satisfacción laboral reasignada, insatisfacción laboral constructiva, insatisfacción laboral fija y una seudosatisfacción laboral.

Estas afirmaciones sugieren que la satisfacción es producto de una relación de interacción con el medio ambiente mediado por las significaciones personales, las mismas que dan lugar a manifestaciones dimensionadas de la actitud hacia el trabajo.

## 5. DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

### 1. Eventos o condiciones de satisfacción laboral

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura

### 2. Agentes de satisfacción: que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Para esta investigación se considerará las 4 dimensiones planteadas por Sonia Palma en el 2005 las cuales fueron las siguientes:

- Involucramiento Laboral, que alude a las oportunidades que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- Condiciones de Trabajo, referida a los elementos generales que impactan en la labor cotidiana de trabajo.
- Reconocimiento personal y/o social, que evalúa el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización, en relación a como es percibido dentro de ella.
- Beneficios Económicos, el cual se relaciona con la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos adicionales como producto de la labor que se realiza.
- Autorrealización, se encuentra relacionado a la apreciación que tiene el trabajador acerca de las posibilidades del entorno laboral, es decir, si la organización favorece su desarrollo profesional y personal con perspectiva futura.

## **6. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

En las sociedades industrializadas, las personas generalmente emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario en el trabajo. Más aún, se ha dicho que “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal”.

Según Robbins (1999), la importancia para investigar la satisfacción laboral descansa en cuatro razones fundamentales:

- Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan más al trabajo y es más probable que renuncien.
- Es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos. Ocurre porque la insatisfacción se asocia con el

alto nivel de quejas e injusticias; esto provoca que los empleados insatisfechos recurran al sabotaje o a la agresión pasiva.

- Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y calidad de vida.
- La satisfacción en el trabajo influye en la vida del empleado fuera del trabajo.

Estudiar los efectos de la satisfacción laboral es importante, debido a que repercute en la toma de decisiones acertadas, tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los empleados en la organización.

La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo a la salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de todas las instituciones, para el equipo de trabajo y los compañeros; en ello contribuye un clima positivo, aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basados en la confianza (Navarro y Pasache, 2010).

Por tanto las investigaciones realizadas en Psicología muestran que la satisfacción está relacionada con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad, es por ello la importancia de su estudio para poder determinar aquellos factores que influyen significativamente en el logro de la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa. Cabe mencionar además que su estudio permitirá generar acciones que reduzcan algunos problemas del personal como el ausentismo, la rotación, entre otros y con ello mejorar la productividad, lo que podría garantizar el logro y consecución de metas y permita el éxito organizacional.

## **7. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción Laboral no es un concepto unitario, ya que el individuo puede estar satisfecho con unos aspectos de su trabajo y con otros no, en función de esto Kreitner y Kinicki (1997), citados por Camacaro, (2012) nos plantea las siguientes causas:

- Cumplimiento de necesidades: La satisfacción está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo satisfacer sus necesidades personales.
- Discrepancia: Se refiere al resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un empleo y lo que realmente recibe.
- Consecución de valores: Es importante para el individuo tener la percepción que su trabajo es importante para la consecución de objetivos valiosos.
- Equidad: La satisfacción es una función de que tan justo percibe un individuo que es tratado en comparación con otros.
- Componentes genéticos/rasgos: Las diferencias estables individuales son tan importantes para explicar la satisfacción laboral, como lo son las características del medio que los rodea.

## **8. CONSECUENCIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL**

En términos generales, los especialistas coinciden en señalar el impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción con el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso, menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal). A continuación se presentan los hallazgos más recientes sobre tales aspectos.

- Mayor compromiso con la organización. El compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar.
- Disminución del ausentismo y de la rotación laboral. Se ha encontrado también una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo.
- Menor cantidad de síntomas de estrés. La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.

- Satisfacción con la vida. Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento. Camacaro (2012) postulan que la felicidad con el trabajo influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, conjugándose 42 ambos aspectos. Sin embargo, la teoría de la compensación remarca que una persona que no está satisfecha con su trabajo buscará compensar en otras áreas de su vida.

## **9. INSATISFACCIÓN LABORAL**

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso a la depresión a la que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Schneider (1985) indica que la insatisfacción laboral es de suma importancia debido a que es un resultado de la vida organizacional y asimismo un predictor significativo de conductas funcionales en la esfera laboral, como el ausentismo, la rotación, cambio, adaptación del puesto y de organización (citado de Mansilla, Carlos, Gamero y Congosto, 2010)

Robbins (1996) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996).

Muñoz Adánez, (1990) define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones Psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

## 10. CAUSAS PRINCIPALES DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por

comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.
- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

## **11. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL**

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de

procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento. Sonia Palma (2004)

- **Abandono.** Una rotación excesiva puede ser muy costosa para una organización. Estos costes normalmente incluyen los de despido, los derivados de la pérdida de producción en el período entre la separación del antiguo empleado y el reemplazo por el nuevo, de formación del nuevo personal y los asociados al hecho de que la remuneración de los nuevos empleados estará, en general, por encima de su productividad. El abandono es uno de los factores organizacionales que de forma más consistente se ha visto correlacionado negativamente con la satisfacción laboral.
- **Ausentismo:** Sin duda alguna, el ausentismo constituye un importante problema económico para las empresas u organizaciones, dado que el incremento de costes que el mismo conlleva puede reducir su efectividad y eficiencia. Además, no resulta una conducta infrecuente. El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo. Esto resulta especialmente cierto en lo que se refiere a la frecuencia con la que la persona falta, más que en relación al número de días dejados de trabajar. Así la persona evita temporalmente las consecuencias desplacenteras que el trabajo le provoca.
- **Rotación:** Como el ausentismo, la rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral y provoca graves prejuicios del funcionamiento de la organización. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico.
- **La desmotivación o falta de interés por el trabajo:** puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

## **EMPRESA**

### **1. DEFINICIONES**

La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.

De esta definición se deducen las principales características de toda empresa:

- La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital); factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.
- Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
- Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; se trataría de un mero grupo de elementos sin conexión entre sí y, por tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno. Esa coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.
- La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema.

Según diversos autores:

Romero (2003; citado por Thompson, I., 2006), autor del libro “Marketing”, define la empresa como” el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacción a su clientela”.

Garcia,J. y Casanueva, C. (2000), autores del libro “Prácticas de la Gestión empresarial”, definen la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financiero proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

El diccionario de la Real Academia Española (2007) menciona que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

El diccionario de Marketing de Cultural S.A., (2002; citado por Thompson, I., 2006) define a la empresa como una “unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”.

## 2. TIPOS DE EMPRESAS

### A. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

- **Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las

de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

## B. SEGÚN EL TAMAÑO

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado.
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

## C. SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

## D. SEGÚN EL ÁMBITO DE ACTIVIDAD

- **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

- **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

## E. SEGÚN EL DESTINO DE LOS BENEFICIOS

- **Empresas con Ánimo de Lucro:** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- **Empresas sin Ánimo de Lucro:** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

## F. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

- **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
  - **Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
  - **Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
  - **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
  - **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa
- .

- **Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

### **3. NIVELES JERÁRQUICOS**

Según Romero, J. (1998) citado por Thompson, la empresa cuenta con cuatro niveles jerárquicos:

#### **A. NIVEL GERENCIAL**

Conformada por la alta dirección de la empresa, aquellos directivos de alto nivel que toman decisiones estratégicas, dirigen al personal de supervisión para alcanzar las metas de la organización.

#### **B. NIVEL EJECUTIVO**

Conformada por la dirección intermedia, personal ejecutivo que se ocupa de adoptar los objetivos operativos de sus áreas y departamentos a los objetivos estratégicos de la empresa, cuya posición implica la elaboración de decisiones y la utilización de mando sobre los empleados en las actividades diarias de la empresa.

#### **C. NIVEL ADMINISTRATIVO**

Incluye a todo el personal que realiza tareas de asesoramiento (contable, fiscal, legal, etc.) para los directivos.

#### **D. NIVEL OPERATIVO**

Formada por los empleados y trabajadores que realizan directamente las actividades productivas de la empresa.

### **4. EMPRESA RETAIL**

#### **A. DEFINICIÓN DE “RETAIL” O “VENTA AL DETALLE”**

El comercio retail, o comercio detallista está constituido por todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales

para su uso personal no lucrativo. Los vendedores al detalle se conocen como intermediarios. Este término sugiere que ocupan una posición media entre el nivel de consumo y el nivel de producción. Asimismo, compran, reciben y almacenan productos de los fabricantes y los mayoristas para ofrecer a los consumidores. De esta manera, los vendedores al detalle forman parte de un canal de mercado que dirige un flujo de productos y servicios desde el productor hasta el consumidor final. El retail o venta al detalle, está mucho más cerca del consumidor que los fabricantes de los productos o el comerciante mayorista, por lo que debe preocuparse de entregar la mejor atención, y estar atento a las necesidades del consumidor, detectando las posibles acciones de compra que se presentan.

El Sector Retail, puede ser dividido en “food” y “non food”, es decir, en lo que es comestible y no comestible; dentro de lo comestible tenemos por ejemplo a los supermercados, y en lo no comestible tenemos básicamente a las tiendas por departamento y las tiendas de especialidad.

A continuación una breve descripción de los tipos de tiendas detallistas:

- Tiendas especializadas: Tienda detallista que se especializa en un tipo de mercancía dada. Por ejemplo, Sodimac se especializa en vender artículos para el mejoramiento del hogar.
- Supermercados: Se encuentran divididos en departamentos y se especializan en alimentos y artículos de otras categorías. Los principales supermercados de Lima Metropolitana son: Wong, Metro, Plaza Vea y Vivanda.
- Farmacias: Son las que ofrecen productos y servicios del ramo farmacéutico como productos principales. Las cadenas más importantes que encontramos en la ciudad de Lima son BTL, Boticas Fasa, Inka Farma, entre otros.
- Tienda de conveniencia: Supermercado en miniatura que presenta sólo una línea limitada de artículos básicos de alta rotación. Por ejemplo, las pequeñas tiendas que se encuentran dentro de los grifos, como Listo en los grifos de Primax, venden artículos que generalmente se encontrarían en los grandes supermercados, pero en poca cantidad y variedad.
- Tiendas de descuento: Detallista que compite en base a precios bajos, así como en rotación de inventario y volumen de ventas altos. Por ejemplo, Ecco es una

tienda del grupo Wong dirigida a un segmento socioeconómico medio-bajo que tiene como ventaja competitiva principal los bajos precios de sus productos. En los Estados Unidos, este tipo de tiendas son bastante comunes y encontramos ejemplos reconocidos como Walmart, Target, etc.

- Tiendas por departamento: Una tienda dividida por departamentos que ofrece una amplia variedad de productos, entre ellos ropa, cosméticos, artefactos eléctricos, muebles, etc. Por ejemplo, en el Perú, las tiendas RIPLEY y SAGA Falabella.

Históricamente, el primer establecimiento que fue considerado como una verdadera tienda por departamento, fue “Bon Marché”, fundada por Aristide Boucicaut en 1838 en la ciudad de París. Fue para el año 1852 que esta tienda ya ofrecía una gran variedad de productos divididos en “departamentos” en el interior de un sólo local. En cuanto a América, la primera tienda por departamento fue establecida en 1846 por Alexander Turney Stewart en la ciudad de Nueva York, con el nombre de “Marble Palace”, ofreciendo una gran variedad de mercadería europea a precios fijos y con una política de “entrada libre” para todos los consumidores potenciales, revolucionando la industria que hasta ese momento había sido bastante selectiva.

Generalmente las tiendas por departamento tienen la característica de poder cubrir amplias zonas geográficas, por lo tanto usualmente están ubicadas en las principales ciudades. En la mayoría de los casos, se encuentran dentro de centros comerciales y cuentan con una ventaja clave en costos, ya que poseen un gran poder de negociación con los proveedores, dado al gran volumen que manejan dichas tiendas.

Existen dos tipos de tiendas por departamento: tiendas con líneas ilimitadas, que ofrecen una amplia variedad de categorías de productos en una estructura de departamentos (entre algunos ejemplos encontramos a SAGA Falabella y RIPLEY); y las tiendas con líneas limitadas, que ofrecen pocas categorías y clases de productos, como por ejemplo, Sodimac, una tienda que ofrece una gran variedad de productos dentro del rubro de construcción y mejoramiento del hogar.

## **B. SITUACIÓN DEL SECTOR RETAIL EN EL PERÚ**

El Sector Retail en el Perú se ha estado desarrollando positivamente, debido a la aparición de centros comerciales, a la competencia en supermercados y al fortalecimiento de varias cadenas de tiendas por departamento y de especialidad.

El desarrollo económico que se ha estado presentando, se ha dado en su mayoría, en Lima. Como Alfredo Torres señala, Lima Metropolitana acoge a seis semicuidades interrelacionadas pero diferenciadas entre sí. Menciona que cada una de ellas es más grande que cualquier capital departamental del interior del país, lo cual se comprueba observando la capacidad de consumo. Las familias limeñas reportan alrededor de US\$ 836 millones de consumo, mientras la segunda ciudad del Perú, Arequipa, apenas alcanza los US\$ 50 millones aproximadamente, con lo cual se puede observar la diferencia

Para los próximos años se espera que el Sector Retail siga creciendo por el incremento del crédito de consumo, el incremento de la población y la probable expansión de tiendas por departamento y de especialidad.

Durante el 2016 ha continuado la tendencia de crecimiento del sector impulsada por diversos factores: entre ellos, la expansión geográfica de los supermercados, así como el incremento de locales de tiendas para el mejoramiento del hogar y tiendas por departamento.

## **C. RESEÑA HISTÓRICA DE LA FUSIÓN DE LA EMPRESA CONECTA RETAIL**

La cadena peruana de locales de ventas de electrodomésticos Tiendas Efe SA realizó, a través de la Bolsa de Valores de Lima, la adquisición del 75,01% del principal operador del sector, Total Artefactos SA, en la suma total de US\$ 97,6 millones. En los próximos días se formalizará la venta del 24,99% restante lo que llevará el total de la operación a US\$ 130,1 millones.

Con la adquisición de la cadena conocida a través de su marca comercial, La Curacao, Tiendas Efe será el nuevo líder del sector con ventas consolidadas anuales

de US\$ 443,1 millones (últimos doce meses cerrados en septiembre 2012) y activos totales por aproximadamente US\$ 160 millones.

Tomando como referencia los datos al 30 de septiembre de 2012, la adquisición le permitirá a Tiendas Efe contar con una presencia nacional a través de 168 tiendas, incluyendo las 2 correspondientes a la venta exclusiva de motos.

El porcentaje vendido en la Bolsa de Valores de Lima pertenecía a la sociedad con sede en Estados Unidos, LFLP Holding LLC, propiedad de la familia fundadora de las tiendas (familia Leyva) con un 69.86% y a tres accionistas minoritarios que sumaban un 5,15%.

El 24,99% del capital restante, pertenece a una sociedad denominada VB&L Inversiones SA, subsidiaria peruana del grupo financiero Merrill Lynch quien había ingresado a la sociedad en septiembre del 2008. En diciembre de 2011, Merrill Lynch, quien figuraba originalmente como accionistas, transfirió su participación accionaria a VB&L Inversiones.

### **TOTAL ARTEFACTOS SA LA CURACAO**

Total Artefactos se constituyó en agosto de 1996 como una compañía especializada en la venta de productos electrodomésticos (productos de video, audio, línea blanca y pequeños electrodomésticos), propiedad del grupo holandés Ceteco.

En el año 1997, se acordó la modificación del nombre comercial de las tiendas por el de “La Curacao”, denominación que mantiene en la actualidad y que lo llevó a convertirse en uno de los retails de electrodomésticos más grandes y reconocidos del Perú.

En el mes de junio del año 2000, LFLP Holding LLC adquirió la mayoría de acciones de Total Artefactos, que en aquel momento contaba con 24 establecimientos ubicados en diferentes departamentos del Perú y tenía una facturación anual de US\$ 32 millones.

En la actualidad, La Curacao mantiene una participación de 13.10% del mercado de electrodomésticos y cuenta con 87 locales en todo el país, convirtiéndola en la cadena de mayor cobertura de su sector en el Perú.

Al 30 de Setiembre del 2012, la compañía contaba, para desarrollar sus actividades, con 1.511 empleados.

El sector de electrodomésticos se divide en tres tipos de negocios o comercializadores: Los comercializadores especializados dedicados exclusivamente a la venta de electrodomésticos, en segundo lugar las tiendas por departamentos dedicadas a la venta de diferentes rubros dentro de los cuales se encuentra como una de sus líneas los electrodomésticos y los Supermercados.

La comercialización de electrodomésticos en Perú está representada por Tiendas Departamentales que canalizan el 27,6% de las ventas totales el país, los Supermercados, con 18,6%, mientras que el grueso de las ventas de electrodomésticos se realizan en Tiendas Especializadas que representan el 45,1% de las ventas totales del sector. El resto del mercado, se distribuye entre la venta informal (2%) y pequeñas tiendas con el 6,7%.

Dentro del segmento de especializados las principales tiendas son: La Curacao, Hiraoka, Tiendas EFE, Elektra y Carsa.

Durante un breve período (1º trimestre 2009/agosto 2011) La Curacao desarrolló el negocio de supermercados a través de su marca Maxibodega la que llegó a contar con 9 locales. Para el desarrollo de esta división, La Curacao había adquirido, el 27 de enero de 2009, la totalidad de los activos (tangibles e intangibles) de Supermercados Unidos SAC.

Al año siguiente, 29 de enero de 2010, La Curacao compró la totalidad de los activos (tangibles e intangibles) de Autoservicios Bolívar SAC (Don Vitto) por US\$ 1,2 millones.

Sin embargo, el 18 de agosto de 2011, los accionistas de Total Artefactos decidieron volver a concentrarse en su-negocio principal vendiendo el negocio Supermercados a

la firma Mayorsa SA, filial en Perú de la cadena de supermercados de origen chileno SMU en US\$ 8,9 millones.

### **TIENDAS EFE SA**

Tiendas Efe SA es una empresa comercial peruana constituida en febrero de 1966. En la actualidad la compañía cuenta con una cadena de 81 tiendas distribuidas a nivel nacional. Su principal actividad es la venta de artefactos electrodomésticos, equipos de computación y telefonía celular, iniciando en el año 2010 la venta de motos.

Hasta el año 2004, el negocio de Tiendas Efe comprendía una parte financiera que le generaba ingresos por las ventas a crédito. En abril de 2004, Tiendas Efe adquirió Edpyme Camco Piura para cambiar, en el año 2006, su denominación a Edpyme Efectiva, a la cual se trasladaron dichas operaciones, manteniéndose en la actualidad como el brazo financiero de la cadena de retail. En abril, se convirtió en Financiera Efectiva.

Tiendas Efe, inició sus actividades en 1961, como una división comercial de Enrique Ferreyros SA constituyéndose como Tiendas Efe S.A. en febrero de 1966. Desde entonces ha tenido a la ciudad de Chiclayo como oficina principal y luego fue abriendo nuevas tiendas, inicialmente en el norte y centro del país y posteriormente, en los últimos años a nivel nacional.

En Abril de 1993 Tiendas EFE fue adquirida por sus actuales propietarios, Manuel Emilio Tudela Gubbins (50%) y Ricardo del Castillo Cornejo (50%). Posteriormente, en agosto y noviembre de 1995 se concretaron acuerdos de absorción de “Comercial Su Casa” y “Del Castillo & Cía. SA” respectivamente. Diario Gestión (2014)

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **A. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional. Es cuantitativo porque parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (Hernández Sampieri 2010). Es correlacional porque tiene por finalidad determinar la relación o asociación no causal existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los asesores de ventas de ambas empresas fusionadas.

##### **B. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Según el diseño de investigación es no experimental transaccional porque recolecta la información en un solo momento, en un tiempo único; es decir, tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

#### **2. SUJETO DE INVESTIGACIÓN**

##### **A. POBLACIÓN**

La población está conformado por los asesores de ventas de Tiendas Efe y Tiendas Curacao, que serán evaluados en octubre y noviembre en las instalaciones de la empresa, el cual cuenta con 128 participantes.

## B. MUESTRA

La muestra es no probabilística, del tipo intencional, con la que se obtiene una muestra representativa de los Asesores de Venta de la empresa fusionada Conecta Retail – Región Sur Costa y está conformada por:

CONECTA RETAIL TIENDAS EFE- TIENDAS CURACAO DE LA ZONA SUR- COSTA DEL PERÚ (EMPRESA FUSIONADA)		
Lugar	Tiendas	Nro.
Arequipa	Efe	Mercaderes 11
		Avelino 11
		Zamacola 7
		Mariscal Castilla 9
	Curacao	Jerusalén 7
		Mal Aventura 7
Camana	Efe	4
	Curacao	5
Pedregal	Curacao	9
Ilo	Efe	9
	Curacao	8
Moquegua	Efe	9
Tacna	Efe	7
	Curacao	6
<b>Total</b>		<b>118</b>

**TABLA 1**  
**CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ASESORES DE VENTAS**

<b>CURACAO</b>		
<b>ASESORES DE VENTAS</b>		
<b>TIENDAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
CURACAO JERUSALÉN	7	14%
CURACAO AVELINO	9	17%
CURACAO MALL AVENTURA PLAZA	7	14%
CURACAO PEDREGAL	9	17%
CURACAO CAMANA	5	10%
CURACAO ILO	8	16%
CURACAO TACNA	6	12%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

<b>EFE</b>		
<b>ASESORES DE VENTAS</b>		
<b>TIENDAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
EFE MERCADERES	11	16%
EFE MARISCAL CASTILLA	9	14%
EFE AVELINO	11	16%
EFE ZAMACOLA	7	11%
EFE CAMANA	4	6%
EFE ILO	9	13%
EFE MOQUEGUA	9	13%
EFE TACNA	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

## **B.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN**

- Asesores de Ventas que actualmente están laborando más de tres meses en Tiendas Efe.
- Asesores de Ventas que actualmente están laborando más de tres meses en Tiendas Curacao.

## **B.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

- Asesores de Ventas que no deseen participar de forma voluntaria.
- Asesores de Ventas que tengan menos de tres meses laborando en Tiendas Efe y Tiendas Curacao.

## **3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS**

### **A. ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC**

<b>Nombre del Instrumento</b>	: Escala Clima Laboral CL-SPC
<b>Autora</b>	: Sonia Palma Carrillo
<b>Año</b>	: 2004
<b>País de origen</b>	: Perú
<b>Objetivo</b>	: Evalúa el clima laboral (Nivel de Percepción del Ambiente Laboral)
<b>Ámbito de Aplicación</b>	: Dirigido a trabajadores con dependencia laboral
<b>Tiempo de Aplicación</b>	: Tiene una duración que oscila de 25 a 30 minutos.
<b>La aplicación del instrumento</b>	: Puede ser individual o colectiva.
<b>La calificación del Instrumento</b>	: Puede ser manual o computarizada.

## **Material de la prueba**

- Un cuadernillo CL-SPC en versión escrita y computarizada con los ítems
- Hojas de respuesta
- Plantillas de calificación e interpretación computarizada.

**Antecedentes:** En general el Clima Laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

El clima laboral es definido por la autora como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima laboral en función a las percepciones de quienes comparten un mismo ambiente laboral.

Litwin & Stinger (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Citado por Palma, 2004).

Las investigaciones sobre Clima Laboral arrojan resultados controvertidos; la información sistematizada sobre el particular por (Schneider, 1975) indican que el Clima se asocia de manera interactiva con las características personales de los trabajadores lo que evidencia el papel de las diferencias individuales en la adaptación organizacional, por lo que de acuerdo a algunas investigaciones los rasgos de personalidad moderan la percepción y se acentúa cuando el nivel de análisis es una cualidad; también refiere que el clima afecta a las personas en tanto funciona como elemento reforzante y/o predisponerte. En este sentido, esta

circunstancia condiciona que se afecten procesos organizacionales como la comunicación, toma de decisiones, soluciones de problemas, motivación conflictos, productividad y satisfacción personal (Citado por Palma, 2004).

Según Heilrregel & Slorum (1974) otras variables investigadas en relación al Clima han sido las vinculadas a las características de la organización como estructura, tamaño, tecnología y estilo de liderazgo, permitiendo deducir de estas investigaciones que el Clima es dependiente de la estructura organizacional, a mayor tamaño de la organización se incrementa la burocracia y por ende posibilita clima de bajo compromiso; la tecnología simple y en pequeños grupos hace más propicio el clima positivo; y, líderes con mayor grado de direccionalidad y negociación hace probable climas de consenso (Citado por Palma, 2004).

**Criterios de construcción:** En la fase preliminar al diseño de la Escala se registraron opiniones de trabajadores de distinta jerarquía vinculados a cómo percibían su ambiente de trabajo. Las mismas conformaron una base de datos de 100 reactivos aproximadamente.

Estas fueron revisadas, corregidas y redactadas considerando las exigencias técnicas de Likert quedando un total de 66 ítems, los mismos que sometidos a la validación de jueces y a una aplicación piloto en organizaciones laborales distintas a las consideradas en la muestra de tipificación. En esta etapa, la validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems arrojó correlaciones de 0,87 y 0,84, respectivamente.

Luego de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió al análisis factorial que permitió el ajuste de ítems en la Escala y que conformarían los factores del clima siendo la denominación producto de un análisis cualitativo del contenido. El análisis de las correlaciones ínter ítem permitió descartar 16 ítems quedando una versión final de 50 ítems agrupados en cinco factores: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales

**Calificación:** Necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral.

Las calificaciones oscilan del 1 al 5, según la siguiente especificación Los valores pueden alcanzar 250 puntos como máximo para la escala total y 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, considerándose como criterio que a mayor puntuación existe una mejor percepción del ambiente de trabajo, mientras que puntuaciones bajas indicarían un clima adverso.

**Validez:** La versión preliminar conformada por 66 ítems se sometió al Test de Kaiser- Meyer Olkin obteniendo un nivel de ,980 lo que evidenció la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial.

**Confiabilidad:** Los datos se analizaron con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciando correlaciones de ,97 y ,90 respectivamente; lo que permite inferir la alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

## B. SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC

<b>Nombre del Instrumento</b>	: Satisfacción Laboral SL-SPC
<b>Autora</b>	: Sonia Palma Carrillo
<b>Año</b>	: 2005
<b>País de origen</b>	: Perú
<b>Objetivo</b>	: Evalúa la Satisfacción Laboral
<b>Ámbito de Aplicación</b>	: Dirigido a trabajadores con dependencia laboral
<b>Tiempo de Aplicación</b>	: Tiene una duración que oscila de 25 a 30 minutos.
<b>La aplicación del instrumento</b>	: Puede ser individual o colectiva.
<b>La calificación del Instrumento</b>	: Puede ser manual o computarizada.

## **Material de la prueba**

- Un cuadernillo SL-SPC en versión escrita y computarizada con los ítems
- Hojas de respuesta
- Plantillas de calificación e interpretación.

**Calificación:** Se utilizan cinco categorías diagnósticas de evaluación y se aplican para cada factor y para el puntaje total.

**Confiabilidad:** Respecto a la confiabilidad del instrumento seleccionado, según Palma (2005) se validó en trabajadores de Lima Metropolitana mediante el método de consistencia interna, obteniéndose resultados mayores a .8 para los coeficientes Alfa de Cronbach y Guttman.

**Validez:** Se evaluó la viabilidad del análisis factorial sobre la base de la medida de adecuación Kaiser-Meyer, el test de esfericidad y el nivel de significación, cuyos valores se muestran en la Tabla 8 y avalan la realización del análisis factorial, ya que la medida de adecuación Kaiser-Meyer es mayor a .5, el test de esfericidad tiene un valor elevado y el nivel de significación es menor a .05.

## **4. PROCEDIMIENTO**

Para la realización de la presente investigación nos centramos en los asesores de ventas de la empresa fusionada Conecta Retail, que comprende Tiendas Efe y Tiendas Curacao.

En primera instancia se presentó el proyecto de investigación a la dirección de la escuela de psicología donde fue aceptado, dando paso a su aplicación. Una vez aprobado, se solicitó permiso al Gerente de la empresa Conecta Retail encargado de la Región Sur quien dio su autorización al jefe de Recursos Humanos para que coordine con los gerentes territoriales las fechas respectivas para la aplicación de ambas escalas de Clima Laboral y Satisfacción Laboral, así mismo se les brindo la información necesaria del proyecto de investigación , es así que se acordó en la empresa que antes de la aplicación de los instrumentos los asesores de ventas fueron informados del objetivo de dicho estudio, aceptando y firmando un consentimiento

informado, elaborado por las investigadores donde se hace hincapié que los datos serán estrictamente confidenciales y anónimos.

Las Escalas que se utilizaron de Clima Laboral y Satisfacción Laboral ambas de Sonia Palma, fueron revisadas por la jefa de Recursos Humanos quien dio su visto bueno para su aplicación, se tomó como muestra a la población total de 118 Asesores de Ventas comprendida por: Arequipa, Camana, Pedregal, Ilo , Moquegua y Tacna.

Para la recaudación de la información teórica de la presente investigación, se recurrió a la búsqueda de información mediante la observación, aplicación de las escalas, revisión bibliográfica, páginas especializadas en internet, así como material bibliográfico de otras universidades.

Una vez terminado el proceso de evaluación se procedió a la revisión y calificación de los resultados de ambas Escalas a través del paquete estadístico SPSS versión 22, sacando estadísticas correlacionales conforme a los objetivos planteados en la investigación, para una mejor presentación de los datos se utilizó diversas representaciones graficas que nos permitirán un mejor análisis y entendimiento de la información de los resultados, dando lugar a la discusión, conclusiones y sugerencias.

## **CAPITULO IV**

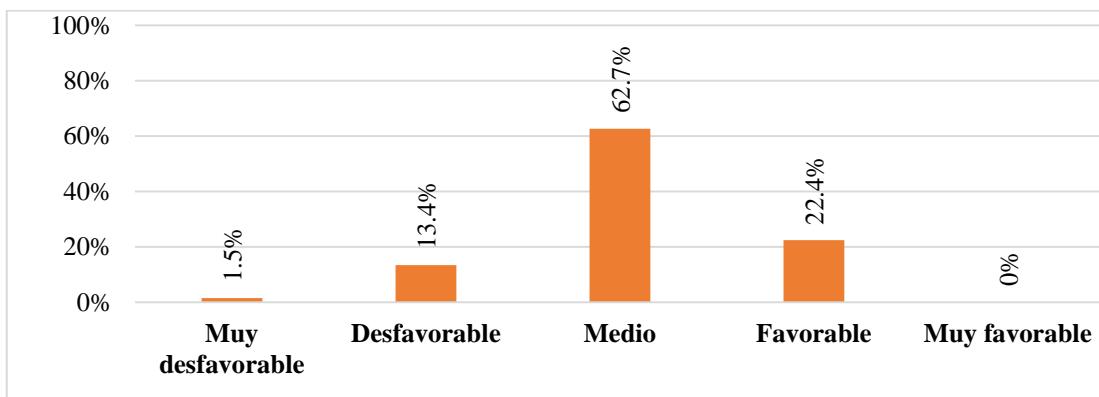
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos en nuestra investigación, sintetizándolos en cuadros y gráficos que nos permitirán una mayor explicación y comprensión de las variables evaluadas como son Clima Laboral y Satisfacción Laboral, que se mostraran en el orden indicado; además del cuadro general donde se encuentra el resultado de la correlación de estas variables.

**TABLA 2****NIVEL DE CLIMA LABORAL GENERAL EN TIENDAS EFE**

<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy desfavorable	1	1.5
Desfavorable	9	13.4
Medio	42	62.7
Favorable	15	22.4
Muy favorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 1**

Conforme a los resultados obtenidos podemos apreciar que el Clima Laboral se encuentra en un nivel promedio con un 62.7%, sin embargo un menor porcentaje de 13.4% refleja un Clima Laboral desfavorable.

De estos resultados podemos deducir que las condiciones laborales, así como su estructura, procesos favorecen en la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral propiciando un desenvolvimiento adecuado para el cumplimiento de sus funciones y por tanto la consecución de metas trazadas en la organización, sin embargo los trabajadores que perciben su ambiente laboral como desfavorable sienten que no se les brindan las oportunidades necesarias para su realización personal dentro de la empresa.

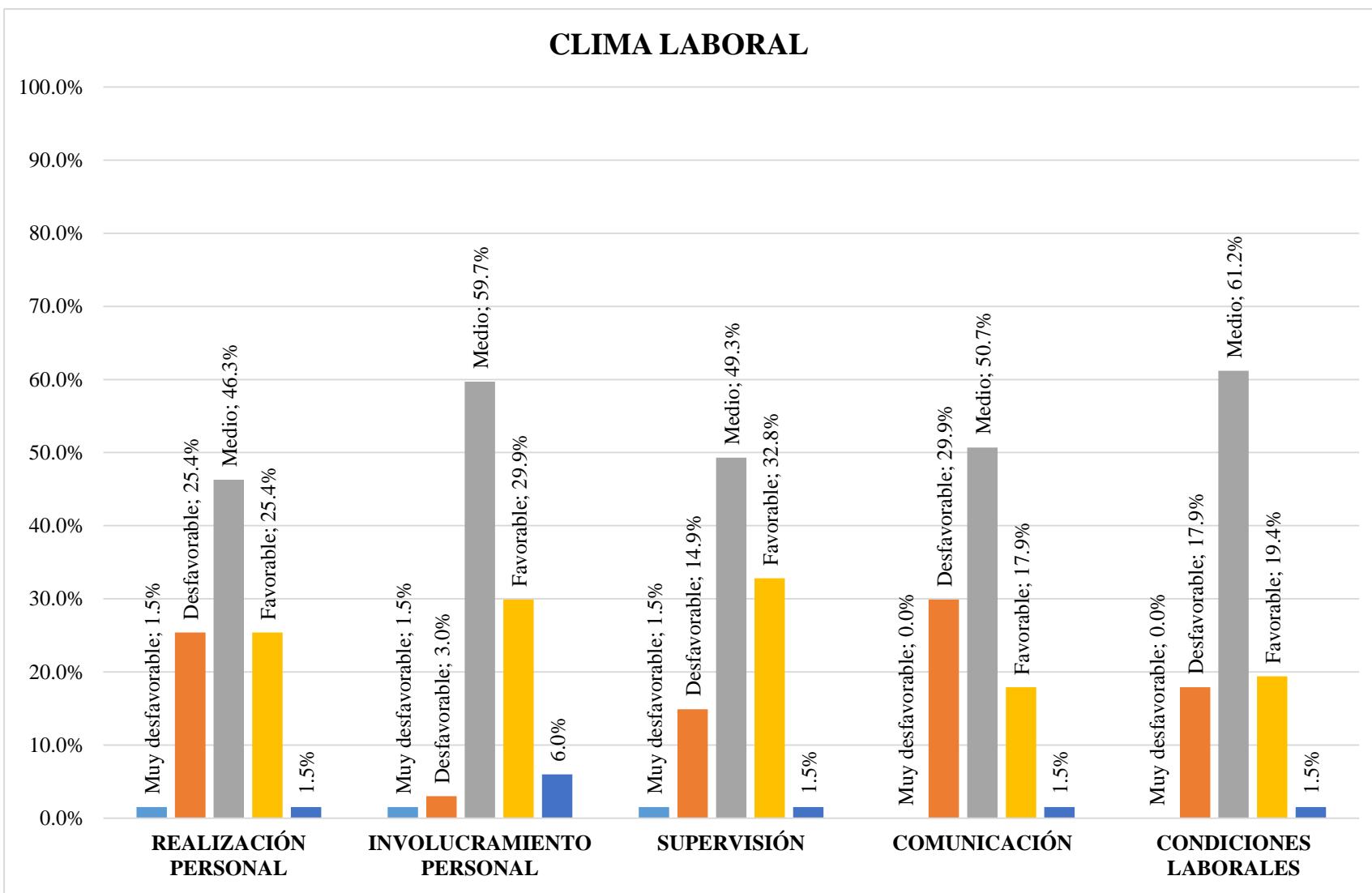
**TABLA 3****DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL EN TIENDAS EFE**

<b>CLIMA LABORAL DIMENSIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>		
Muy desfavorable	1	1.5
Desfavorable	17	25.4
Medio	31	46.3
Favorable	17	25.4
Muy favorable	1	1.5
<b>INVOLUCRAMIENTO PERSONAL</b>		
Muy desfavorable	1	1.5
Desfavorable	2	3.0
Medio	40	59.7
Favorable	20	29.9
Muy favorable	4	6.0
<b>SUPERVISIÓN</b>		
Muy desfavorable	1	1.5
Desfavorable	10	14.9
Medio	33	49.3
Favorable	22	32.8
Muy favorable	1	1.5
<b>COMUNICACIÓN</b>		
Muy desfavorable	0	0.0
Desfavorable	20	29.9
Medio	34	50.7
Favorable	12	17.9
Muy favorable	1	1.5
<b>CONDICIONES LABORALES</b>		
Muy desfavorable	0	0.0
Desfavorable	12	17.9
Medio	41	61.2
Favorable	13	19.4
Muy favorable	1	1.5
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 2**

**CLIMA LABORAL**



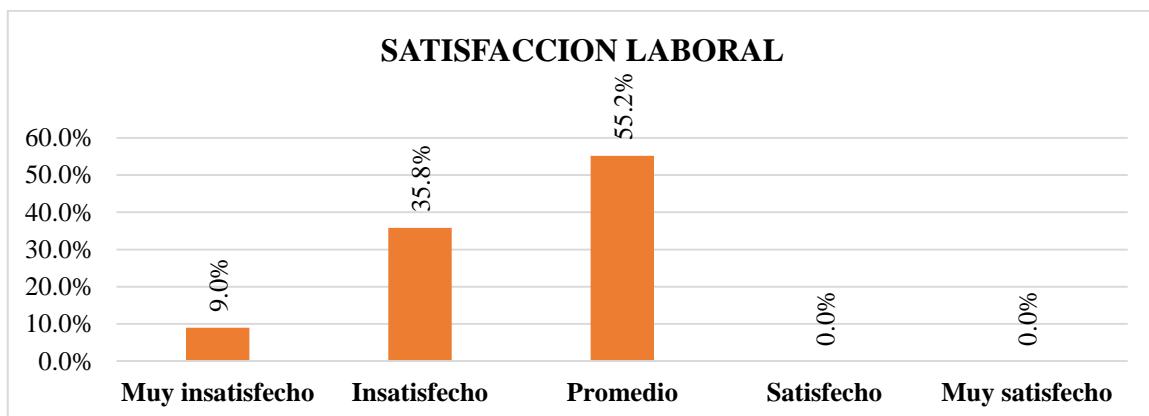
Conforme a los resultados obtenidos podemos apreciar que las cinco dimensiones se encuentran en un nivel medio, teniendo a las Condiciones Laborales con una mayor puntuación de 61.2% y con un menor porcentaje a la Realización Personal con un 46.3%.

Es así que podemos inferir que los trabajadores no sienten en su totalidad que se les brinde las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones, tales como las condiciones ergonómicas (espacio, iluminación y la ventilación) dificultan su trabajo, así como también la falta de cooperación del trabajo en equipo dentro de la empresa lo que no favorece tanto a su desarrollo personal y profesional de los asesores de ventas, con una poco perspectiva de futuro dentro de la organización.

**TABLA 4****NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL EN TIENDAS EFE**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	6	9.0
Insatisfecho	24	35.8
Promedio	37	55.2
Satisfecho	0	0.0
Muy satisfecho	0	0.0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 3**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos apreciar que la Satisfacción Laboral se ubica en un nivel promedio con un 55.2%, sin embargo un 35.8% se ubican dentro de insatisfecho.

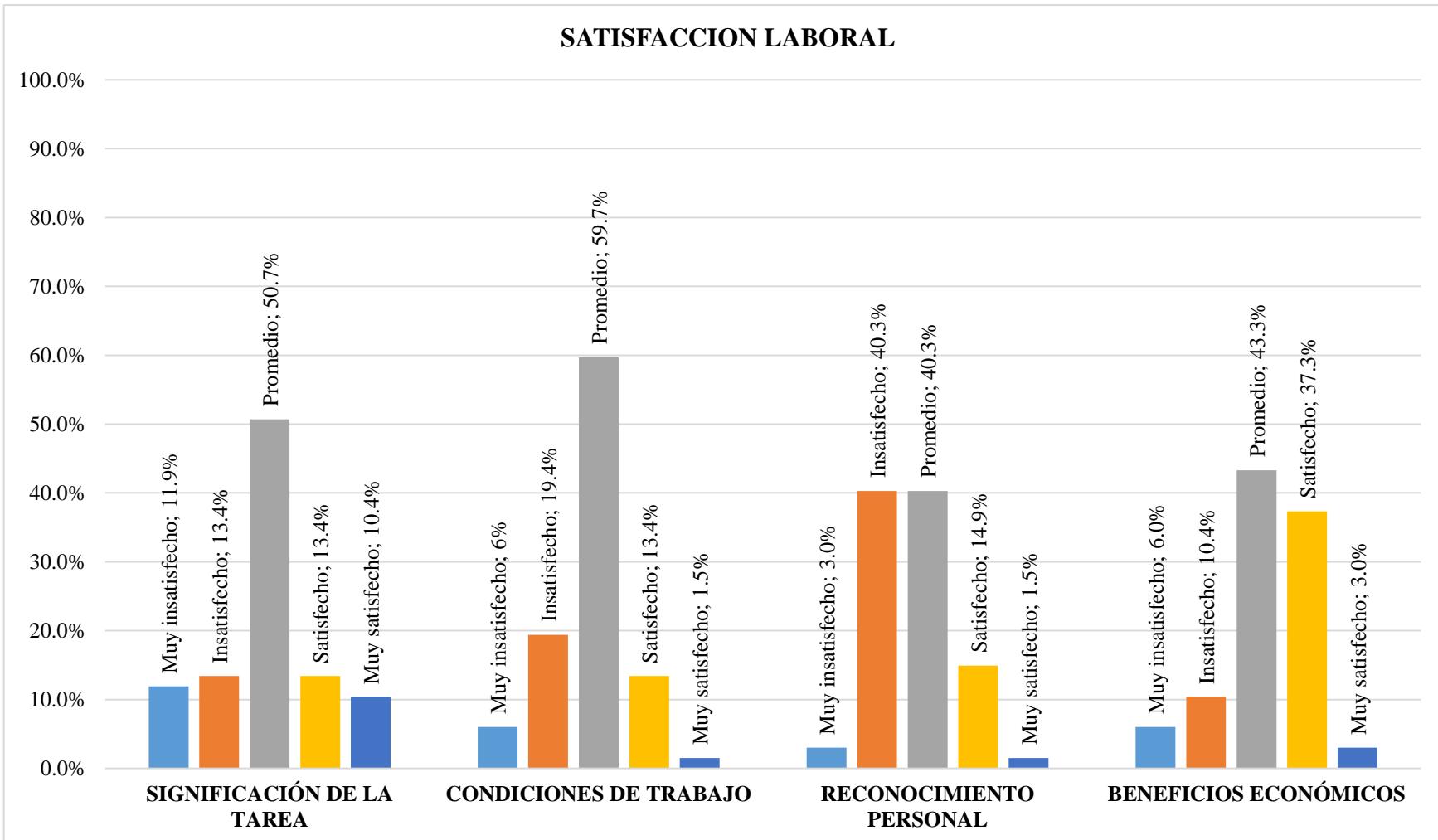
De estos resultados podemos deducir que los asesores de ventas evidencian sentimientos ambivalentes hacia su trabajo lo cual afecta su desempeño a la hora de organizar sus actividades, se refleja que no hay una buena actitud, lo cual puede ser que estén asociadas a experiencias poco agradables, a una baja remuneración económica y a las condiciones laborales, las cuales pueden generar indisposición hacia su trabajo en la empresa.

**TABLA 5****DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TIENDAS EFE**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL DIMENSIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA</b>		
Muy insatisfecho	8	11.9
Insatisfecho	9	13.4
Promedio	34	50.7
Satisfecho	9	13.4
Muy satisfecho	7	10.4
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Muy insatisfecho	4	6.0
Insatisfecho	13	19.4
Promedio	40	59.7
Satisfecho	9	13.4
Muy satisfecho	1	1.5
<b>RECONOCIMIENTO PERSONAL</b>		
Muy insatisfecho	2	3.0
Insatisfecho	27	40.3
Promedio	27	40.3
Satisfecho	10	14.9
Muy satisfecho	1	1.5
<b>BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>		
Muy insatisfecho	4	6.0
Insatisfecho	7	10.4
Promedio	29	43.3
Satisfecho	25	37.3
Muy satisfecho	2	3.0
Total	67	100.0

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 4**



De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a las dimensiones de la Satisfacción Laboral podemos apreciar que las condiciones de trabajo con un 59.7%, Significación de la Tarea con 50.7% y Beneficios Económicos con 43.3% se ubican en un nivel promedio a diferencia de Reconocimiento Personal que puntúa 40.3% tanto en un nivel promedio como insatisfecho.

Es así que podemos deducir de los resultados obtenidos que las condiciones de trabajo no necesariamente ejercen una influencia positiva en la actitud del trabajador y a la importancia que le pueda atribuir al desarrollo de sus funciones; en cuanto al Reconocimiento Personal los asesores de ventas sienten que no se valora su trabajo, lo cual podría estar asociado a experiencias poco agradables que podrían interferir en sus actividades dentro de la empresa.

**TABLA 6**

**RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN  
LOS ASESORES DE VENTA DE TIENDAS EFE**

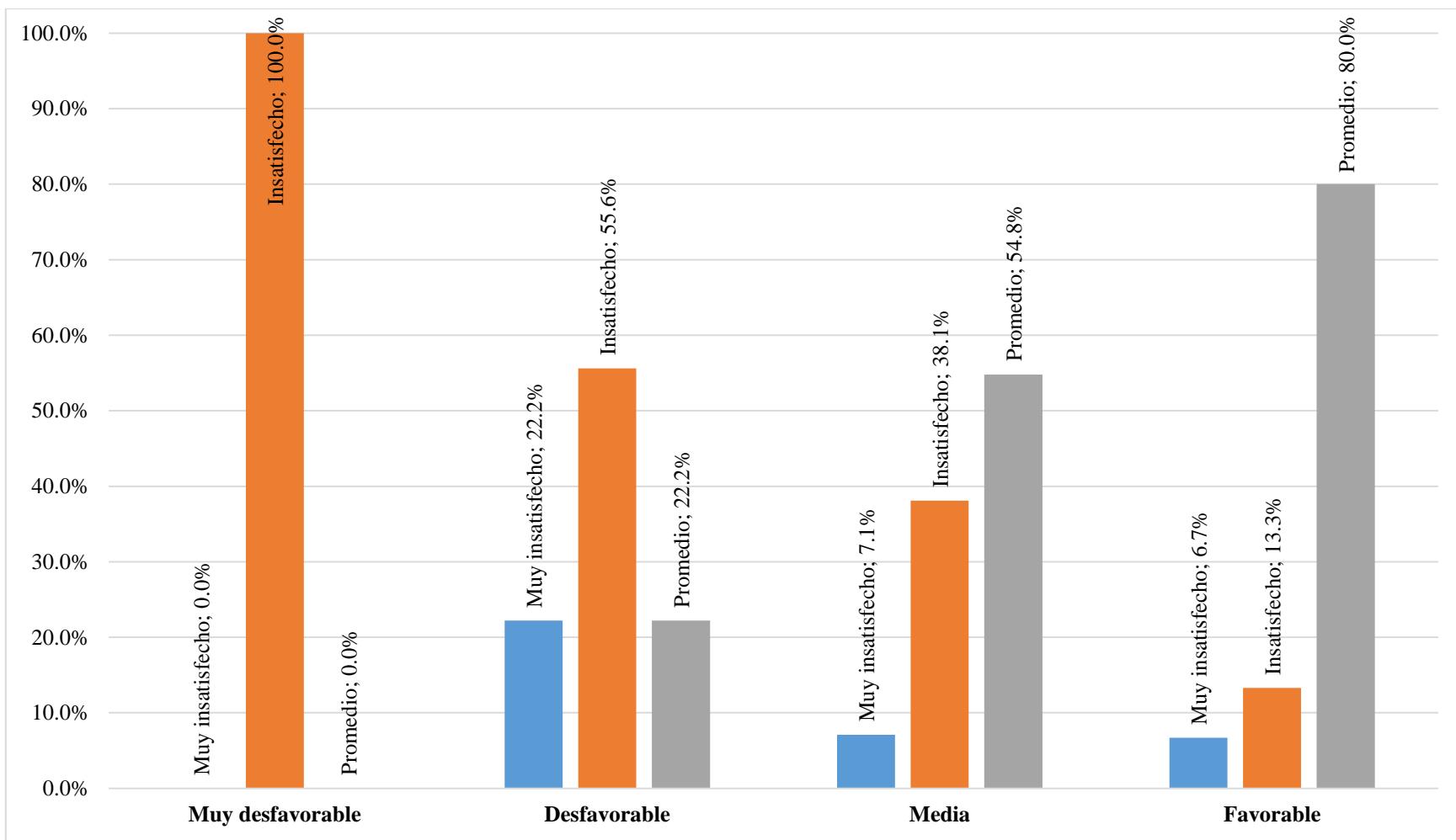
Clima Laboral	Satisfacción Laboral						Total	
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Promedio			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Muy desfavorable</b>	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
<b>Desfavorable</b>	2	22.2	5	55.6	2	22.2	9	100.0
<b>Media</b>	3	7.1	16	38.1	23	54.8	42	100.0
<b>Favorable</b>	1	6.7	2	13.3	12	80.0	15	100.0
<b>Total</b>	6	9.0	24	35.8	37	55.2	67	100.0

Fuente: Matriz de datos

P = 0.043 (P &lt; 0.05) S.S.

C.C. = 0.508

**GRAFICO 5**



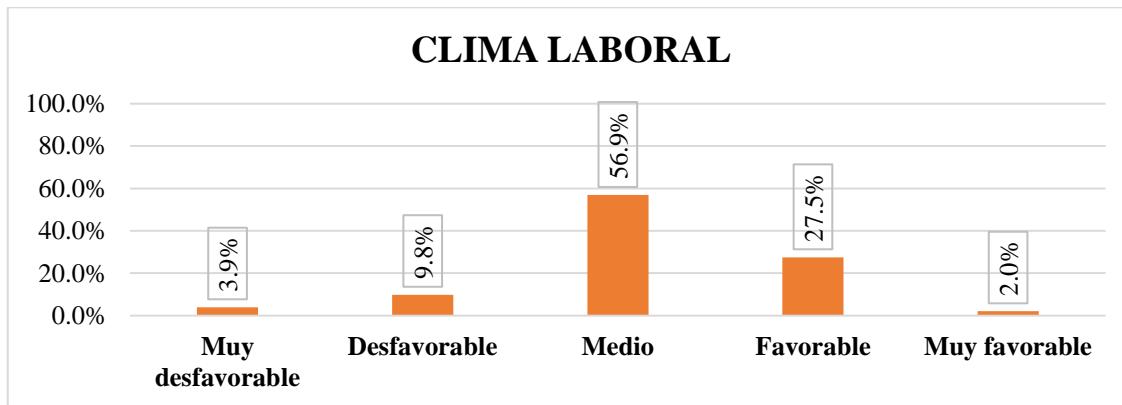
En este cuadro podemos apreciar que con respecto a la relación del Clima Laboral con la Satisfacción Laboral en Tiendas Efe se puede evidenciar que los asesores de ventas que marcaron muy desfavorable en clima laboral se encuentran en un 100% insatisfechos, los que marcaron desfavorable en Clima Laboral se encuentran en un 55.6% insatisfechos, los que se encontraron en un nivel promedio en Clima Laboral con un 54.8% obtuvieron promedio en Satisfacción Laboral, los que se encontraron en un nivel favorable en Clima Laboral con un 80.0% obtuvieron un nivel promedio de Satisfacción Laboral.

Según la prueba estadística las diferencias encontradas son significativas, es decir hay relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los asesores de ventas de Tiendas Efe; además podemos afirmar que mientras mayor sea el Clima Laboral mejor será la Satisfacción Laboral siendo esta una correlación buena y positiva.

**TABLA 7****NIVEL DEL CLIMA LABORAL GENERAL EN TIENDAS CURACAO**

<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy desfavorable	2	3.9
Desfavorable	5	9.8
Medio	29	56.9
Favorable	14	27.5
Muy favorable	1	2.0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 6**

Conforme a los resultados obtenidos podemos apreciar que el Clima Laboral se encuentra en un nivel promedio con un 56.9%, sin embargo un menor porcentaje de 9.8% refleja un Clima Laboral desfavorable.

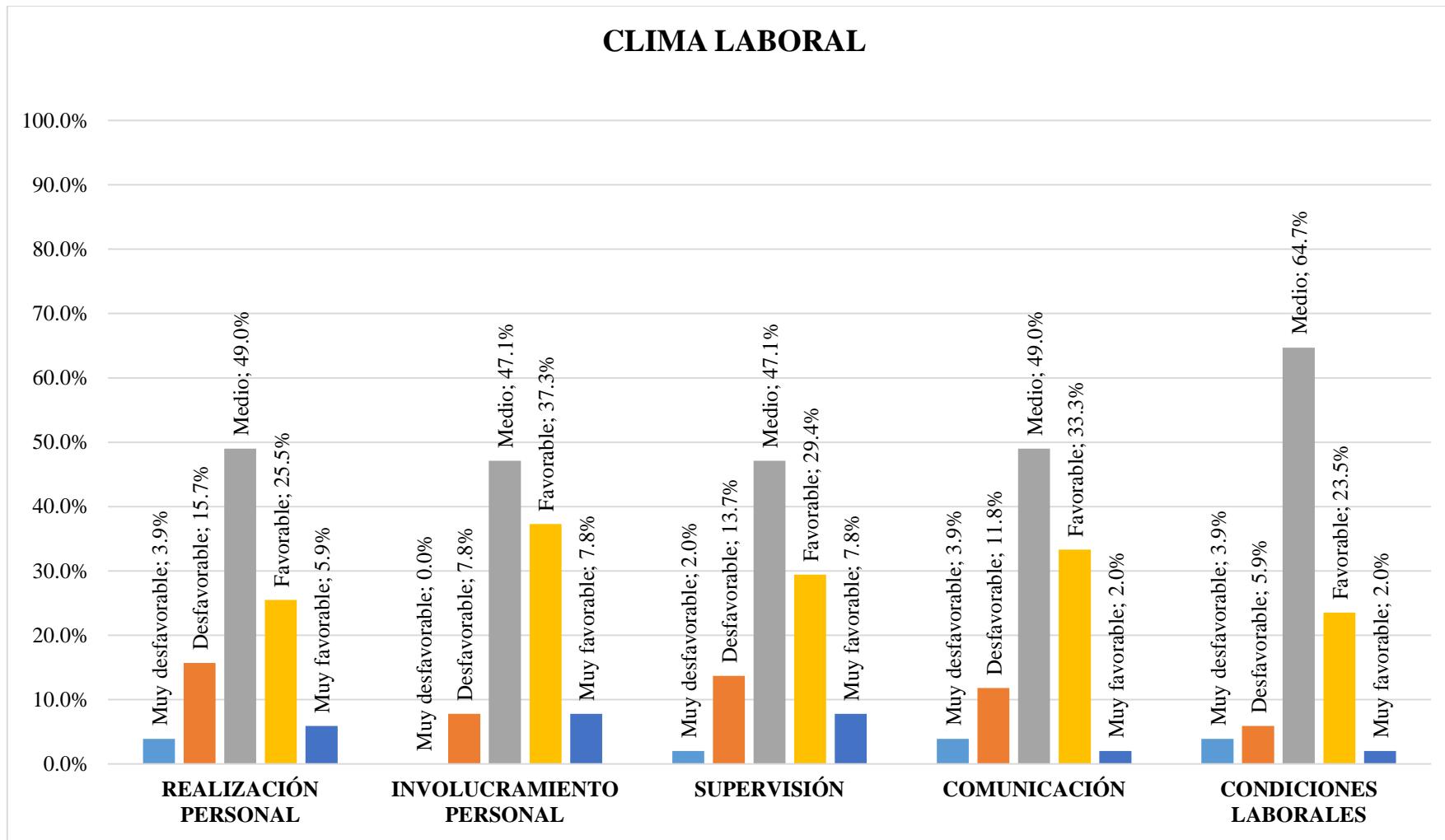
De estos resultados podemos inferir que las condiciones laborales son percibidas adecuadas por los asesores de ventas ya que refieren que se les brindan los elementos necesarios para poder brindar un servicio de calidad a los clientes internos como externos, sin embargo los trabajadores que perciben su ambiente laboral como desfavorable sienten que no hay en su totalidad una eficiente funcionalidad en la supervisión tales como una buena organización, planificación y retroalimentación que no les permite percibir de forma positiva el Clima Laboral de la organización.

**TABLA 8****DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL EN TIENDAS CURACAO**

<b>CLIMA LABORAL DIMENSIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>REALIZACIÓN PERSONAL</b>		
Muy desfavorable	2	3.9
Desfavorable	8	15.7
Medio	25	49.0
Favorable	13	25.5
Muy favorable	3	5.9
<b>INVOLUCRAMIENTO PERSONAL</b>		
Muy desfavorable	0	0.0
Desfavorable	4	7.8
Medio	24	47.1
Favorable	19	37.3
Muy favorable	4	7.8
<b>SUPERVISIÓN</b>		
Muy desfavorable	1	2.0
Desfavorable	7	13.7
Medio	24	47.1
Favorable	15	29.4
Muy favorable	4	7.8
<b>COMUNICACIÓN</b>		
Muy desfavorable	2	3.9
Desfavorable	6	11.8
Medio	25	49.0
Favorable	17	33.3
Muy favorable	1	2.0
<b>CONDICIONES LABORALES</b>		
Muy desfavorable	2	3.9
Desfavorable	3	5.9
Medio	33	64.7
Favorable	12	23.5
Muy favorable	1	2.0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 7**



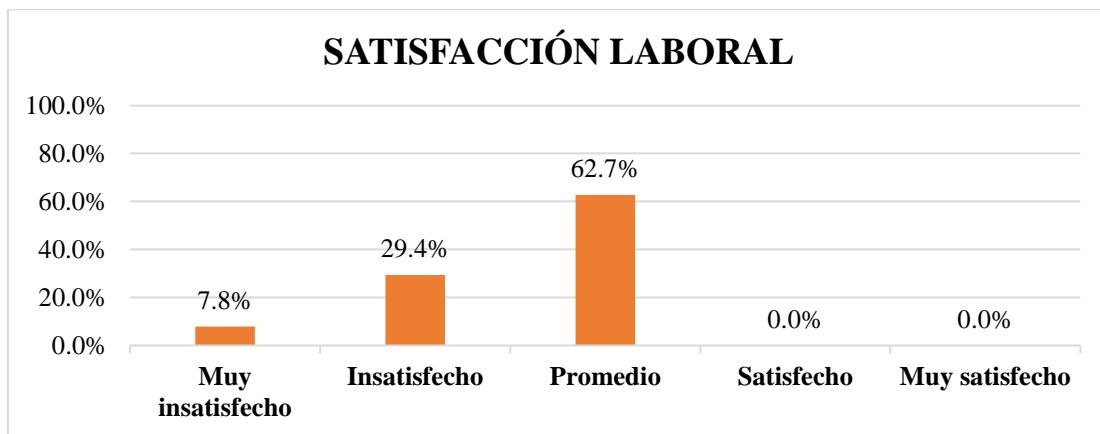
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos apreciar que las cinco dimensiones de Clima Laboral se encuentran en un nivel medio, teniendo las Condiciones Laborales con una mayor puntuación de 64.7% y con un menor porcentaje a las dimensiones de Supervisión e Involucramiento Personal con un 47.1%.

De estos resultados podemos inferir que las condiciones laborales favorecen en la percepción que tienen de su ambiente laboral, sin embargo las dimensiones tales como Supervisión e Involucramiento Personal necesitan ser mejoradas para así propiciar un desarrollo adecuado en la empresa que genere un mayor compromiso en los trabajadores y se logre no solo un desarrollo personal sino también que puedan tener una línea de carrera dentro de la organización.

**TABLA 9****NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL EN TIENDAS CURACAO**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	4	7.8
Insatisfecho	15	29.4
Promedio	32	62.7
Satisfecho	0	0.0
Muy satisfecho	0	0.0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 8**

De los resultados obtenidos en la Satisfacción Laboral podemos apreciar que se ubican en un nivel promedio con 62.7%, sin embargo un 29.4% se encuentra en un nivel insatisfecho.

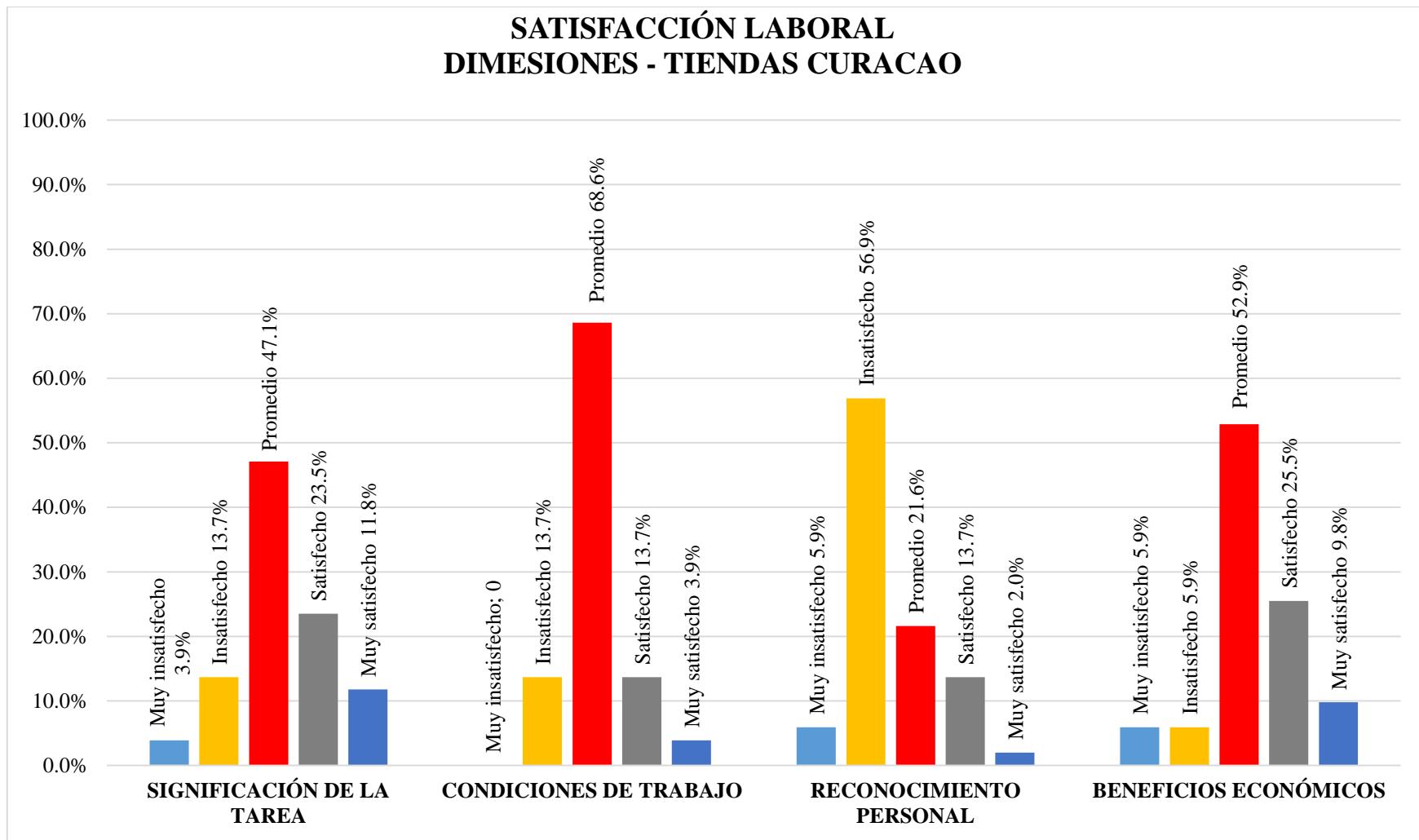
De estos resultados podemos deducir que los asesores de ventas sienten que las condiciones laborales son adecuadas sin embargo los que se sienten insatisfechos presentan sentimientos ambivalentes hacia su trabajo repercutiendo de forma negativa en su desempeño y por tanto en la productividad en la empresa, además de sentir que la organización no les brinda un buen trato ni se les reconoce su esfuerzo.

**TABLA 10****DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TIENDAS CURACAO**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL DIMENSIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA</b>		
Muy insatisfecho	2	3.9
Insatisfecho	7	13.7
Promedio	24	47.1
Satisfecho	12	23.5
Muy satisfecho	6	11.8
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Muy insatisfecho	0	0.0
Insatisfecho	7	13.7
Promedio	35	68.6
Satisfecho	7	13.7
Muy satisfecho	2	3.9
<b>RECONOCIMIENTO PERSONAL</b>		
Muy insatisfecho	3	5.9
Insatisfecho	29	56.9
Promedio	11	21.6
Satisfecho	7	13.7
Muy satisfecho	1	2.0
<b>BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>		
Muy insatisfecho	3	5.9
Insatisfecho	3	5.9
Promedio	27	52.9
Satisfecho	13	25.5
Muy satisfecho	5	9.8
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Matriz de datos

**GRAFICO 9**



De acuerdo a los resultados obtenidos en las dimensiones de la Satisfacción Laboral encontramos con mayor porcentaje a las Condiciones de Trabajo con un nivel promedio de 68.6% sin embargo la dimensión de Reconocimiento Personal con un 56.9% se ubica en un nivel insatisfecho.

De estos resultados podemos deducir que los asesores de ventas sienten que las condiciones de trabajo ejercen una influencia positiva a la hora de cumplir con sus actividades, sin embargo ellos perciben que los cargos altos no hacen un esfuerzo por reconocer su trabajo y motivarlos para lograr en ellos un mayor compromiso con la organización que les permita no solo un crecimiento personal sino también una calidad de vida adecuada.

**TABLA 11**

**RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN  
LOS ASESORES DE VENTA DE TIENDAS CURACAO**

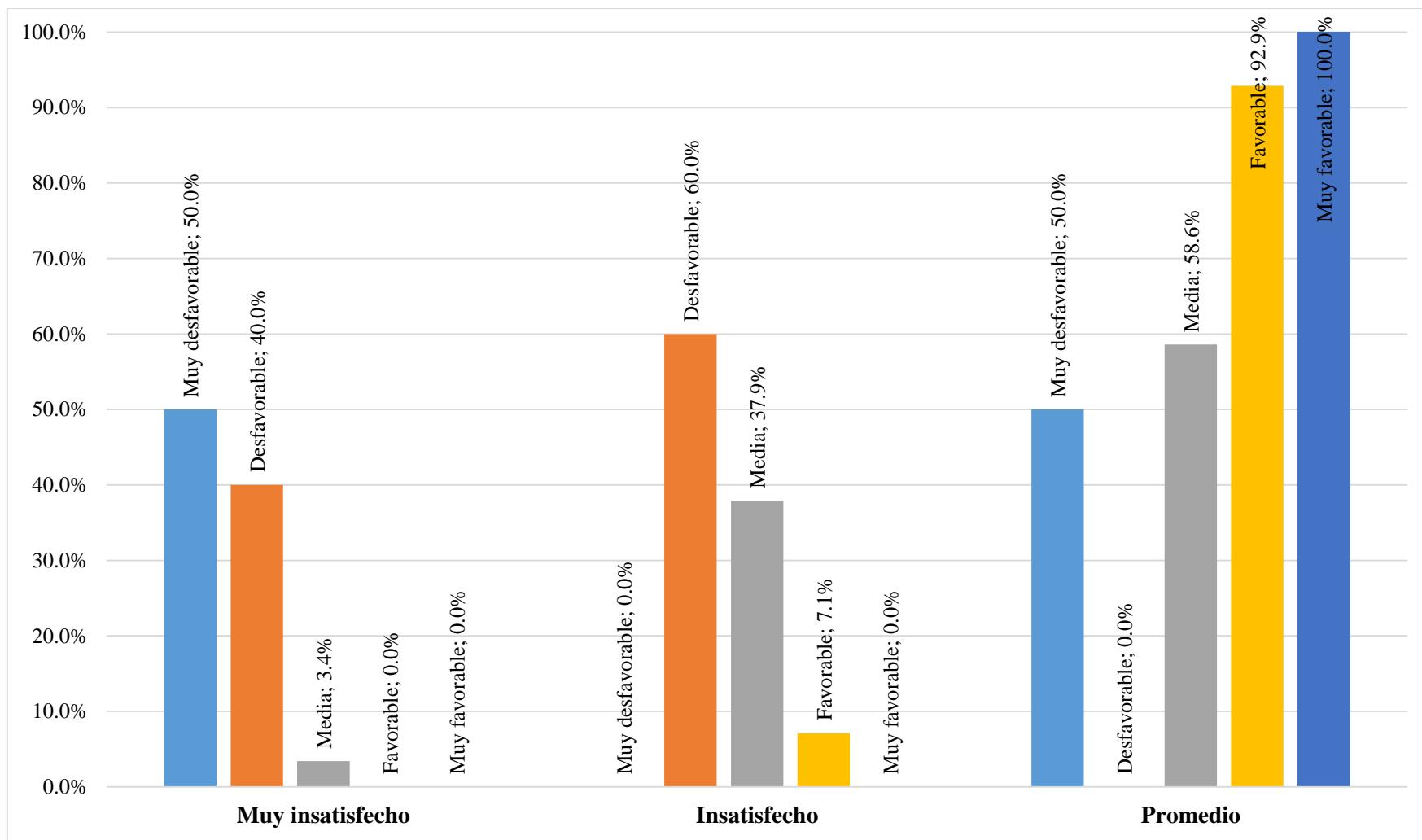
Clima Laboral	Satisfacción Laboral						Total	
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Promedio			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Muy desfavorable</b>	1	50.0	0	0.0	1	50.0	2	100.0
<b>Desfavorable</b>	2	40.0	3	60.0	0	0.0	5	100.0
<b>Media</b>	1	3.4	11	37.9	17	58.6	29	100.0
<b>Favorable</b>	0	0.0	1	7.1	13	92.9	14	100.0
<b>Muy favorable</b>	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
<b>Total</b>	4	7.8	15	29.4	32	62.7	51	100.0

Fuente: Matriz de datos

P = 0.000 (P < 0.05) S.S.

C.C. = 0.681

**GRAFICO 10**



En este cuadro y gráfico podemos apreciar que la relación del Clima Laboral con la Satisfacción Laboral en Tiendas Curacao se observa que los asesores de ventas que marcaron muy desfavorable en clima laboral se encuentran en un 50% muy insatisfechos, los que marcaron desfavorable en Clima Laboral se encuentran en un 60% insatisfechos, los que se encontraron en un nivel promedio en Clima Laboral con un 58.6% obtuvieron promedio en Satisfacción Laboral, los que marcaron favorable en Clima Laboral con un 92.9% obtuvieron un nivel promedio de Satisfacción Laboral y los que puntuaron muy favorable en Clima Laboral al 100% obtuvieron un nivel promedio en Satisfacción Laboral.

Según la prueba estadística las diferencias encontradas son significativas, es decir hay relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los asesores de ventas de Tiendas Curacao; además podemos afirmar que mientras mayor sea el Clima Laboral mejor será la Satisfacción Laboral siendo esta una correlación buena y positiva.

**TABLA 12**

**CORRELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LOS ASESORES DE VENTA DE TIENDAS EFE Y TIENDAS CURACAO**

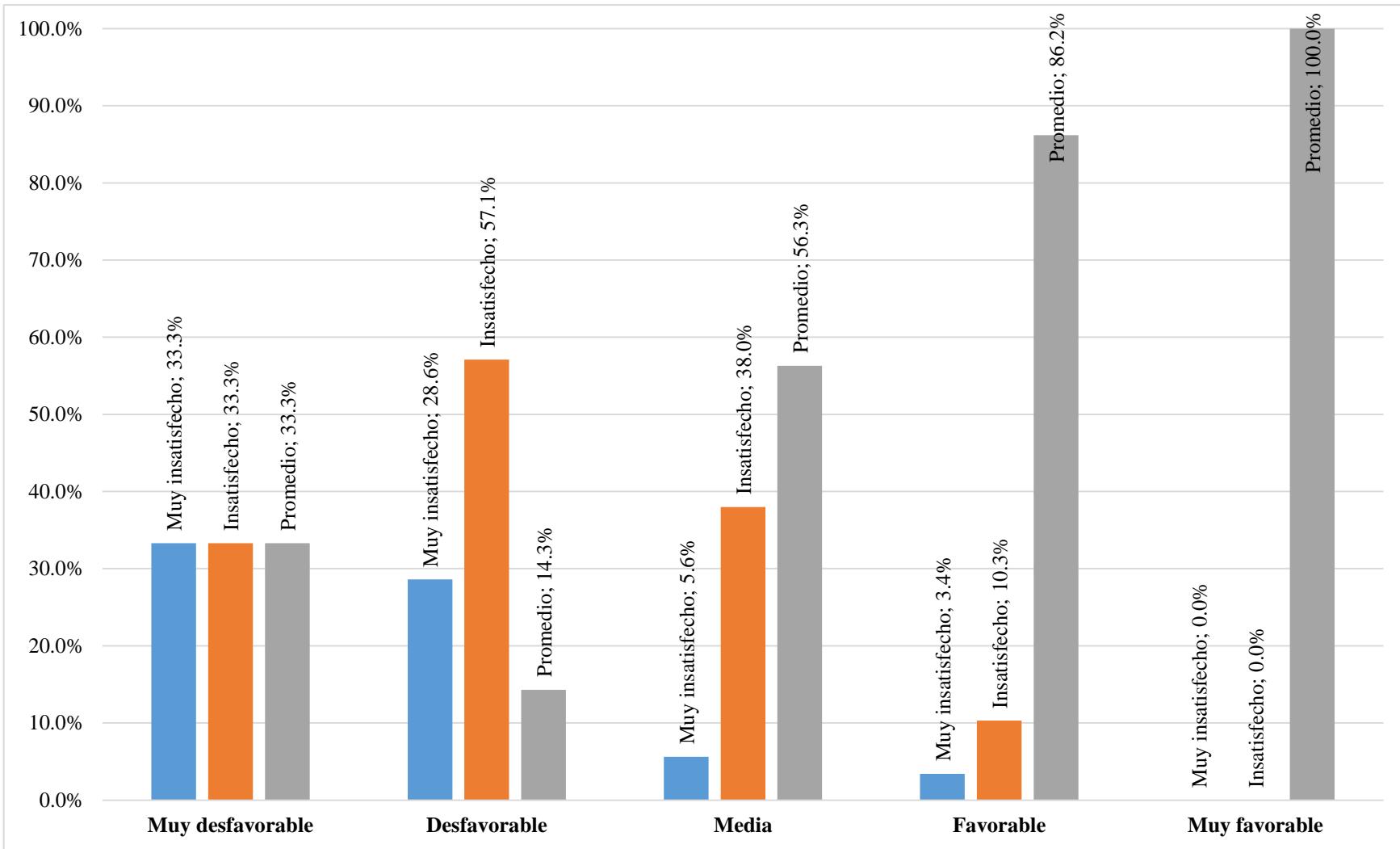
Clima Laboral	Satisfacción Laboral						Total	
	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Promedio			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Muy desfavorable</b>	1	33.3	1	33.3	1	33.3	3	100.0
<b>Desfavorable</b>	4	28.6	8	57.1	2	14.3	14	100.0
<b>Media</b>	4	5.6	27	38.0	40	56.3	71	100.0
<b>Favorable</b>	1	3.4	3	10.3	25	86.2	29	100.0
<b>Muy favorable</b>	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	100.0
<b>Total</b>	10	8.5	39	33.1	69	58.5	118	100.0

Fuente: Matriz de datos

P = 0.012 (P < 0.05) S.S.

C.C. = 0.577

**GRAFICO 11**



En este cuadro podemos apreciar que con respecto a la correlación del Clima Laboral con la Satisfacción Laboral en Tiendas Efe y Tiendas Curacao se puede evidenciar que los asesores de ventas que marcaron muy desfavorable en clima laboral se encuentran en un 33.3% muy insatisfechos, los que marcaron desfavorable en Clima Laboral se encuentran en un 57.1% insatisfechos, los que se encontraron en un nivel promedio en Clima Laboral con un 56.3% obtuvieron promedio en Satisfacción Laboral, los que obtuvieron favorable en Clima Laboral con un 86.2% obtuvieron un nivel promedio de Satisfacción Laboral y los que puntuaron muy favorable en Clima Laboral al 100% obtuvieron un nivel promedio en Satisfacción Laboral.

Según la prueba estadística las diferencias encontradas son significativas, es decir hay relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los asesores de ventas de Tiendas Curacao y Tiendas Efe; además podemos afirmar que mientras mayor sea el Clima Laboral mejor será la Satisfacción Laboral siendo esta una correlación buena y positiva.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **1. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN**

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer la relación que existe entre el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en la empresa fusionada de Tiendas Efe y Tiendas Curacao los resultados evidencian que existe una correlación buena y positiva, lo que quiere decir que si un asesor de ventas tiene una percepción positiva acerca de su ambiente laboral su satisfacción laboral también será mayor, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis de nuestra investigación.

Si bien es cierto existe numerosas investigaciones acerca de las dos variables mencionadas que son clima y satisfacción, no podríamos decir lo mismo cuando nos referimos a las fusiones y adquisiciones de empresas que en la actualidad es un tema que esta alcanzado un realce en nuestro país.

La aceptación de esta hipótesis es congruente con las investigaciones y autores que reportan la existencia de relación entre clima y satisfacción a través del tiempo.

En el estudio titulado “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación”, en sus resultados obtenidos corrobora la relación positiva y significativa que existe entre estas dos variables. (Carlos Manosalvas y Jorge Quintero 2015).

Un estudio realizado por Belmar, Cáceres y Salas (2002) en el sector bancario chileno, señaló que las fusiones organizacionales impactan directamente en el temor

a la pérdida del empleo, dado que los colaboradores podrían amedrentarse frente a la reducción de personal originada por los nuevos cambios; volviéndose dóciles y/o tolerando condiciones de trabajo cargadas de tensión emocional. Asimismo, todas las variables señaladas previamente influyen en la percepción que los colaboradores tienen acerca del clima laboral de la empresa, lo cual puede afectar su desempeño y nivel de satisfacción laboral, impidiéndose así que se trabaje con un elevado estándar y que exista calidad en relación a los recursos humanos (Zozaya, 2007; Dario, 2004).

En nuestro contexto también hay autores e investigaciones que corroboran los resultados obtenidos en nuestra investigación, de una relación significativa y positiva entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

En un estudio realizado en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana 2013, nos revela la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral los resultados obtenidos revelan que existe predominio del nivel medio(57.9 %), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución por que influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral

Nuestro estudio también comparte los resultados con la investigación realizada por Bravo,J. (2015) titulada” Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, en la que según los resultados obtenidos se encontró que el clima organizacional es una variable que se relaciona de forma positiva con los niveles de satisfacción laboral, en la muestra de la empresa fusionada se confirma esta relación.

En la presente investigación se analizó el Clima Laboral general con sus cinco dimensiones, la Satisfacción Laboral general con sus cuatro dimensiones y la relación que existe entre ambas variables de Tiendas Efe y Tiendas Curacao. Así mismo conocer si existe una correlación entre ambas variables en la empresa fusionada.

Analizando los resultados obtenidos en cuanto a las puntuaciones totales de la percepción del Clima Laboral en los asesores de ventas de Tiendas Efe se puede

evidenciar que este se encuentra en un nivel promedio, lo cual revela la percepción que tienen los asesores de ventas es relativa con respecto a la significación de su ambiente laboral propicio.

En lo que se refiere a las dimensiones de Clima Laboral tales como: Realización personal, Involucramiento Personal, Supervisión y Condiciones Laborales presentan un mayor porcentaje dentro de la categoría promedio con una leve tendencia a lo favorable, sin embargo la dimensión Comunicación presenta un mayor porcentaje en la categoría promedio pero con una ligera tendencia a lo desfavorable. Por esta razón, es conveniente profundizar las dimensiones evaluadas.

En **Realización Personal** se refleja que los asesores de ventas consideran que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral, percibiendo pocos elementos que resulten estimulantes a su desarrollo personal y profesional; con respecto a **Involucramiento Laboral** revela que existe un compromiso relativo con la empresa y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales; en lo que se refiere a la **Supervisión** las indicaciones dadas por los supervisores son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian al logro de las metas; la dimensión **Comunicación** revela que el empleo de la información es de relativa funcionalidad, pudiendo tal vez estar empleándose mecanismos de comunicación que no logran la total fluidez requerida en la empresa y por tanto no se establezca un buen trabajo en equipo que facilite el alcance de metas dadas por la organización y por último la dimensión de **Condiciones Laborales** los asesores no perciben en su totalidad de que la empresa provee los recursos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas dentro de la organización.

Los resultados obtenidos en cuanto a las puntuaciones totales de la satisfacción laboral de los asesores de ventas de Tiendas Efe podemos apreciar que se encuentran en un nivel promedio con una tendencia a la insatisfacción, lo cual revela la presencia de sentimientos ambivalentes hacia el trabajo que afectan la actitud de la misma en cuyo caso conviene reorientar la disposición hacia la actividad laboral.

En cuanto a los resultados de las dimensiones de Satisfacción Laboral tales como: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo y Beneficios Económicos

presentan un mayor porcentaje dentro de la categoría promedio, sin embargo la dimensión de Reconocimiento Personal presenta un igual porcentaje tanto en la categoría insatisfecho y promedio. Por esta razón es conveniente profundizar las dimensiones evaluadas.

Encontramos que en la dimensión de **Significación de la Tarea** refleja atribuciones de valor relativas e insuficientes; con respecto a la dimensión **Condiciones de Trabajo** revela que estos elementos no necesariamente ejercen una influencia positiva en la disposición al trabajo, por lo que evaluarlos y plantear ajustes es una tarea remediativa; en **Reconocimiento Personal y/o Social** revela que hay un cierto reconocimiento por parte de sus superiores, lo que puede generar indisposición por parte de los trabajadores al percibir que no se reconoce su esfuerzo y por último en **Beneficios Económicos** revela de esta manera sentimientos de aceptación hacia la remuneración económica.

De acuerdo a la Relación del Clima Laboral con la Satisfacción Laboral en tiendas Efe las diferencias encontradas son significativas, es decir hay relación entre el Clima y la Satisfacción en los asesores de ventas; además podemos afirmar que mientras mayor sea el Clima Laboral mejor será la Satisfacción Laboral siendo esta una relación buena y positiva.

Analizando los resultados obtenidos en cuanto a las puntuaciones totales de la percepción del Clima Laboral en los asesores de ventas de Tiendas Curacao se puede evidenciar que este se encuentra en un nivel promedio, lo cual revela la percepción que tienen los asesores de ventas es relativa, ya que pueden encontrarse factores internos que puedan influir de forma negativa en su ambiente de trabajo.

En cuanto a las dimensiones de Clima Laboral tales como: Realización Personal, Involucramiento Personal, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales presentan un mayor porcentaje dentro de la categoría promedio con una leve tendencia a lo favorable. Por esta razón, es conveniente profundizar las dimensiones evaluadas.

Encontramos que en **Realización Personal** refleja que los asesores de ventas no sienten en su totalidad que la organización les da la confianza para poder realizar de

forma más independiente su trabajo, percibiendo así pocos elementos que le resulten estimulantes para alcanzar un desarrollo personal y profesional; con respecto al **Involucramiento Laboral** revela que existe un compromiso relativo con la empresa y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales; en lo que se refiere a la **Supervisión** las indicaciones dadas por los supervisores son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian al logro de las metas, por tanto pueden intervenir de manera negativa al desarrollo de la organización ; con respecto a la **Comunicación** revela que el empleo de la información es de relativa funcionalidad, pudiendo tal vez estar empleándose mecanismos de comunicación que no logran la total fluidez requerida en la empresa ,y por último la dimensión de **Condiciones Laborales** observándose que los asesores no perciben en su totalidad de que la empresa provee los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas dentro de la organización, esto puede afectar la consecución de objetivos planteados por la empresa.

Analizando los resultados obtenidos en cuanto a las puntuaciones totales de la Satisfacción Laboral de los asesores de ventas de Tiendas Curacao podemos apreciar que se encuentran en un nivel promedio lo cual revela la presencia de sentimientos ambivalentes hacia el trabajo que afectan la actitud de la misma en cuyo caso conviene reorientar la disposición hacia la actividad laboral

En cuanto a las dimensiones de Satisfacción Laboral tales como: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo y Beneficios Económicos presentan un mayor porcentaje dentro de la categoría promedio, con una ligera tendencia a la satisfacción, sin embargo la dimensión de Reconocimiento Personal presenta un mayor porcentaje en la categoría insatisfecho. Por esta razón es conveniente profundizar las dimensiones evaluadas.

En la dimensión de **Significación de la Tarea** refleja atribuciones de valor relativas e insuficientes; con respecto a la dimensión **Condiciones de Trabajo** revela que estos elementos no necesariamente ejercen una influencia positiva en la disposición de las actividades a realizar, teniendo encuentra que las buenas condiciones físico- ambientales del lugar de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de los empleados y su

identificación con la empresa, en la dimensión **Reconocimiento Personal y/o Social** se asocia a experiencias poco agradables, lo que puede generar indisposición hacia el trabajo y por último en la dimensión **Beneficios Económicos** revela de esta manera sentimientos de aceptación hacia la remuneración económica.

De acuerdo a la relación del Clima Laboral y Satisfacción Laboral en los asesores de venta de Tiendas Curacao las diferencias encontradas son significativas, es decir hay relación entre el Clima y la Satisfacción ; además podemos afirmar que mientras mayor sea el Clima Laboral mejor será la Satisfacción Laboral siendo esta una correlación buena y positiva.

En relación con la dimensión de Condiciones Laborales estos resultados están en consonancia con los hallazgos encontrados por Herzberg (1923) quien sostuvo la importancia de cuidar los factores relativos a la infraestructura (mobiliario, equipos, instalaciones físicas y otros) lo que significa que las condiciones laborales son importantes en la medida que constituyan elementos facilitadores para los asesores de ventas; se puede decir que la satisfacción es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo (factores motivacionales), mientras que la insatisfacción es función de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general, como se indica depende de los factores higienizadores (citado en Fernandez, 2002).

De acuerdo a la dimensión Beneficios Económicos de ambas empresas fusionadas se ubican en un nivel de satisfacción laboral promedio con una tendencia a la satisfacción, en las investigaciones de Peiró (1987) se mencionó la importancia de las recompensas económicas a la hora de explicar el fenómeno de la satisfacción Laboral. Así mismo estos resultados concuerdan con la investigación de León (2011).

La correlación de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de ambas tiendas las diferencias encontradas son significativas, es decir hay relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los asesores de ventas de Tiendas Efe y Tiendas Curacao; además podemos afirmar que mientras mayor sea el Clima Laboral mejor será la Satisfacción Laboral siendo esta una correlación buena y positiva.

Con respecto a los resultados de nuestra investigación acerca del Clima Laboral General de ambas tiendas se estableció que el nivel de este es medio con tendencia a lo favorable, lo que quiere decir que la empresa es relativamente capaz de alcanzar sus logros, aumentar su productividad y lograr la satisfacción de sus trabajadores, pues estos se identifican de manera moderada con los valores de la empresa y muestran compromiso para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de las metas dadas en la organización. Estos resultados son corroborados con los de Aldazabal y Cerpa (2010), quienes en su trabajo titulado “Inteligencia Emocional y su relación con Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero” encontraron que el personal administrativo percibe un clima laboral medio, aunque con una tendencia a ser favorable, esto lo atribuyeron a que la institución no cuenta con programas de incentivos y el tiempo poco equilibrado entre el trabajo y el ocio.

La Satisfacción Laboral es un elemento de vital importancia para cualquier organización, porque según Navarro y Pasache (2010), los trabajadores descontentos o insatisfechos con su trabajo brindan una mala calidad de servicio, lo que causa malestar en los usuarios, y además, estos pueden convertirse en una carga para la sociedad cuando, como resultado de su insatisfacción, sus contratos no se vean renovados, por ejemplo.

Por ultimo cabe mencionar que las investigaciones realizadas acerca de la relación que hay entre el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral si se han encontrado una relación directa y significativa entre estas variables, sin embargo existen investigaciones que concluyen que la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional no tienen relación entre sí; es así que Salgado, et al. (1996) concluyó que la Satisfacción y Clima son dos variables diferentes y que solo se relacionó en un aspecto concreto que fue la percepción de las relaciones interpersonales. Entonces se podría decir que si en una empresa existe un buen Clima Organizacional, eso no garantiza que una parte de sus empleados tenga ciertos niveles de Insatisfacción Laboral.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación, existe una relación positiva y buena entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los asesores de ventas de una empresa fusionada, lo que significa que a mayor nivel de Clima Organizacional mayor Satisfacción Laboral.
- SEGUNDA:** El nivel del Clima Organizacional en los asesores de ventas de Tiendas Efe se caracteriza por tener un nivel promedio con una tendencia a lo favorable, es decir que no se encuentran conformes, pero tampoco las desaprueban.
- TERCERA:** Las dimensiones del Clima Organizacional de Tiendas Efe tales como Realización Personal, Involucramiento Personal, Supervisión y Condiciones Laborales se encuentran en un nivel medio esto quiere decir que los trabajadores perciben su ambiente laboral adecuado para fortalecer el funcionamiento de procesos y de los resultados organizacionales, sin embargo la dimensión de Comunicación se encuentra en un nivel medio con una tendencia a lo desfavorable lo que quiere decir que no hay una adecuada fluidez, claridad y coherencia de la información que reciben por parte de sus superiores y que afecta a su desempeño.
- CUARTA:** El nivel de Satisfacción Laboral encontrada en los asesores de ventas de Tiendas Efe es en su mayoría promedio con una tendencia a la insatisfacción, esto significa que existen ciertas actitudes negativas hacia el trabajo general y hacia la realización de funciones específicas.
- QUINTA:** Las Dimensiones de la Satisfacción Laboral de Tiendas Efe encontramos que la Significación de la Tarea y Beneficios Económicos se encuentran dentro del promedio, esto quiere decir que los trabajadores se encuentran satisfechos al salario que perciben, dando valor al trabajo que realizan, sin embargo las dimensiones de Condiciones de Trabajo y Reconocimiento Personal se encuentran en un nivel promedio con

tendencia a la insatisfacción es decir que sienten que las condiciones ergonómicas de su ambiente laboral no son las adecuadas (ventilación, iluminación y espacio), así como el reconocimiento poco valorado de la organización hacia su trabajo.

**SEXTA:** Se determinó que existe relación buena y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los asesores de ventas de Tiendas Efe.

**SÉPTIMA** El nivel del Clima Organizacional en los asesores de ventas de tiendas Curacao es en su mayoría promedio con una tendencia a lo favorable, esto quiere decir que se presentan condiciones óptimas para el crecimiento de la empresa, pues estos se identifican de manera moderada con los valores organizacionales y muestran compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la empresa

**OCTAVA:** Las dimensiones del Clima Organizacional de Tiendas Curacao como son la Realización Personal, Involucramiento Personal, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales se ubican en un nivel medio esto quiere decir que los asesores de ventas cumplen sus funciones así como el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa acompañadas por un trabajo en equipo que le permite tener una buena relación con sus demás compañeros prevaleciendo en ellos la colaboración.

**NOVENA:** El nivel de Satisfacción Laboral encontrada en los asesores de ventas de Tiendas Curacao es en su mayoría promedio con una tendencia a la insatisfacción, generando que no se sientan comprometidos e identificados con los propósitos trazados por la organización afectando en su productividad y desempeño laboral.

**DÉCIMA:** Las dimensiones de la Satisfacción Laboral de Tiendas Curaca como Significación de la Tarea, Beneficios Económicos y Condiciones de Trabajo se encuentran en un nivel promedio es decir que realizan sus actividades de forma óptima, hay una aceptación en cuanto al salario percibido y sienten que los elementos de infraestructura facilitan su

trabajo, sin embargo la dimensión de Reconocimiento Personal sienten que la organización no reconoce su esfuerzo generando indisposición hacia el trabajo.

**DÉCIMA PRIMERA:** Se determinó que existe relación buena y positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral en los asesores de ventas de Tiendas Curacao

**DÉCIMA SEGUNDA:** A pesar de obtener un resultado positivo, existieron algunas limitaciones que es importante señalar para encaminar futuros trabajos de investigación. En primer lugar, el estudio se realizó en un contexto específico, por lo que la generalización de los resultados puede verse limitada. Sin embargo, los constructos utilizados y sus modelos de medida podrían adaptarse fácilmente a otros contextos, gracias a las teorías y conceptos que los respaldan.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la revisión y el estudio del tema dentro de algún tiempo con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en la investigación han sufrido modificaciones a causa de factor tiempo.
- Se recomienda realizar periódicamente un análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la empresa, con la finalidad de fortalecer la relación de los miembros y así lograr que la organización logre un desarrollo exitoso en la consecución de sus metas trazadas y superar los obstáculos que se presenten en la misma.
- Es recomendable aplicar el estudio en otros sectores con la finalidad de comparar los resultados arrojados respecto a la relación entre las variables Clima y Satisfacción Laboral.
- Se recomienda hacer estudios longitudinales para tratar de determinar alguna causalidad entre estos constructos ya que la investigación es de tipo transversal siendo esto una limitación importante, lo cual imposibilita definir alguna relación de causalidad entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- Se recomienda que los altos mandos de la Empresa Conecta Retail reconozcan la importancia de atender estas variables y puedan así diseñar un plan de beneficios dirigido a todos los grupos de la organización para lograr no sólo el crecimiento de la organización sino también el de las personas que trabajan dentro de ella, teniendo en cuenta las particularidades de cada grupo.
- Se recomienda proponer programas de motivación y adiestramiento de Habilidades Sociales al personal de la empresa para lograr cambios a nivel personal, que sirva como base para mejorar el Clima Organizacional, así los empleados se sentirán más satisfechos y más comprometidos con la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima Organizacional. *Investigación y Ciencia*, 51, 41-49.
- Aldazabal, J. y Cerpa, E. (2010). Correlacion entre la Inteligencia Emocional y Clima Organizacional. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad nacional de San Agustín.
- Alva J. y Dominguez L.(2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad san pedro de Chimbote, In Crescendo. Institucional. 2015; 6(1): 50-62.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9). pp. 123-133.
- Arteaga J. y Alvarez P. "Análisis del impacto en el clima organizacional de Bayer sac por la fusión entre Schering colombiana y Bayer s. a.". Universidad de la Salle. 2008
- Belmar, M., Caceres, P. y Salas, P. (2002).El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacional. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile.
- Bonache, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". Cuadernos de economía y dirección de la empresa, vol. 3, pp. 131-149. Eritanes muy bo.
- Bonache, J., Cabrera, A.,(2002) "Dirección estratégica de personas". España. Prentice Hall.
- Ballarín, E. y Fernandez, P. (1994): "Fusiones y Adquisiciones de empresas: un enfoque integrador", Alianza Editorial, Madrid.
- Bravo, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de lima. Universidad Católica del Perú.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.

Brunet. L. (2004). El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trillas.

Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas. México. 121 p.

Brunet, L. 1987. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Editorial Trillas. 121p. (Colección: Desarrollo de Recursos Humanos)

Camacaro, C. (2012). Satisfacción Laboral y la relación con el Clima Laboral. México: McGraw-Hill.

Castillo D. Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Universidad Católica del Perú. 2014.

Castillo, N. (2013). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Castro, C. (2006). “Fases del proceso de fusión y adquisición y estructuras para la integración” Revista CEPADE. N° 32, pp. 26-36.

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2011). Estudio de la relación entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Theoria, 16(2), 61-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

Chiavenato, I., (1999) “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, Colombia.

Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México D.F. McGrawHill/Interamericana Editores.

Colvin, J. (2013). Modelos organizacionales de fusiones y adquisiciones de creación de valor estratégico basados en el cambio. Revista de Ciencias Sociales, 41, 92-104.

Dario, R. M. (2004, Jul 21). Opinión - el clima organizacional, su utilidad y su diagnóstico, Noticias Financieras. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/468325702?accountid=28391>.

Dessler, G. (1979). Administracion de Personal. (8va. Ed.). Mexico: Editorial Pearson Educacion.

Diario de Fusiones y Adquisiciones. Recuperado de <http://www.diariodefusiones.com/?page=tags&q=Per%FA>.

Diario de Fusiones y Adquisiciones. Recuperado de [http://www.diariodefusiones.com/?Tiendas\\_Efe\\_de\\_Peru\\_compro\\_el\\_75%25\\_de\\_su\\_competidor\\_La\\_Curacao\\_en\\_US\\_97%2C6\\_millones&page=ampliada&id=577&s=&page=Peru](http://www.diariodefusiones.com/?Tiendas_Efe_de_Peru_compro_el_75%25_de_su_competidor_La_Curacao_en_US_97%2C6_millones&page=ampliada&id=577&s=&page=Peru). Diciembre 2012.

Diario de Fusiones y Adquisiciones. Recuperado de <http://www.diariodefusiones.com/?page=tags&q=Per%FA>. Junio 2014.

Diario Gestión. Perú superó a Chile y a Colombia en fusiones y adquisiciones en el 2013. Jueves 9 de enero del 2014.

Diario Gestión. Sector industrial peruano crecería hasta 4% en el 2014. Lunes 9 de Julio del 2014.

Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A., (2013). El Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración, 4(1), 59-70.

Fernández, A. y Otros (2003). Clima Organizacional en las escuelas y entidades públicas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Editorial Plural. Uruguay.

Fischer L y Espejo J.(2004), Mercadotecnia, (3<sup>a</sup>.ed.). pp. 236 - 238. México. Mc Graw Hill.

Flores, J. (2009). Mejoramiento del Clima Organizacional en los laboratorios farmacéuticos Infarmasa S.A. Perú.

Garcia,J. y Casanueva, C. (2000). “Prácticas de la Gestión empresarial” Ed. Prentice Hall. 357 p.

Gómez Porrúa, Juan Manuel. La fusión de sociedades anónimas en el derecho español y comunitario. Madrid: La Ley, 1991. Pág. 20.

Guillen, C. y Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para relaciones laborales. Mc Graw Hill Interamericana S.A. España.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México, DF: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri (2010). “Metodología de la investigación”, Quinta Edición, Interamericana editores. S.A

Hernández Junco Varna, Quintana Tápanes Lázaro, Cor. Mederos Torres Reynaldo, Cor. Guedes Díaz Ramiro, García Gutiérrez Benita Nancy. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Rev Cub Med Mil [online]. 2009, vol.38, n.1, pp. 6.

Kolb, D. y otros (1997). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

Krallinger, Joseph, “Fusiones y Adquisiciones de Empresas”, Mc Graw Hill, México, DF., 1999.

Leon, A. (2011), Satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional. Tesis. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Litwin, G. y Stringer, D. (1968). Psicología de las organizaciones. México. Ed. Prentice Hall.

Lozano, (1999). Revista WebCopamex. Clima Laboral. Sociedades Latinoamericanas para la Calidad. Recuperado de [www.coparmex.org.mx/articulos.htm](http://www.coparmex.org.mx/articulos.htm).

Manosalvas Vaca (2014) El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. n.26, pp.5-15.

Mansilla, C. Gamero, R. y Congosto, M. (2010). Nivel de influencia de los indicadores objetivos y subjetivos sobre la satisfacción. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Yacambu. Venezuela.

Martinez, N. (2006). Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición. Intangible Capital, 12(2), 236-258.

Mascareñas Pérez-Iñigo, Juan. 1996. Razones Económicas de las Fusiones y Adquisiciones de Empresas (Cáp. N° 1). En: Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. 2<sup>a</sup> Edición. Madrid, McGraw-Hill. 465p. (Serie McGraw-Hill de Management).

Mascareñas Perez-Iñigo, Juan (2005) Fusiones y adquisiciones de empresas. Madrid. Mc Graw Hill. 467 P.

McGregor, DM. (1960). "El aspecto humano de las empresas", Ed. Mc Graw Hill.

Mergerstat (2000).Los procesos de fusiones y adquisiciones. Recuperado de <http://www.mergerstat.com>

Mirvis, P.H; Marks, M.L. (2002). Sumando Fuerzas, Vergara Bussines Barcelona.

Muñoz, A. "Satisfacción e insatisfacción en el trabajo". Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense (Madrid, 1990). 293 págs

Navarro, E., y Pasache, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). Revista de la Construcción, 9(1), 4-16.

Palma, S. (2000). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34.

Palma, S. (2004). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Materiales, 13, 56.

Peiro, J. (2007). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Ediciones Piramide.

Pérez, N. y Rivera P. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013. Universidad nacional de la Amazonía peruana.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional., (5ta) Edición. Pearson. México

Robbins, S. y Judge, T. (2004). Comportamiento organizacional. Decima Edición. Pearson Educación. México, D.F.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México, D.F. Pearson.

Rodríguez, A. (2001). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Salud y Sociedad. Santiago, 2(2), 219-234.

Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (Tesis de Maestría en Administración estratégica de empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996) Clima Laboral y Satisfacción Laboral en una pyme, Psicothema, 8(2), 329-335.

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de:<http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html> Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB. 318 p.

Tagiuri, R., Litwin, G. (1998). Clima Organizacional

Thompson, I. (2006) “Definición de Empresa”. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-concepto-empresa.html>.

Thompson, I. (2007) “Tipo de empresa”. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipo-empresa.html>.

Torrecilla, O. (2010). Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral..

Vásquez Sosa (2007). Nivel de Motivación y su relación con la Satisfacción laboral del profesional de enfermería del Hospital Arzobispo Loayza.

Zozaya, N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección General de Política de la PYME. 1-33.

# **ANEXOS**

***CONSTANCIA DE AUTORIZACION***  
***CONSENTIMIENTO INFORMADO***  
***ESCALA DE CLIMA LABORAL***  
***ESCALA DE SATISFACCION LABORAL***  
***CASO CLÍNICO N°1***  
***CASO CLÍNICO N°2***

Arequipa, 15 de Diciembre del 2015

Arequipa, 15 de Diciembre del 2015

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Por el Presente CONECTA RETAIL. Hace Constancia que.

Se deja Constancia que las Señoritas KAREN CECILIA BARRIOS ZEBALLOS Y NATALI LOPEZ PARI, Realizaron el estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en nuestra Empresa, durante los meses de Noviembre y Diciembre del 2016.

Las Señoritas cumplieron Satisfactoriamente todas las condiciones planteadas para la realización de su estudio, en los horarios establecidos, se informó a los participantes la importancia de esta Investigación en beneficio de la Organización.

Se expide la presente constancia, a solicitud para los fines que estime conveniente.



.....  
Jessica Baldarrago  
JEFE DE RR. HH.  
CONECTA RETAIL

Atentamente

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES A LA  
ENCUESTA “CL-SPC Y SL-SPC”**

Nombre del asesor de venta: \_\_\_\_\_

Por la presente acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las Bachiller en Psicología de la Universidad Nacional de San Agustín, a fin de preparar su tesis para optar el grado académico de Psicólogas.

He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es conocer la Percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Asesores de Ventas. Asimismo, me han indicado también que tendré que responder dos cuestionarios, que tomará aproximadamente 30 minutos.

Entiendo que la información que yo proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial y anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

---

**Firma del Asesor de Venta**

Desde ya le agradecemos su participación

Noviembre- 2016

## CL-SPC

Tiendas: Efe  Curacao  Tiempo que labora en la Empresa: \_\_\_\_\_  
Sexo: Masculino  Femenino  Edad: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

No.	Ítems	Ninguno Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					

No.	Ítems	Ningun o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

**GRACIAS POR SU  
COLABORACIÓN!**

## SL-SPC

Tiendas: Efe  Curacao  Tiempo que labora en la Empresa: \_\_\_\_\_  
Sexo: Masculino  Femenino  Edad: \_\_\_\_\_

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

TOTAL ACUERDO	TA
DE ACUERDO	A
INDECISO	I
EN DESACUERDO	D
TOTAL DESACUERDO TD	TD

NO.	ÍTEMS	TA	A	I	D	TD
1.	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2.	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
4.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5.	Me siento mal con lo que gano.					
6.	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
7.	Me siento útil con la labor que realizo.					
8.	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9.	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10.	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11.	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12.	Me disgusta mi horario.					
13.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14.	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					

NO.	ÍTEMS	TA	A	I	D	TD
15.	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16.	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17.	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18.	Me complace los resultados de mi trabajo.					
19.	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20.	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21.	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22.	Me gusta el trabajo que realizo.					
23.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24.	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26.	Me gusta la actividad que realizo.					
27.	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

**GRACIAS      POR      SU  
COLABORACIÓN!**

# **CASO CLÍNICO**

**N°1**

# **HISTORIA CLÍNICA PSICOLÓGICA**

## **ANAMNESIS**

### **I. DATOS DE FILIACIÓN**

<b>Nombres y Apellidos</b>	: J. A. CH. H.
<b>Edad</b>	: 22 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 08/12/1992
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Superior Universitario
<b>Estado Civil</b>	: Soltero
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: IREN-SUR
<b>Informante</b>	: Paciente y Hermana
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Sala de Quimioterapia
<b>Examinadora</b>	: Karen Cecilia Barrios Zeballos
<b>Fecha (s) de evaluación</b>	: 05,06 y 08 de Mayo

### **II. MOTIVO DE CONSULTA**

El Paciente acude al IREN - SUR a recibir su tratamiento de quimioterapia refiriendo: “vengo recibiendo mi sesión de quimioterapia, esta se suponía sería la última pero me mandaron una quinta sesión más, la cual me preocupa por que puede dañar mis pulmones y perder el poco pelo que me creció”

### **III. HISTORIA DEL PROBLEMA ACTUAL**

Inicios de este año en el periodo de vacaciones siente molestias en uno de sus testículos, siendo el dolor más intenso a finales del mes de enero, el cual producía mucho dolor hasta el punto de no poder orinar, detectando un mayor crecimiento en uno de ellos, generando angustia y preocupación en el paciente, contándoles a sus padres y hermanos lo que le sucedía y el dolor que sentía. Se

realiza exámenes de forma particular en una clínica, detectando un tumor cancerígeno en su testículo izquierdo, en el mes de febrero es operado de forma particular para luego ser derivado al IREN SUR para su tratamiento de quimioterapia, viéndose afectado la realización normal de sus actividades académicas y cotidianas, generándole un compromiso emocional. Paciente presenta caída de su cabello como consecuencia de las quimioterapias lo que le genera gran impacto emocional. El pensó que había terminado todo el proceso de quimioterapia y solo acudiría a sus controles lo cual le creó pensamientos positivos y optimistas, ya que le afectó drásticamente su vida académica y cotidiana recibiendo abruptamente la noticia de que debería continuar con el proceso de quimioterapia, lo que ocasionó preocupación por su situación médica. Así mismo le desagrado la idea de perder nuevamente el pequeño cabello que le creció. Y también el hecho de no poder continuar sus actividades cotidianas ya que siente mucho cansancio y debilidad. Actualmente acude a su tratamiento de quimioterapia.

#### **IV. ANTECEDENTES PERSONALES**

##### **Etapa Pre-natal: Embarazo o gestación**

Fue un embarazo planificado y deseado por ambos padres, tuvo un adecuado control médico, el paciente es la cuarta gestación de la madre, no hubo complicaciones durante la gestación, ni enfermedades, caídas, ni amenazas de abortos. El paciente refiere que su madre refiere no haber tenido conflictos emocionales, ni haber consumido drogas, medicamentos ni alcohol.

##### **Etapa Natal**

El paciente nació de parto eutóxico, el trabajo de parto se presentó en condiciones favorables siendo atendido por personal médico. Tuvo un adecuado peso y talla de acuerdo a los parámetros de la normalidad, asimismo presentó reacciones reflejas y una coloración normal.

##### **Etapa Post Natal**

No presentó complicaciones en sus primeros días de vida, recibió lactancia materna hasta los 12 meses de vida. En sus primeros años de vida el paciente

siempre estuvo al cuidado de su madre quien laboraba en un negocio independiente en el hogar en compañía de su padre y hermanos. Creció y se desenvolvió en un ambiente familiar nuclear, apoyado siempre por sus familiares así como por la religión católica. Los padres no presentan enfermedades psiquiátricas o médicas, su ambiente familiar siempre fue el más idóneo favoreciendo de forma positiva en la personalidad del paciente quien era un niño extrovertido y muy sociable, gustaba de participar en reuniones sociales.

### **Desarrollo Psicomotor**

El desarrollo psicomotor del paciente fue dentro de los parámetros de normalidad, camino al año y un mes sin dificultad, empezó a balbucear a los 5 meses, su primera palabra fue teta a los 8 meses, no presento dificultades para el desarrollo del lenguaje.

En lo que se refiere a la formación de hábitos higiénicos tuvo un control de esfínter vesical aproximadamente a los 2 años y un control de esfínter anal a los 2 años y medio; respecto a sus hábitos alimenticios presento un apetito normal; su estado de sueño fue tranquilo no presento ningún problema. Fue un niño de fácil trato con facilidad de palabra lo que le favorecía en socializar con sus demás pares.

Las enfermedades que llegó a padecer durante su niñez eran las propias de su edad sin llegar a fiebres altas.

### **Escolaridad**

El evaluado asistió al centro educativo inicial más cercano a su domicilio a la edad de 5 años, manteniendo un buen rendimiento. Ingresó a la escuela primaria a los 6 años, durante su estancia en el colegio tuvo un desempeño óptimo.

Durante toda la primaria presento un rendimiento académico óptimo en todas las áreas. Culminando sus estudios primarios a la edad de 11 años. Durante esta época el paciente era un niño sociable y comunicador, tenía un amplio círculo de amigos. En la secundaria continua con un desenvolvimiento optimo con buenas

calificaciones, ingresando a un grupo católico juvenil donde asiste los fines de semana. Luego de concluir la secundaria, el paciente postula a la universidad sin conseguir ingresar a I. Civil por la cantidad de postulantes para lo cual ingresa a una academia para practicar y lograr dicho ingreso, ingresando en su segunda postulación. Su desenvolvimiento en la universidad fue adecuado, destacando por sus calificaciones como por su trato con sus compañeros, conseguía con facilidad entablar conversación y mantener el dialogo. A inicios de este año tuvo que suspender sus estudios por motivos de salud, lo que se complicó por las sesiones de quimioterapia que tenía que recibir hasta el punto de perder casi el ciclo académico.

### **Desarrollo y Función Sexual**

El paciente comienza a percibir la diferencia con el sexo opuesto a los cinco años edad en que inicia su escolaridad, comenzaron sus primeros cambios corporales a los 10 años entre los que se encuentran el cambio de voz, el crecimiento de su musculatura y la aparición del vello púbico en sus partes íntimas.

El paciente tuvo su primera enamorada a los 17 años a quien conoció en su grupo juvenil religioso, con quien tiene una relación hasta la actualidad, siendo su apoyo fundamental en este proceso hospitalario, indica no haber mantenido relaciones sexuales hasta el momento.

### **Historia de recreación y de la vida**

De niño solía ser extrovertido comunicador y sociable, gustaba jugar con sus compañeros, asistir a reuniones sociales así como a su grupo de oración. Durante la adolescencia nunca mostro signos de rebeldía y agresividad, le gustaba jugar Voleibol, Futbol y Básquet con sus hermanos en casa. Asistió a fiestas, reuniones familiares entre otras pero nunca ingería alcohol ni fumaba.

### **Aspecto psicosexual y vida familiar**

La persona con que más apego desarrollo durante su infancia fue sus padres. A los años a quien conoció en su grupo juvenil religioso con quien mantuvo una

relación hasta la actualidad quien es su apoyo fundamental en este proceso hospitalario, indica no haber mantenido relaciones sexuales hasta el momento. Actualmente es soltero y no tiene ningún hijo.

### **Actividad laboral**

El paciente ha trabajado en su grupo juvenil eventualmente para apoyar en casa y en sus estudios. Ninguno de los trabajos ha estado relacionado con su carrera debido “a su falta de experiencia”.

### **Hábitos e influencias nocivas o toxicas**

Sus hábitos alimenticios no eran los más adecuados hasta después de ser diagnosticado debido a que no cumplía con sus horarios pero consumía alimentos balanceados. No consume alcohol ni fuma actualmente. Su sueño es irregular debido a su problema que le impide descansar.

### **Religión**

Su religión es católica, con participación activa en un grupo juvenil de oración.

### **Antecedentes Mórbidos Personales**

#### **Enfermedades y accidentes**

Ha sufrido de enfermedades comunes como resfrios, sarampión.

### **Personalidad**

En su infancia fue un niño extrovertido, comunicador, sociable, comportamientos que se mantienen durante la adolescencia y parte de su juventud, en la actualidad estas características se encuentran inhibidas debido a la caída de su cabello como consecuencia de las quimioterapias generando un compromiso emocional en el paciente.

## **Antecedentes Familiares**

### **Composición familiar**

El paciente tiene tres hermanos, dos mujeres un varón que viven junto a sus padres. Sus padres junto a sus hermanos trabajan para solventar gastos que se generan en casa y sus estudios.

### **Dinámica familiar**

La dinámica familiar es adecuada siendo sus padres pilares en su hogar, y gran apoyo principal en su proceso de adaptación en el tratamiento hospitalario junto a sus hermanos.

### **Condición socioeconómica**

El paciente es de una condición socio-económica media. Sus padres junto a sus hermanos aportan económicamente al hogar. Cuentan con los servicios básicos en el hogar.

### **Antecedentes familiares patológicos**

Sin presencia de antecedentes patológicos de relevancia.

## **V. RESUMEN**

Joven de 22 años, natural de la ciudad de Arequipa el último hijo de 4 hermanos. En su infancia, adolescencia y juventud tuvo un desarrollo normal caracterizado por ser extrovertido y asequible en la actualidad estas características se encuentran inhibidas debido a los efectos secundarios del tratamiento, tiene como base fundamental la religión en su familia, con un amplio círculo social. Tuvo un desenvolvimiento académico bueno durante la primaria como la secundaria manifestando que le costó un poco más de dedicación poder ingresar a la universidad (Ingeniería Civil) la cual cursa en la actualidad a inicios de este año siente molestias en uno de sus testículos, detectando un mayor crecimiento en el T. Izquierdo lo cual le genera angustia y preocupación, contándoles a sus familiares lo que le sucedía y el dolor que sentía. Diagnosticándole un tumor en el testículo izquierdo, donde en la actualidad recibe tratamiento de quimioterapia en IREN SUR, afectando la realización normal de sus actividades y generando

un compromiso emocional fuerte en el paciente, producto de los efectos secundarios de esta como son la alopecia. El paciente pensó que había terminado todo el proceso de quimioterapia y solo acudiría a sus controles lo cual generó pensamientos positivos y optimistas, ya que le afectó drásticamente su vida académica y cotidiana recibiendo abruptamente la noticia de que debería continuar con el proceso lo que generó preocupación por su situación médica. Así mismo menciona que le desagrado la idea de perder nuevamente el pequeño cabello que le creció. Y también el hecho de no poder continuar sus actividades cotidianas ya que siente mucho cansancio y debilidad. Actualmente acude a su tratamiento de quimioterapia.

Arequipa, 12 de Agosto del 2015

**KAREN BARRIOS ZEBALLOS**

Interna de Psicología.

## EXAMEN MENTAL

### I. DATOS DE FILIACIÓN

<b>Nombres y Apellidos</b>	: J. A. CH. H.
<b>Edad</b>	: 22 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 08/12/1992
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Superior Universitario
<b>Estado Civil</b>	: Soltero
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: IREN-SUR
<b>Informante</b>	: Paciente y Hermana
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Sala de Quimioterapia
<b>Examinadora</b>	: Karen Cecilia Barrios Zeballos
<b>Fecha (s) de evaluación</b>	: 16, 17 y 20 Junio

### II. ACTITUD, PORTE Y COMPORTAMIENTO

El evaluado aparenta la edad cronológica referida, contextura delgada, tez trigueña, ojos marrones, sin cabello por la quimioterapia, presenta una estatura de 1.70 cm y un peso de 65 kilos aproximadamente. Su vestimenta y aseo son adecuados.

Se le observó, emocionalmente desanimado, quejumbroso, pero con disposición al dialogo, hizo contacto visual, de fácil trato y comunicación. Entra en confianza con la evaluadora durante la entrevista, su tono de voz es normal a bajo; pronunciando y articulando de forma fluida y adecuada las palabras. Su postura es ligeramente encorvada y su marcha es normal.

### **III. ATENCIÓN, CONCIENCIA Y ORIENTACIÓN**

#### **ATENCIÓN**

El paciente mantiene su atención a todas las preguntas consignadas, pero por momentos se evidencia cierta dificultad debido a los efectos secundarios del tratamiento hospitalario.

#### **CONCIENCIA**

Se encuentra consciente de su situación actual, reconoce el estado emocional en que se encuentra, en cuanto a sus sentimientos de preocupación e inseguridad.

#### **ORIENTACIÓN**

Su orientación con respecto a sí mismo es adecuada, siendo capaz de reconocer su nombre, su actividad ocupacional y roles que desempeña en su entorno familiar y social, así como el reconocimiento de su esquema corporal. Su orientación espacial, reconocimiento derecha-izquierda, orientación topográfica de lugar es adecuado. Su orientación temporal es adecuada evoca días de la semana, el año, fechas importantes y el tiempo del día sin dificultades.

### **IV. LENGUAJE**

Su lenguaje expresivo es coherente no se escucha problemas en la pronunciación por parte del evaluado. Su habla se caracteriza por ser normal, con un tono de voz normal a bajo, es capaz de sostener una comunicación fluida, asimismo el evaluado puede leer textos y escribir oraciones con sentido.

El lenguaje comprensivo se encuentra ligeramente conservado, entiende preguntas sencillas, órdenes simples y responde de manera correcta, nombra objetos de su entorno sin esfuerzo. Logra comprender textos de manera adecuada identificando las moralejas y/o enseñanzas de cuentos e historias sencillas.

Por lo anterior podemos decir que su lenguaje expresivo y comprensivo se encuentra conservado.

## **V. PENSAMIENTO**

El curso de su pensamiento es normal, encontrándose soporte de sus ideas en la conciencia, asociándolas y siguiendo un orden y una lógica.

En cuanto a su contenido el paciente manifiesta ideas negativas evocando reiteradamente su preocupación y miedo hacia el tratamiento hospitalario y a los efectos secundarios de la quimioterapia.

## **VI. PERCEPCIÓN**

Sus funciones sensitivas tanto visual, gustativa, auditiva y olfativa no se encuentran alteradas, presenta una adecuada capacidad discriminatoria a los estímulos térmicos y dolorosos pudiendo localizarlos en las respectivas áreas corporales; de olores, sabores, formas, colores, reconocimiento de objetos, ruidos, melodías, tamaños y texturas. Sus funciones sensorio-perceptivas no presentan engaños. Es decir, no hay la presencia de alucinaciones de tipo visual ni auditivo.

## **VII. MEMORIA**

La memoria a corto plazo se encuentra conservada, recordando con facilidad los hechos presentes. En relación a la memoria a largo plazo esta se encuentra conservada percibiendo con normalidad sus recuerdos y acontecimientos de su infancia y adolescencia. No presenta problemas para reproducir correctamente palabras o textos recién escuchados y puede referir algunos acontecimientos anteriores al tiempo presente.

## **VIII. FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL**

Se observa un buen desempeño en las tareas de semejanza, diferencias y comprensión. Su razonamiento abstracto se encuentra en condiciones normales.

## **IX. ESTADO DE ANIMO Y AFECTOS**

Su expresión facial denota preocupación y angustia. Así como temor a lo que pueda ocurrir manifestando preocupación sobre la incertidumbre hacia su diagnóstico y tratamiento. Manifiesta molestia hacia su aspecto físico debido a que no se adapta a su nueva imagen por la pérdida de cabello. Al comenzar la entrevista se mostró intranquilo, va ganando confianza y enuncia con mayor fluidez, mostrándose dispuesto a expresar sus preocupaciones y temores, logrando colaboración en el proceso de la evaluación.

## **X. COMPRENSIÓN Y GRADO DE INCAPACIDAD DEL PROBLEMA**

El evaluado es consciente de su problemática y como este está afectando a su vida personal como social en el desarrollo normal de sus actividades, motivo por el cual a veces no puede concentrarse por estar en tratamiento de quimioterapia.

## **XI. RESUMEN**

Paciente de 22 años, aparenta su edad, vestido ordenado de contextura mediana, tez trigueña. Peso y talla corresponden a su edad. Su expresión facial y corporal denota preocupación.

Se le observó, emocionalmente desanimado, quejumbroso, pero con disposición al dialogo, hizo contacto visual, de fácil trato y comunicación. Entra en confianza con la evaluadora durante la entrevista, su tono de voz es normal a bajo; su pronunciación como articulación de sus palabras son de forma fluida y adecuada. El paciente puede mantener su atención con ciertas dificultades por los efectos secundarios del tratamiento, es consciente de su enfermedad actual y está orientado en persona, espacio y tiempo. El curso de su pensamiento es normal caracterizado por ser estructurado, en cuanto al contenido de su pensamiento el paciente manifiesta ideas negativas así como preocupación y miedo hacia el tratamiento hospitalario y a los efectos secundarios de la quimioterapia. No se evidencia alteración en su percepción, memoria como tampoco en sus funciones intelectuales. Al comenzar la entrevista se mostró intranquilo, manifestando preocupación sobre la incertidumbre hacia su

diagnóstico y tratamiento, Manifiesta molestia hacia su aspecto físico debido a que no se adapta a su nueva imagen por la pérdida de cabello. Va ganando confianza, enuncia con mayor fluidez mostrándose dispuesto a expresar sus preocupaciones y temores, logrando su colaboración en el proceso de la evaluación.

Arequipa, 12 de Agosto del 2015

**KAREN BARRIOS ZEBALLOS**

Interna de Psicología.

## INFORME PSICOMÉTRICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

<b>Nombres y Apellidos</b>	:	J. A. CH. H.
<b>Edad</b>	:	22 años
<b>Sexo</b>	:	Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	:	08/12/1992
<b>Lugar de nacimiento</b>	:	Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	:	Superior Universitario
<b>Estado Civil</b>	:	Soltero
<b>Procedencia</b>	:	Arequipa
<b>Ocupación</b>	:	Estudiante
<b>Religión</b>	:	Católica
<b>Referente</b>	:	IREN-SUR
<b>Informante</b>	:	Paciente y Hermana
<b>Lugar de Evaluación</b>	:	Sala de Quimioterapia y Hospitalización
<b>Examinadora</b>	:	Karen Cecilia Barrios Zeballos
<b>Fecha (s) de evaluación</b>	:	20,21, 22 de Junio

### II. OBSERVACIONES GENERALES

Paciente de 22 años, aparenta su edad, vestido ordenado de contextura mediana, tez trigueña. Se le observó emocionalmente desanimado al principio de la entrevista entrando en confianza en el desarrollo de la misma, expresa sus emociones abiertamente, se logra la colaboración del evaluado aunque por momentos pierde la concentración debido a factores externos del ambiente hospitalario, buena disposición al diálogo y a la ejecución de las pruebas, se muestra atento, asequible a la formulación de las preguntas a las cuales responde con mucho interés, hizo contacto visual, de fácil trato y comunicación.

### III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Pruebas Psicométricas
  - Test Multifásico de la personalidad Minimult
  - Inventario de ansiedad Rasgo – Estado IDARE

## IV INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

- Test Multifásico de la personalidad “Minimult”

	<b>L</b>	<b>F</b>	<b>K</b>	<b>Hs<sub>1</sub> +5K</b>	<b>D<sub>2</sub></b>	<b>Hi<sub>3</sub></b>	<b>Dp<sub>4</sub> +4K</b>	<b>Pa<sub>6</sub></b>	<b>Pt<sub>7</sub> +1K</b>	<b>Es<sub>8</sub> +1K</b>	<b>Ma<sub>9</sub> +2K</b>
P.D.	3	1	9	11	6	16	3	4	5	4	4
Puntuación MM	8	4	20	23	24	35	14	13	13	13	15
Añadir K				10			8		20	20	4
Puntaje T	63	54	64	106	68	84	56	65	71	71	55

L 63: La persona evaluada es de las que tienden a dar respuestas socialmente a problemas con relación al autocontrol y valores morales.

Hs 33: Presenta un gran número de quejas físicas y preocupaciones por sus funciones corporales, así como dolencias, fatiga y debilidad.

D 68: Levemente deprimido y pesimista.

Hi 84: Probablemente inmaduro, exigente, tiende a desarrollar determinadas quejas funcionales tales como dolores de cabeza y espalda, propias del proceso por el cual pasa.

Dp 56: Se comporta razonablemente a los códigos, normas morales y sociales.

Pa 55: Sensitivo, susceptible a la opinión de los demás.

Pt 71: Consciente, ordenado y autocritico.

Es 71: Tiende hacia intereses abstractos tales como la ciencia, filosofía y religión.

Ma 55: Nivel norma de energía y actividad.

- Combinación de la Escala Clínica: 1-3, 3-1

Los individuos con este código presentan quejas somáticas, en el paciente son propias a su diagnóstico médico, tales como dolor de cabeza, de espalda, dolor de pecho. Otras quejas físicas habituales incluyen debilidad, fatiga, mareos y perturbaciones en el sueño. Estos síntomas se intensifican en momentos de estrés. El individuo suele presentarse a sí mismo como normal, responsable y sin culpa. Hacen uso excesivo de la negación, proyección y racionalización.

La mayor parte del tiempo los pacientes con este código se muestran muy controlados y tienden a expresar sus sentimientos negativos en forma indirecta y pasiva, pero ocasionalmente “pierden los estribos” y se expresan con enojo, pero sin violencia. Para estas personas es muy importante comportarse de manera socialmente aceptable, necesitan convencer a los demás que son lógicos y razonables.

#### Inventario de ansiedad Rasgo – Estado IDARE

- Ansiedad como estado

Nivel de Ansiedad: Medio

El paciente tiene un nivel de ansiedad medio, debido al proceso hospitalario por el cual actualmente atraviesa.

- Ansiedad como rasgo:

Nivel de Ansiedad: Bajo

#### V. RESUMEN

De acuerdo a las pruebas psicológicas realizadas la persona evaluada es de las que tienden a dar respuestas socialmente a problemas con relación al autocontrol y valores morales, persona sincera con elevada autocrítica y confianza en sí mismo para poder admitir pequeños defectos propios, comportándose de manera socialmente aceptable. Tiende hacia intereses abstractos tales como la ciencia, filosofía y religión. Debido al proceso hospitalario por el cual está atravesando manifiesta sentimientos de inseguridad, su expresión facial denota preocupación y angustia. Manifiesta quejas constantes por su enfermedad así como por sus funciones corporales presentando dolencias, fatiga y debilidad. Levemente deprimido y pesimista, susceptible a la opinión de los demás.

Arequipa, 12 de Agosto del 2015

**KAREN BARRIOS ZEBALLOS**

Interna de Psicología.

## INFORME PSICOLÓGICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN

<b>Nombres y Apellidos</b>	: J. A. CH. H.
<b>Edad</b>	: 22 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 08/12/1992
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Superior Universitario
<b>Estado Civil</b>	: Soltero
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: IREN-SUR
<b>Informante</b>	: Paciente y Hermana
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Sala de Quimioterapia
<b>Examinadora</b>	: Karen Cecilia Barrios Zeballos
<b>Fecha (s) de evaluación</b>	: Mayo, Junio y Julio

### II. DIAGNOSTICO MÉDICO

Dx NM Testículo Izquierdo C62

### III. MOTIVO DE CONSULTA

El Paciente acude al IREN - SUR a recibir su tratamiento de quimioterapia refiriendo: “vengo recibiendo mi sesión de quimioterapia, esta se suponía sería la última pero me mandaron una quinta sesión más la cual me preocupa puede dañar mis pulmones y perder el poco pelo que me creció”

### IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación
- Entrevista
- Pruebas Psicométricas

- Test Multifásico de la personalidad Minimult
- Inventario de ansiedad Rasgo – Estado IDARE

## V. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES

Joven de 22 años, natural de la ciudad de Arequipa el último hijo de 4 hermanos. En su infancia, adolescencia y juventud tuvo un desarrollo normal caracterizado por ser extrovertido y asequible en la actualidad estas características se encuentran inhibidas debido a los efectos secundarios del tratamiento, tiene como base fundamental la religión en su familia, con un amplio círculo social. Tuvo un desenvolvimiento académico bueno durante la primaria como la secundaria manifestando que le costó un poco más de dedicación poder ingresar a la universidad (Ingeniería Civil) la cual cursa en la actualidad a inicios de este año siente molestias en uno de sus testículos, detectando un mayor crecimiento en el T. Izquierdo lo cual le genera angustia y preocupación, contándoles a sus familiares lo que le sucedía y el dolor que sentía. Diagnosticándole un tumor en el testículo izquierdo, donde en la actualidad recibe tratamiento de quimioterapia en IREN SUR, afectando la realización normal de sus actividades y generando un compromiso emocional fuerte en el paciente, producto de los efectos secundarios de esta como son la alopecia. El paciente pensó que había terminado todo el proceso de quimioterapia y solo acudiría a sus controles lo cual genera pensamientos positivos y optimistas, ya que le afectó drásticamente su vida académica y cotidiana recibiendo abruptamente la noticia de que debería continuar con el proceso lo que generó preocupación por su situación médica. Así mismo menciona que le desagrado la idea de perder nuevamente el pequeño cabello que le creció. Y también el hecho de no poder continuar sus actividades cotidianas ya que siente mucho cansancio y debilidad. Actualmente acude a su tratamiento de quimioterapia.

## VI. OBSERVACIONES GENERALES DE LA CONDUCTA

Paciente de 22 años, aparenta su edad, vestido ordenado de contextura mediana, tez trigueña. Peso y talla corresponden a su edad. Su expresión facial y corporal denota preocupación.

Se le observo, emocionalmente desanimado, quejumbroso, pero con disposición al dialogo, hizo contacto visual, de fácil trato y comunicación. Entra en confianza con la evaluadora durante la entrevista, su tono de voz es normal a bajo; su pronunciación como articulación de sus palabras son de forma fluida y adecuada. El paciente puede mantener su atención con ciertas dificultades por los efectos secundarios del tratamiento, es consciente de su enfermedad actual y está orientado en persona, espacio y tiempo. El curso de su pensamiento es normal caracterizado por ser estructurado, en cuanto al contenido de su pensamiento el paciente manifiesta preocupación y miedo hacia el tratamiento hospitalario y a los efectos secundarios de la quimioterapia. No se evidencia alteración en su percepción, memoria como tampoco en sus funciones intelectuales. Al comenzar la entrevista se mostró intranquilo, manifestando preocupación sobre la incertidumbre hacia su diagnóstico y tratamiento, Manifiesta molestia hacia su aspecto físico debido a que no se adapta a su nueva imagen por la pérdida de cabello. Va ganando confianza, enuncia con mayor fluidez mostrándose dispuesto a expresar sus preocupaciones y temores, logrando su colaboración en el proceso de la evaluación.

## **VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

El paciente era una persona extrovertida, sociable, con muchas aspiraciones, caracterizándose por ser amable y cooperador, características que a la actualidad se encuentran inhibidas a raíz de su diagnóstico médico y los cambios físicos que esto conlleva.

A la actualidad se evidencia compromiso emocional debido al cambio en su imagen corporal en referencia a su nueva apariencia física por la pérdida de su cabello, manifestando sentimientos de preocupación por la incertidumbre hacia su recuperación así mismo como por el tratamiento que tendrá que seguir, manifiesta sentimientos de impotencia por no poder realizar con normalidad sus actividades académicas y cotidianas, cuenta con un soporte emocional adecuado de su entorno familiar más cercano a sí mismo como el apoyo brindado por su comunidad religiosa lo que le permite afrontar de forma positiva su enfermedad,

está en proceso de adaptación al tratamiento hospitalario con conocimiento de su enfermedad.

### **VIII. DIAGNOSTICO**

Paciente que a la actualidad se encuentra emocionalmente afectado por los efectos secundarios que le ha ocasionado los tratamientos de quimioterapia, generando en él sentimientos de desesperanza y desánimo, bajando su autoestima y seguridad personal.

### **IX. PRONOSTICO**

Reservado, Tanto el ambiente familiar como la buena la capacidad de afrontamiento del paciente le permitirá superar y adaptarse al proceso hospitalario sin embargo su diagnóstico médico es delicado lo cual no favorece en su pronóstico.

### **X. RECOMENDACIONES**

- Brindar Psicoeducación Oncológica al paciente
- Brindar Psicoeducación Oncológica a la familia
- Psicoterapia Individual
- Fortalecer la autoestima de la paciente

Arequipa, 12 de Agosto del 2015

**KAREN BARRIOS ZEBALLOS**

Interna de Psicología.

## **PLAN PSICOTERAPÉUTICO**

### **I. DATOS DE FILIACIÓN**

<b>Nombres y Apellidos</b>	: J. A. CH. H.
<b>Edad</b>	: 22 años
<b>Sexo</b>	: Masculino
<b>Fecha de nacimiento</b>	: 08/12/1992
<b>Lugar de nacimiento</b>	: Arequipa
<b>Grado de instrucción</b>	: Superior Universitario
<b>Estado Civil</b>	: Soltero
<b>Procedencia</b>	: Arequipa
<b>Ocupación</b>	: Estudiante
<b>Religión</b>	: Católica
<b>Referente</b>	: IREN-SUR
<b>Informante</b>	: Paciente y Hermana
<b>Lugar de Evaluación</b>	: Sala de Quimioterapia
<b>Examinadora</b>	: Karen Cecilia Barrios Zeballos
<b>Fecha (s) de evaluación</b>	: 28, 29, 30 de Junio y 7, 8, 9 de Julio

### **II. DIAGNOSTICO PSICOLÓGICO**

Paciente que a la actualidad se encuentra emocionalmente afectado por los efectos secundarios que le ha ocasionado los tratamientos de quimioterapia, generando en él sentimientos de desesperanza y desánimo, bajando su autoestima y seguridad personal.

### **III. OBJETIVO GENERAL**

Lograr la adaptación al proceso hospitalario reestructurando la percepción de su imagen corporal como una etapa en su tratamiento oncológico.

#### **IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Brindar acompañamiento mediante Psicoeducación para lograr una adaptación al proceso hospitalario.
- b. Mejorar estilos de afrontamiento, solución de problemas y toma de decisiones.
- c. Aumentar su autoestima y seguridad en sí mismo.

#### **V. ACCIONES PSICOTERAPÉUTICAS**

<b>Actividad 1</b>	
<b>A. Técnica a utilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relajación</li><li>• Ejercicios de Respiración</li></ul>
<b>B. Objetivo de la sesión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enseñar al joven a relajarse en situaciones críticas como las sesiones de quimioterapia.</li></ul>
<b>C. Descripción</b>	Ejercicios para relajar el brazo dominante, la cara, el cuello el tronco y las piernas. Hasta lograr responder adecuadamente ante situaciones que le provoquen ansiedad.
<b>D. Tiempo aproximado</b>	5min
<b>E. Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sillón confortable</li></ul>

<b>Actividad 2</b>	
<b>A. Técnica a utilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicoeducación</li></ul>
<b>B. Objetivo de la sesión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enseñar al joven la importancia que tiene el tratamiento médico para su recuperación.</li></ul>
<b>C. Descripción</b>	Describir en que consiste la enfermedad oncológica, efectos secundarios y el beneficio de recibir el tratamiento.
<b>D. Tiempo aproximado</b>	10min
<b>E. Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sillón confortable</li></ul>

Actividad 3	
<b>A. Técnica a utilizar</b>	Reestructuración Cognitiva
<b>B. Objetivo de la sesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el paciente aprenda a cambiar algunos pensamientos negativos que producen inconvenientes emocionales.</li> <li>• Se buscan alternativas racionales y permite la afrontación adecuada ante diferentes situaciones.</li> </ul>
<b>C. Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le pide que identifique cuales son los pensamientos negativos que tiene acerca de su tratamiento oncológico.</li> <li>• Una vez identificados los pensamientos , se le pedirá que los analice , una buena manera de hacerlo es mediante preguntas :           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar hasta qué punto los pensamientos se ajustan a la realidad.(Objetividad)</li> <li>b. Analizar la consecuencia de los pensamientos.(Consecuencias )</li> <li>c. Analizar qué pasaría si lo que piensa fuese cierto ( Relativizar )</li> </ol> </li> <li>• De esta manera se dará cuenta que hay pensamientos que no son reales, que dificultan la resolución de la situación en la que se encuentre.</li> </ul>
<b>D. Tiempo aproximado</b>	15 min.
<b>E. Materiales</b>	Sillón confortable

## **VI. TIEMPO DE EJECUCIÓN**

El tiempo de ejecución será las tres actividades por sesión de quimioterapia con una duración de 30min.

## **VII. LOGROS OBTENIDOS**

Adaptación al proceso hospitalario

Arequipa, 12 de Agosto del 2015

**KAREN BARRIOS ZEBALLOS**

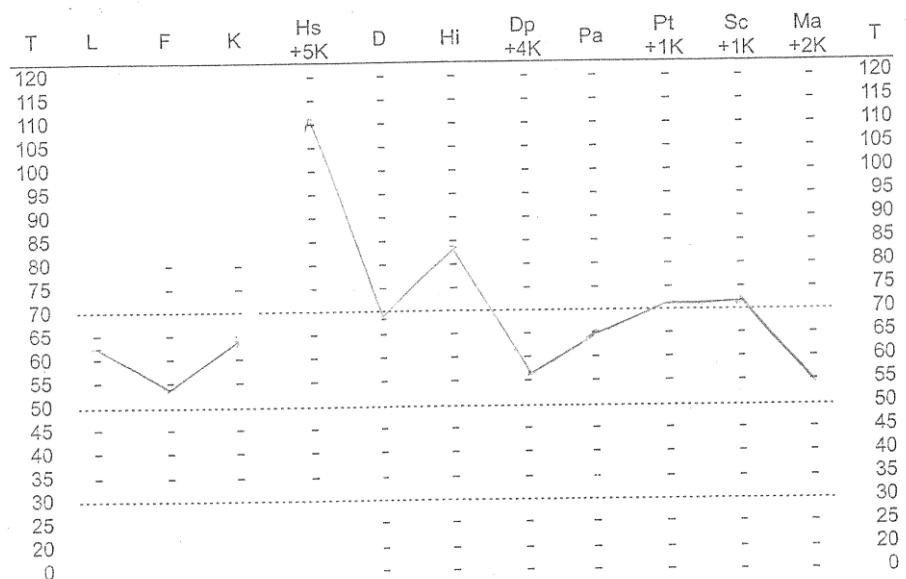
Interna de Psicología.

**INVENTARIO MULTIFÁSICO DE PERSONALIDAD (MMPI)**  
**MINI MULT**  
(Hoja de Respuesta)

Nombre y apellido:	Edad:											
Estado Civil:	Grado de Instrucción:											
Ocupación:	Fecha de Examen:											
V F	13. ✓ F	25. V F	37. V F	49. V F	61. V F							
V F	14. V F	26. V F	38. V F	50. V F	62. V F							
✓ F	15. V F	27. V F	39. V F	51. ✓ F	63. V F							
✓ F	16. V F	28. ✓ F	40. V F	52. V F	64. V F							
✓ F	17. V F	29. V F	41. ✓ F	53. V F	65. ✓ F							
V F	18. ✓ F	30. V F	44. ✓ F	54. ✓ F	66. V F							
V F	19. V F	31. ✓ F	43. V F	55. V F	67. V F							
V F	20. ✓ F	32. V F	44. V F	56. V F	68. V F							
✓ F	21. V F	33. V F	45. V F	57. V F	69. V F							
V F	22. V F	34. ✓ F	46. ✓ F	58. V F	70. V F							
V F	23. ✓ F	35. ✓ F	47. V F	59. V F	71. V F							
V F	24. ✓ F	36. ✓ F	48. V F	60. V F								

	L	F	K	Hs +5K	D	Hi	Dp +4K	Pa	Pt +1K	Sc +1K	Ma +2K
Puntaje Directo	3	1	9	11	6	16	3	4	5	4	4
Puntaje Equivalente	8	4	20	23	24	35	14	13	13	13	15
Añadir K				10			8		20	20	4
Puntaje Directo Corregido	8	4	20	33	24	35	22	13	33	33	19
Puntaje T	63	54	64	+06	68	84	56	65	71	71	55

DIAGNÓSTICO: .....



**IDARE**  
INVENTARIO DE AUTOVALORACIÓN

Nombre: CH H Fecha: 10/10/10

**INSTRUCCIONES:** Algunas expresiones que las personas usan para describirse aparecen abajo. Lea cada frase y encierre en un círculo el número que indique **cómo se siente ahora mismo**, o sea, en estos momentos.  
 No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero trate de dar la respuesta que mejor describa sus sentimientos ahora.

	NO	UN POCO	BASTANTE	MUCHO
1. Me siento calmado	X	2	3	4
2. Me siento seguro	X	2	3	4
3. Estoy tenso	1	2	X	4
4. Estoy contrariado	1	2	X	4
5. Me siento a gusto	X	2	3	4
6. Me siento alterado	1	X	3	4
7. Estoy alterado por algún posible contratiempo	1	2	3	4
8. Me siento descansado	X	2	3	4
9. Me siento ansioso	1	2	3	4
10. Me siento cómodo	X	2	3	4
11. Me siento con confianza en mí mismo	1	X	3	4
12. Me siento nervioso	1	2	X	4
13. Estoy agitado	1	2	3	4
14. Me siento "a punto de explotar"	1	X	3	4
15. Me siento relajado	X	2	3	4
16. Me siento satisfecho	X	2	3	4
17. Estoy preocupado	1	2	X	4
18. Me siento muy excitado y aturdido	1	X	3	4
19. Me siento alegre	X	2	3	4
20. Me siento bien	X	2	3	4

**IDARE**  
INVENTARIO DE AUTOVALORACIÓN

**INSTRUCCIONES:** Algunas expresiones que las personas usan para describirse aparecen abajo. Lea cada frase y encierre en un círculo el número que indique **cómo se siente generalmente**. No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero describa cómo se siente generalmente.

	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTE-MENTE	CASI SIEMPRE
1. Me siento bien	1	2	3	X
12. Me canso rápidamente	1	2	X	4
13. Siento ganas de llorar	X	2	3	4
14. Quisiera ser tan feliz	1	2	X	4
15. Me pierdo cosas por no poder decidirme rápidamente	X	2	3	4
16. Me siento descansado	1	X	3	4
17. Soy un persona "tranquila serena y sosegada"	1	2	X	4
18. Siento que las dificultades se amontonan al punto de no poder soportarlas	X	2	3	4
19. Me preocupo demasiado por cosas sin importancia	X	2	3	4
30. Soy feliz	1	2	X	4
31. Me inclino a tomar las cosas muy a pecho	X	2	3	4
32. Me falta confianza en mí mismo	X	2	3	4
33. Me siento seguro	1	X	3	4
34. Trato de evitar enfrentar una crisis o dificultad	1	2	X	4
35. Me siento melancólico	1	X	3	4
36. Estoy satisfecho	1	X	3	4
37. Algunas ideas poco importantes pasan por mi mente	1	X	3	4
38. Me afectan tanto los desengaños que no me los puedo quitar de la cabeza	1	X	3	4
39. Soy una persona estable	1	2	X	4
40. Cuando pienso en los asuntos que tengo entre manos me pongo tenso y alterado	1	X	3	4

# **CASO CLÍNICO**

**N°2**

## HISTORIA CLÍNICA PSICOLÓGICA

### ANAMNESIS

#### I. DATOS DE FILIACIÓN:

Nombres y Apellidos	: M.M. 1.
Edad	: 25 años
Sexo	: Femenino
Fecha de Nacimiento	: 09 de diciembre, 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Secundaria completa
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ama de casa
Religión	: Católica
Informantes	: Paciente
Lugar de Evaluación	: Consultorio de Psicología del Centro de Salud Mariano Melgar
Fechas de Evaluación	: 08, 13 y 16 de Abril
Examinador	: Natali Lopez Pari

#### II. MOTIVO DE CONSULTA

Paciente acude al Centro de Salud de Mariano Melgar para recibir atención y refiere “me siento mal por todo lo que me está pasando últimamente, no solo con el padre de mis hijos, sino también con mi madre, siento que nadie me entiende y que tengo la culpa de todo lo que me está sucediendo, no encuentro la forma de cómo solucionar mis problemas, me siento preocupada, triste, no quiero realizar mis actividades diarias, a veces no puedo conciliar el sueño, pensando en todo lo malo que me pasa”.

#### III. HISTORIA DEL PROBLEMA ACTUAL

La paciente cuando tenía 9 meses de gestación, de su tercer hijo, se entera que el padre de sus hijos estaba con otra persona y no solo eso, sino también que tenía 2

hijos aparte, esta noticia hizo que pierda el control y se diera cuenta que siempre vivió engañada, por un momento pensó en quitarse la vida, pero no intento nada, es así que decide llamarlo para conversar, él se encontraba trabajando en Espinar, le dice que no puede y la trata con indiferencia incluso le insinuó que el hijo que está esperando no es de él y que de seguro es de uno de sus amantes, pero después cambia de opinión y va a su casa para conversar, ella lo confronta diciéndole que ya sabe la verdad, el acepta y le dice que no piensa reconocer a ese hijo que está esperando, incluso le dijo que sus otros 2 hijos tal vez no sean suyos, es ahí donde ella rompe en llanto y su mamá al escucharlo entra al cuarto y empieza a discutir con él, lo bota de la casa, esta situación hizo que pierda el interés de poder seguir adelante, tiene dificultades para poder dormir, además de tener falta de apetito, generando en ella sentimientos de tristeza y preocupación, no solo por los problemas que tiene con el padre de sus hijos, sino también por las peleas constantes que tiene con su mamá, ya que siempre le echa en cara todos sus errores.

### **Antecedentes Clínicos**

- Aborto inducido hace 4 años.

## **IV. ANTECEDENTES PERSONALES**

### **Etapa Pre-natal: Embarazo o gestación:**

Los padres de la paciente se encontraban conviviendo, fue una hija no planificada pero deseada por ambos padres. La madre tenía 23 años al momento de la concepción y el padre tenía 24 años, no se presentaron problemas de salud ni amenaza de aborto durante el embarazo, siendo su segunda hija. No tuvo lesiones o defectos de nacimiento.

### **Etapa Natal:**

El parto fue normal a las 40 semanas, sin complicaciones no se presentaron lesiones ni malformaciones. No refiere peso ni estatura.

### **Etapa Post Natal:**

La paciente siempre estuvo al cuidado de la madre y a la edad de 5 años se fue a vivir a Lima un tiempo, su mamá se separa de su padre por las constantes peleas que tenía con él, es así que su mamá toma la decisión de irse de la ciudad de Arequipa con sus dos hijas, ella y su hermana mayor estuvieron al cuidado de su tía por las tardes, su mamá se encontraba trabajando, recuerda que no le gustaba quedarse en la casa de su tía porque no las trataba bien , las encerraba en su cuarto y el esposo de su tía siempre les gritaba sino hacían bien las cosas . Cuando ella cumple 8 años su madre regresa con su papá y vuelven a la ciudad de Arequipa . Los padres no presentan enfermedades psiquiátricas o médicas, sin embargo la relación con su padre fue distante le tenía miedo y no se acercaba mucho a él ya que siempre discutía con su mamá y venia borracho, tiene una hermana mayor de 27 años con la que mantiene una relación buena, y un hermano de 12 años.

La paciente era una niña tranquila y tímida en casa y en el colegio se llevaba bien con sus compañeros de clases, se interesaba mucho por sus estudios, tenía mucho miedo de jalar los cursos, a veces cuando daba examen se olvidaba de todo, solo pensaba en los problemas que tenía en su casa. Cuando ocurrían discusiones entre los padres se escondía debajo de la cama para no escuchar sus peleas y se ponía a llorar.

### **Desarrollo Psicomotor**

La paciente no sabe las edades exactas de su desarrollo psicomotor, pero la madre indica que camino al año y 4 meses, en cuanto al desarrollo de su lenguaje empezó a balbucear a los 4 meses, a decir sus propias palabras para designar algo al primer año y 5 meses, su primera palabra fue mamá.

Tuvo un control de esfínter vesical aproximadamente al 1 y medio y un control de esfínter anal a los 2 años y 8 meses; respecto a sus hábitos alimenticios presento un apetito normal; su estado de sueño fue tranquilo no presento ningún problema.

En lo que se trata al tema de socialización era considerada una niña tranquila, en el jardín logro establecer relaciones con otras niñas.

En cuanto su adaptación en el área escolar fue normal, sin embargo presento problemas de aprendizaje, la madre siempre tenía que estar tras de ella para que cumpla con sus tareas.

Fue una niña sana sin enfermedades graves.

### **Rasgos Neuropáticos**

Cuando era niña tenía mucho miedo a su papá, a veces sentía que no la quería, y esto provocaba que siempre se preocupase por todas las cosas que sucedían en su casa, cuando su papá gritaba y venia borracho, se escondía debajo de la cama y se ponía a llorar, en ocasiones cuando no podía estudiar, se ponía nerviosa, no podía concentrarse, este mismo comportamiento lo presentaba en el colegio cuando tenía que dar un examen importante o exponer delante de sus compañeros.

Tenía miedo a la oscuridad y a estar sola, es por eso que siempre buscaba estar en compañía de su hermana mayor y de su mamá.

### **Problemas Físicos y Emocionales:**

La paciente cuando era niña tenía mucho miedo a que sus padres peleen y cuando lo hacían ella se sentía triste, preocupada, desanimada, en su adolescencia fue tranquila, no le llamaba la atención salir a la calle o ir a fiestas, prefería estar en casa con su mamá y sus hermanos, durante esta etapa no consumió alcohol ni otras sustancias tóxicas, le costaba entablar amistad con personas del sexo opuesto, cuando se sentía sola y veía que sus padres discutían se encerraba en su cuarto y se ponía a llorar, esto lo hacía generalmente por las noches para que nadie se dé cuenta; huyó de casa en una ocasión cuando tenía 18 años por una fuerte discusión con sus padres, ya que ellos se oponían a la relación que tenía en ese entonces con su enamorado, se fue al Cusco con él una semana y se gastó todo el dinero que ella junto durante el tiempo que trabajó en un taller, luego tuvo que regresar a su casa, tenía constantes discusiones con su pareja porque era muy celoso y posesivo, no le dejaba hacer nada y no respetaba sus opiniones, esto generaba en ella sentimientos de inseguridad, le costaba tomar sus propias decisiones; además que con su mamá también tenía problemas.

### **Etapa Escolar:**

La paciente ingresa a estudiar al jardín inicial a los 4 años de edad, se llevaba bien con sus compañeras y le gustaba jugar.

Ingresa al nivel primario a los 6 años donde su rendimiento en general es regular, hasta que pasa al 4to año de primaria y empieza a tener un bajo rendimiento escolar, su curso favorito fue el inglés y Educación Física y el más difícil era Matemáticas. No participaba voluntariamente en clase ni en actividades, solo lo hacía cuando la llamaba la profesora. La relación con sus compañeras era buena, con sus profesores tenía una relación de respeto.

Cuando ingresa al primer año de secundaria sigue en el mismo colegio. Su rendimiento escolar era regular, pero había momentos en que su rendimiento disminuía, no hacia tareas y no estudiaba para los exámenes, su mamá siempre estuvo tras de ella para que cumpla con las mismas. No hubo quejas de los profesores sobre su comportamiento en clase.

Al salir del colegio, no recibe el apoyo de sus padres para que estudie una carrera profesional, es por ello que decide trabajar en una librería por las mañanas y estudiar cosmetología por las tardes, solo estudio 6 meses, lo dejó porque ingresó a trabajar tiempo completo en un taller de Remalladora de Planta.

### **Desarrollo y Función Sexual:**

#### **Aspectos Fisiológicos:**

Comenzó a percibir la diferencia de sexo más o menos a los 5 años. Se informa acerca de la sexualidad en el colegio por medio de los profesores. Su menarquia aparece a los 13 años.

A los 15 años de edad, no podía entablar fácilmente amistad con personas del sexo opuesto le daba vergüenza y temor, cuando sus amigas le invitaban a una fiesta ella prefería estar en su casa, y cuando quería salir su mamá no le daba permiso y ella ya no insistía.

A los 18 años tuvo su primer enamorado, el mismo que es padre de sus 3 hijos, antes de salir embarazada estuvieron 6 meses, desde el inicio de la relación él siempre fue indiferente con ella, siempre quería tener la razón y tenía que hacerle caso en todo lo que le decía, si no lo hacia él se iba y la dejaba de llamar y para que no suceda esto ella aceptaba todo lo que le decía, la paciente define esta relación como fracaso no pensó que solo le traería a su vida, tristeza y abandono.

### **Aspecto Psicosexual:**

La paciente no tiene problemas de anorgasmia, no se ha realizado exámenes para saber si tiene alguna enfermedad de transmisión sexual, ella solo ha tenido relaciones sexuales con el padre de sus hijos, no ha tenido otras parejas sentimentales. No está informada sobre el sexo seguro y sobre posibles enfermedades. El tiempo que estuvo conviviendo con su pareja no utilizó métodos anticonceptivos, él no lo permitía.

### **Vida Marital y Relaciones:**

La paciente inicia su relación con el padre de sus hijos cuando ella tenía 18 años, lo conoció por intermedio de una amiga , ella la invitó para que vaya a Espinar, al principio lo dudo, no sabía cómo pedirles permiso a sus padres, pero después se los dijo, la respuesta por ambos fue negativa, es ahí donde ella les dice que no es una niña y que por los gastos no se preocupen, logrando así viajar y conocer al que sería el padre de sus hijos, inician una relación. La paciente se dio cuenta que él era muy posesivo y celoso, que desconfiaba mucho de ella, esto hacia que se sienta incomoda, pero a pesar de ello decidió continuar con la relación, pensando que cambiaría. Los padres se opusieron a la relación, notaron que su hija había cambiado mucho, salía sin pedir permiso, no era la misma de antes, hasta que un día ella y su pareja decidieron escaparse a Cusco y se fueron por una semana, los padres no tuvieron noticias de ella durante esos días, su pareja la lleva a su casa, los padres de él no estuvieron de acuerdo y deciden regresar a la ciudad con la finalidad de que ambas familias conversen. Después de lo sucedido ella quedó embarazada, cuando nace su hijo decide irse a Espinar a vivir, cuando fue allá pensó que las cosas serían diferentes, sin embargo recibió maltratos físicos y emocionales por parte de su pareja, incluso la familia de él, la trataban como si fuera la empleada de la casa, no le

permitían salir a la calle, cuando sufría maltratos, la familia de él no hacía nada y le decían “tienes que aguantar por algo es tu esposo y como mujer debes de cumplir”. A veces sin su consentimiento mantenía relaciones sexuales con él, los 3 meses que estuvo en Espinar, se encontraba preocupada, triste, cansada de los maltratos le pide ayuda a una vecina, le da el número de teléfono de su mamá para que la llame y le diga que venga a Espinar, la madre al enterarse decide ir, logrando así que su hija regrese a Arequipa, ya en la ciudad se siente más tranquila, aun así el padre de su hijo iba a verla le decía que le perdone que todo va a cambiar y ella accede, después de tiempo queda otra vez embarazada y él la convence para que aborte, tenía miedo que su mamá se entere, a pesar de lo ocurrido seguía manteniendo una relación a escondidas con él, venia de vez en cuando y le pasaba dinero cuando podía, esta situación no le agradaba nada a su mamá y siempre le decía : “que ese hombre solo te está engañando, no entiendes, después de todo lo que te hizo sigues con él” , paso el tiempo quedando otra vez embarazada, esta vez decide tenerlo , a pesar de todo lo ocurrido la paciente indica que todo lo que hacía era por que amaba al padre de sus hijos ya con su cuarto embarazo a los 9 meses de gestación, ella se entera que él estaba con otra persona y no solo eso sino también que tenía 2 hijos aparte, esta noticia hizo que pierda el control y se diera cuenta que siempre vivió engañada, por un momento pensó en quitarse la vida, pero no hizo nada, decide llamarlo y decirle que venga y asuma la responsabilidad, él le dice que ese hijo que espera no es de él y que de seguro es de uno de sus amantes, actualmente ella lo ha demandado esperando que reconozca a su hija.

### **Historia de la Recreación de la vida:**

La paciente cuando era niña le gustaba jugar con sus muñecas, y otros juguetes en general, tenía amigas y trataba de llevarse bien con ellas, sin embargo le costaba tener amistades del sexo opuesto. Nunca ha tenido un deporte favorito ni los practica a excepción de cuando estaba en el colegio, tampoco acostumbra ir al cine o fiestas, no le llama la atención. Sus hobbies son: cocinar, escuchar música, ver televisión.

**Actividad Laboral:**

La paciente cuando termina su 5to de Secundaria, sus padres no la apoyan para que pueda estudiar una carrera, ella quería estudiar enfermería, al ver que no se podía decide trabajar en una librería por las mañanas, además que estudia cosmetología por 6 meses, lo deja por motivos de trabajo, la relación con sus compañeros de trabajo era buena, no tenía problemas con nadie. A largo plazo quiere trabajar en un puesto que tiene en el mercado cerca de su casa, quiere ser independiente y salir adelante.

**Servicio Militar:**

No hizo servicio militar.

**Religión:**

La paciente es de religión católica porque sus padres lo son, siempre cuando puede va a misa los días domingos con su madre y sus hijos.

**Hábitos e influencias nocivas o tóxicas:**

- **Alimenticios:** La paciente refiere tener buen apetito, aunque cuando está preocupada no le da ganas de comer nada, no ha presentado periodos de anorexia o bulimia.
- **Sueño:** Su horario de dormir es de 10 p.m. a 6 a.m., en ocasiones ha presentado periodos de insomnios cuando se siente triste.
- **Alcohol:** La paciente probó alcohol por primera vez a los 18 años, dice que no le llama la atención tomar, ni salir a fiestas, prefiere estar en casa.

No consume cigarros ni otras sustancias tóxicas.

**Antecedentes Mórbidos personales:****Enfermedades y accidentes:**

No ha tenido enfermedades de gravedad, ni accidentes con pérdida de conocimiento o vómitos. Tuvo un aborto inducido hace 4 años.

### **Personalidad Premorbida:**

La paciente era una niña tranquila, tímida, reservada, siempre obedecía a su mamá y más aún a su papá, le tenía mucho miedo A veces no se ha sentido tranquila porque sus padres tenían peleas constantes generando en ella sentimiento de tristeza y preocupación, se encerraba en su cuarto a llorar y pensaba en todas las cosas malas que le sucedían, recuerda que en el colegio le resultaba difícil concentrarse a la hora de dar un examen o exponer, esto pasaba siempre que tenía problemas en casa. Cuando entró a la adolescencia, fue tranquila, no salía mucho y no podía tener fácilmente amistades con el sexo opuesto, sentía vergüenza y temor.

### **Antecedentes Familiares**

#### **Composición Familiar:**

En la actualidad la paciente vive con su mamá, papá, su hermano menor de 12 años y sus tres hijos. Su mamá tiene 47 años, no trabaja, se dedica a los quehaceres de la casa y al cuidado de su hermano, ella define el carácter de su madre como renegona e impaciente todo el tiempo le grita y le echa en cara sus errores.

Su padre de 48 años quien trabaja como ayudante de construcción, es de carácter fuerte, y la relación con él ha cambiado mucho, ya que antes tenían muchos problemas a consecuencia de que él tomaba mucho y discutía constantemente con su mamá. Su hermano menor de 12 años, tiene un comportamiento tranquilo y reservado. Su hermana de 27 años, no vive con ellos.

### **Dinámica Familiar**

La relación entre sus padres ahora es regular, antes tuvieron muchos conflictos, actualmente tiene confrontaciones con su mamá, quien la describe como una persona muy autoritaria y posesiva , si no hace lo que ella dice se enoja, no le habla y a cada nada le recuerda su pasado; con su padre la relación ha mejorado, refiere que ha cambiado desde el día en que su mamá lo demandó, esto hace ya 4 años, él se

encarga de los gastos de la casa y siempre la apoya económicaamente, está al pendiente de ella y de sus nietos.

La relación con su hermana es buena, le tiene confianza y le cuenta todo lo que le sucede, la relación que tiene con su hijos es regular, antes sentía sentimientos de rechazo con su hijo de 6 años, al verlo se recordaba de su pareja y a veces le gritaba y le pegaba, reconoce que ella se ha descuidado mucho con sus hijos, prefería hacer otras cosas antes de estar con ellos, su mamá se encargaba de atenderlos, ahora ya no quiere seguir así, se ha dado cuenta que sus hijos no tienen la culpa de nada, incluso su hijo de 6 años se ha vuelto muy malcriado, no le hace caso, no hace las tareas, más bien su hija de 3 años es tranquila, aunque a veces hace sus rabietas y la ultima de su hija que tiene 2 meses de recién nacida.

### **Condición Socioeconómica**

La vivienda donde actualmente reside no es casa propia, ella y su familia viven en una casa alquilada, es de construcción noble, está ubicada en una urbanización, cuenta con los servicios básico de luz, agua y desagüe, también tiene televisión por cable e internet. Su condición social es media, y el ingreso familiar es sustentado por el padre.

### **Antecedentes Patológicos**

Ninguna, no refiere.

### **RESUMEN**

La paciente, fue una hija deseada por ambos padres, no se presentaron problemas de salud ni amenaza de aborto durante el embarazo, siendo su segunda hija.

Durante su infancia y niñez fue una niña tranquila, cuando ingresa al jardín no tuvo problemas de adaptación, en el colegio su rendimiento académico fue regular, aunque en ocasiones presentaba problemas de aprendizaje, esto se veía reflejado cuando tenía problemas en su casa por las peleas constantes que tenían sus padres. Al

salir del colegio, no recibe el apoyo de sus padres para que estudie una carrera profesional.

La paciente tuvo su primer enamorado a los 18 años, quien a su vez es el padre de sus 3 hijos, desde el inicio se dio cuenta que él era muy posesivo y celoso, desconfiaba mucho de ella. Los padres se opusieron a la relación, notaron que su hija había cambiado mucho, un día ella y su pareja decidieron escaparse al Cusco, después de lo sucedido quedó embarazada, cuando nace su hijo decide irse a Espinar a vivir, cuando fue allá pensó que las cosas serían diferentes, sin embargo recibió maltratos físicos y emocionales por parte de su pareja, incluso la familia de él, la trataban con indiferencia, cansada de los maltratos recibidos decide regresar a Arequipa ,ya en la ciudad se siente más tranquila, aun así el padre de su hijo iba a verla le decía que le perdone que todo va a cambiar , su relación es inestable, después de tiempo queda otra vez embarazada y él la convence para que aborte, esta situación no le agradaba nada a su mamá, generando muchos conflictos con ella, ya con su cuarto embarazo, a los 9 meses de gestación, ella se entera que su pareja está con otra persona y no solo eso sino también que tiene 2 hijos, esta noticia hizo que ella pierda el control y se diera cuenta que siempre vivió engañada, por un momento pensó en quitarse la vida, pero no hizo nada, decide confrontarlo, él le dice que ese hijo que espera no es de él y que de seguro es de uno de sus amantes, actualmente ella lo ha demandado esperando que reconozca a su hija.

Arequipa, 31 de Julio del 21015

Natali Lopez Pari  
Interna de Psicología

## EXAMEN MENTAL

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

Nombres y Apellidos	: M. M.L.
Edad	: 25 años
Sexo	: Femenino
Fecha de Nacimiento	: 09 de diciembre, 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Secundaria completa
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ama de Casa
Religión	: Católica
Informantes	: Paciente y mamá
Lugar de Evaluación	: Consultorio de Psicología del Centro de Salud Mariano Melgar
Fechas de Evaluación	: 04,06 y 08 de Mayo
Examinador	: Natali Lopez Pari.

### II. ACTITUD, PORTE Y COMPORTAMIENTO

Paciente de 25 años aparenta menos que la edad indicada, de tez trigueña, contextura delgada y baja, con ojos color negro y cabello castaño. De aspecto y arreglo inadecuado, su vestimenta es un poco desordenada. Su expresión facial denota tristeza, cansancio, angustia, su tono de voz es moderado y de postura encorvada, en ocasiones mantiene la vista fija en el examinador y en otras rehúye la mirada.

Durante el examen se mostró tímida y ansiosa en un principio, luego es colaboradora y tranquila, respondiendo a las preguntas que se le indicaban, aunque esto le demande esfuerzo. Se estableció un buen rapport con la evaluadora.

### **III. ATENCIÓN, CONCIENCIA Y ORIENTACIÓN**

#### **ATENCIÓN**

La paciente puede mantener la atención con ciertas dificultades. Presta atención a todas las preguntas que se le hace y si no entiende algo pide que se lo repitan.

#### **CONCIENCIA**

Es consciente de su problema actual, reconoce que no se encuentra bien, que sus actividades diarias han sido afectadas por sus ideas negativas y sentimientos de preocupación e inseguridad.

#### **ORIENTACIÓN**

Está orientada en persona, espacio y tiempo, ya que responde adecuadamente a las preguntas sobre su nombre, edad, día y mes de la semana, así como el lugar en el que se encuentra y dar los datos de personas allegadas a ella. Es capaz de mantener una conversación y responder adecuadamente a las interrogantes que se le formulen, aunque esto le demande un poco de esfuerzo.

### **IV. CURSO DEL LENGUAJE**

La evaluada usa un lenguaje coherente y espontáneo, de velocidad normal, con un poco de aceleración cuando relata hechos que le incomodan, con curso normal de lenguaje.

### **V. PENSAMIENTO**

El curso de su pensamiento es normal, ya que agrupa y asocia sus ideas coherentemente. En cuanto a su contenido la evaluada presenta miedos irracionales hacia los problemas que pueda estar atravesando, tiene pensamientos depresivos y de culpabilidad, manifiesta que todo lo malo que le ha sucedido con el padre de sus hijos es su culpa, al igual que los problemas que pueda estar teniendo en su casa, también que hace poco pensó en quitarse la vida, pero no hizo nada.

## **VI. PERCEPCIÓN**

No muestra alteraciones sensoperceptivas consigo misma o con su ambiente, manifiesta que no ha experimentado alucinaciones o ilusiones en ningún momento.

## **VII. MEMORIA**

La memoria remota de la paciente se encuentra conservada ya que relata hechos cronológicos de su historia personal sin inconvenientes, como por ejemplo nombre y edad de sus hijos, padres y hermanos; su memoria reciente también se encuentra conservada al relatar con detalles lo acontecido en el día.

## **VIII. FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL**

Su funcionamiento intelectual es acorde a su nivel de instrucción, ya que tiene conocimientos generales acerca de la realidad del país y de su entorno, trata de estar atenta a las preguntas que se le realizan y se concentra para resolver sencillas operaciones matemáticas. Su lectura es fluida, no comprende el significado de algunas palabras técnicas, en cuanto a su pensamiento abstracto tiene un poco de dificultad al momento de realizar interpretaciones de refranes.

## **IX. ESTADO DE ÁNIMO Y AFECTOS**

Durante la mayor parte de la entrevista el ánimo dominante de la paciente fue de tristeza, su expresión facial denota preocupación y abatimiento al relatar hechos de su vida, hubo momentos en el que se quebró en llanto al recordar los maltratos físicos y emocionales que sufrió por parte del padre de sus hijos, además de tener problemas con su mamá ya que siempre le echa en cara sus errores, existe concordancia entre lo que dice y su expresión emocional. La paciente tiene sentimientos de tristeza y vacío, por los problemas que tiene que afrontar actualmente, siente que ella es la culpable de todo lo que le ha sucedido, además de sentimientos de inferioridad, no confía en sí misma y no es capaz de tomar sus

propias decisiones. Le molesta, que su mamá le grite y le tenga que decir las cosas que debería hacer.

## **X. COMPRENSIÓN Y GRADO DE INCAPACIDAD DE LA ENFERMEDAD**

Paciente sabe que se encuentra mal, no puede solucionar sus problemas, está dispuesta a recibir ayuda para cambiar no solo por ella sino también por el bienestar de sus hijos y familiares. Sabe que si continúa así sus relaciones afectivas se deterioraran más de lo que está.

### **RESUMEN**

Paciente de 25 años aparenta menos que la edad indicada, de tez trigueña, contextura delgada y baja, con ojos color negro y cabello castaño. De aspecto y arreglo inadecuado, su vestimenta es un poco desordenada. Su expresión facial denota tristeza, cansancio, angustia, su tono de voz es moderado y de postura encorvada, en ocasiones mantiene la vista fija en la evaluadora y en otras rehúye la mirada.

La paciente puede mantener la atención con ciertas dificultades. Está orientada en persona, espacio y tiempo, ya que responde adecuadamente a las preguntas que se le hace. Usa un lenguaje coherente y espontaneo. El curso de su pensamiento es normal, en cuanto a su contenido presenta miedos irracionales hacia los problemas que pueda estar atravesando. No muestra alteraciones en su percepción, memoria a corto y largo plazo así como tampoco en sus funciones intelectuales.

Durante la mayor parte de la entrevista el ánimo dominante de la paciente fue de tristeza, su expresión facial denota preocupación y abatimiento al relatar hechos de su vida, siente que ella es la culpable de todo lo que le ha sucedido.

La paciente sabe que se encuentra mal, está dispuesta a aceptar ayuda, mostrando así colaboración en todo el proceso de evaluación.

Arequipa, 31 de Julio del 21015

Natali Lopez Pari

Interna de Psicología

## INFORME PSICOMETRICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

Nombres y Apellidos	: M.M.L.
Edad	: 25 años
Sexo	: Femenino
Fecha de Nacimiento	: 19 de diciembre, 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Secundaria completa
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ama de Casa
Religión	: Católica
Informantes	: Paciente y madre.
Lugar de Evaluación	: Consultorio de Psicología del Centro de Salud Mariano Melgar
Fechas de Evaluación	: 04,08 y 10 de Junio
Examinador	: Natali Lopez Pari

### II. OBSERVACIONES GENERALES

Paciente de 25 años aparenta menos que la edad indicada, de tez trigueña, contextura delgada y baja, con ojos color negro y cabello castaño, su aspecto y arreglo es inadecuado.

En ocasiones mantiene la vista fija en el examinador y en otras rehúye la mirada, expresa sus emociones abiertamente y discute sus malestares de manera personal.

Al comienzo de la entrevista es tímida y ansiosa luego es colaboradora y tranquila respondiendo a las preguntas que se le indicaban, si tiene alguna duda en alguna pregunta pide que se le explique mejor, sin embargo muestra cansancio al terminar las pruebas, tiene dificultad para concentrarse y responder adecuadamente.

### III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Pruebas Psicométricas
  - Test Multifásico de la personalidad Minimult
  - Cuestionario de Depresión de Beck
  - Inventario de ansiedad Rasgo – Estado IDARE
  - Test La persona bajo la lluvia

### I.V INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

- Test Multifásico de la personalidad “Minimult”

	L	F	K	Hs <sub>1</sub> +5K	D <sub>2</sub>	Hi <sub>3</sub>	Dp <sub>4</sub> +4K	Pa <sub>6</sub>	Pt <sub>7</sub> +1K	Es <sub>8</sub> +1K	Ma <sub>9</sub> +2K
P.D.	3	7	4	5	11	11	12	10	13	13	13
Puntuación MM	6	18	10	12	33	27	30	22	32	37	20
Añadir K				5			4		10	10	2
Puntaje T	56	80	46	58	76	64	86	91	78	87	63

- L 56: Necesidad de impresionar en forma favorable y de ofrecer respuestas socialmente aceptables con relación al control de sí misma y a principios morales establecidos, convencionalismo, conformismo.
- F 80: Tal vez no hubo una adecuada interpretación del material leído.
- K 46: Equilibrio entre abrirse y protegerse a sí misma, es una persona libre y abierta en sus autodescripciones y admite sus limitaciones.
- Hs 58: Realista acerca de su salud y con pocas manifestaciones del material leído.
- D 76: Deprimida, preocupada, indecisa, pesimista.
- Dp 86: Perturbación en sus relaciones familiares y sociales, se interesa por los demás solo cuando los puede utilizar para sus propios intereses.
- Pa 91: Resentimiento y suspicacia hacia los demás, quizás hasta el punto de la fijación de falsas creencia.

- Pt 78: Preocupada, moralista, aprensiva, rígida, insatisfecha con su vida y especialmente con sus relaciones sociales .Padece ansiedad moderada y tensión, además sentimientos de culpa.
- Es 87: Puede tener actitudes extrañas y falsas creencias.
- Ma 63: Probablemente superficial en sus interrelaciones y tendencias gregarias.

➤ Combinación de la Escala Clínica : 6-8 y 8-6

6 - 8: Presenta un comportamiento en el que la desconfianza, la cautela y la suspicacia son excesivas, las relaciones interpersonales serían conflictivas, reacciona de manera muy hostil y agresiva, con exagerada sensibilidad a la crítica, sensación de ser rechazada y limitada por los demás, por lo que se aísla.

8 - 6: Las características que comprende esta combinación son muy similares a la anterior. Disminución o pérdida del contacto con la realidad, relaciones interpersonales deterioradas, en donde su pensamiento esté matizado por ideas de agresión y daño, dando lugar a conductas hostiles y destructivas.

• Inventario de ansiedad Rasgo – Estado IDARE

- Ansiedad como estado

Nivel de Ansiedad: Medio

La paciente tiene un nivel de ansiedad medio, por los problemas que actualmente tiene con el padre de sus 3 hijos y su mamá, refiere no saber cómo solucionar sus conflictos.

- Ansiedad como rasgo:

Nivel de Ansiedad: Medio

Como demuestra la entrevista, la ansiedad que la paciente presenta, se da cada vez que ella tiene alguna dificultad, es decir que se encuentran rasgos de ansiedad en su personalidad, mas no es determinante.

- Cuestionario de Depresión de Beck

Puntuación:	Nivel de depresión:
27	Depresión moderada

La paciente tiene sentimientos de tristeza, vacío y culpa por los problemas que ha tenido últimamente con el padre de sus hijos, además por las discusiones que tiene con su mamá, esto hace que ella tenga dificultades en realizar sus actividades de forma normal.

- Test La persona bajo la lluvia

La paciente muestra rasgos de personalidad de introversión, sentimientos de inferioridad, inseguridad, dependencia, desconfianza en sí misma y a las personas que la rodean, no busca solucionar sus problemas de forma inmediata. Evidencia inmadurez emocional, falta de compromiso, evita tener responsabilidades, infantilismo. Siente amenaza por parte del medio, vive su presente.

## RESUMEN

La paciente muestra sentimientos de inferioridad, tiene dificultad para tomar sus propias decisiones, temor de ser rechazada por los demás, cuando se le presenta un problema tiende a preocuparse, ser pesimista, ansiosa, dificultad para poder realizar sus actividades de manera normal.

Es dependiente emocional, inmadura, infantil, evita asumir responsabilidades, esto se ve claramente ya que cuando se le presenta alguna dificultad recurre a la madre, incluso en las obligaciones que le corresponden, hay una falta de compromiso, siente amenaza por parte del medio, no confía fácilmente en las personas, por lo

que sus relaciones interpersonales pueden estar deterioradas, tiene falsas creencias, admite sus limitaciones, puede presentar conductas hostiles y agresivas frente a las dificultades que se le presenten en la vida.

Arequipa, 31 de Julio del 21015

Natali Lopez Pari  
Interna de Psicología

## INFORME PSICOLÓGICO

### I. DATOS DE FILIACIÓN:

Nombres y Apellidos	: M.M.L.
Edad	: 25 años
Sexo	: Femenino
Fecha de Nacimiento	: 19 de diciembre, 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Secundaria completa
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ama de Casa
Religión	: Católica
Informantes	: Paciente
Lugar de Evaluación	: Consultorio de Psicología del Centro de Salud Mariano Melgar
Fechas de Evaluación	: 22 de junio
Examinador	: Natali Lopez Pari

### II. MOTIVO DE CONSULTA:

Paciente acude al Centro de Salud de Mariano Melgar para recibir atención y refiere “me siento mal por todo lo que me está pasando últimamente, no solo con el padre de mis hijos, sino también con mi madre, siento que nadie me entiende y que tengo la culpa de todo lo que me está sucediendo, no encuentro la forma de cómo solucionar mis problemas, me siento preocupada, triste, no quiero realizar mis actividades diarias, a veces no puedo conciliar el sueño, pensando en todo lo malo que me pasa”.

### III. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

- Observación
- Entrevista
- Pruebas Psicométricas

- Test Multifásico de la personalidad Minimult
- Cuestionario de Depresión de Beck
- Inventario de ansiedad Rasgo – Estado IDARE
- Test La persona bajo la lluvia

#### **IV. ANTECEDENTES PERSONALES Y FAMILIARES**

La paciente, fue una hija deseada por ambos padres, no se presentaron problemas de salud ni amenaza de aborto durante el embarazo, siendo su segunda hija.

Durante su infancia y niñez fue una niña tranquila, cuando ingresa al jardín no tuvo problemas de adaptación, en el colegio su rendimiento académico fue regular, aunque en ocasiones presentaba problemas de aprendizaje, esto se veía reflejado cuando tenía problemas en su casa por las peleas constante que tenían sus padres. Al salir del colegio, no recibe el apoyo de sus padres para que estudie una carrera profesional

La paciente tuvo su primer enamorado a los 18 años, quien a su vez es el padre de sus 3 hijos, desde el inicio se dio cuenta que él era muy posesivo y celoso, desconfiaba mucho de ella. Los padres se opusieron a la relación, notaron que su hija había cambiado mucho, un día ella y su pareja decidieron escaparse al Cusco, después de lo sucedido quedó embarazada, cuando nace su hijo decide irse a Espinar a vivir, cuando fue allá pensó que las cosas serían diferentes, sin embargo recibió maltratos físicos y emocionales por parte de su pareja, incluso la familia de él, la trataban con indiferencia, cansada de los maltratos recibidos decide regresar a Arequipa ,ya en la ciudad se siente más tranquila, aun así el padre de su hijo iba a verla le decía que le perdone que todo va a cambiar , su relación es inestable, después de tiempo queda otra vez embarazada y él la convence para que aborte, esta situación no le agradaba nada a su mamá, generando muchos conflictos con ella, ya con su cuarto embarazo, a los 9 meses de gestación, se entera que su pareja esta con otra persona y no solo eso sino también que tiene 2 hijos, esta noticia hizo que ella pierda el control y se diera cuenta que siempre vivió engañada, por un momento pensó en quitarse la vida, pero no hizo nada, decide confrontarlo, él le dice que ese hijo que espera no es de él y que de seguro es de uno de sus amantes, actualmente ella lo ha demandado esperando que reconozca a su hija.

## **V. OBSERVACIONES CONDUCTUALES**

Paciente de 25 años aparenta menos que la edad indicada, de tez trigueña, contextura delgada y baja, con ojos color negro y cabello castaño. De aspecto y arreglo inadecuado, su vestimenta es un poco desordenada. Su expresión facial denota tristeza, cansancio, angustia, su tono de voz es moderado y de postura encorvada, en ocasiones mantiene la vista fija en la evaluadora y en otras rehúye la mirada.

La paciente puede mantener la atención con ciertas dificultades. Está orientada en persona, espacio y tiempo, ya que responde adecuadamente a las preguntas que se le hace. Usa un lenguaje coherente y espontáneo. El curso de su pensamiento es normal, en cuanto a su contenido presenta miedos irrationales hacia los problemas que pueda estar atravesando. No muestra alteraciones en su percepción, memoria a corto y largo plazo así como tampoco en sus funciones intelectuales.

Durante la mayor parte de la entrevista el ánimo dominante de la paciente fue de tristeza, su expresión facial denota preocupación y abatimiento al relatar hechos de su vida.

La paciente sabe que se encuentra mal, está dispuesta a aceptar ayuda, mostrando así colaboración en todo el proceso de evaluación.

## **VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La paciente es una persona introvertida, reservada, tímida, lo que no le permite fácilmente entablar buenas relaciones interpersonales con su entorno, las cuales en la actualidad se encuentran deterioradas, muestra sentimientos de inseguridad, tiene dificultad para tomar sus propias decisiones, así como ser rechazada por los demás, denota tristeza y dificultad para conciliar el sueño.

Actualmente tiene problemas con su pareja y constantes confrontaciones con su mamá, quien siempre le reprocha sus errores en todo momento, generando en ella sentimiento de tristeza y preocupación así como conductas hostiles y agresivas ;siente que sus problemas no tienen solución, es por ello que evita asumir sus responsabilidades y obligaciones , esto se ve claramente ya que cuando se le

presenta alguna dificultad recurre a la madre, lo cual evidencia una inmadurez emocional, hay una falta de compromiso y esto hace que no pueda realizar de manera normal sus actividades diarias .

Cuenta con el apoyo y el soporte emocional familiar, es consciente de su problema, lo que facilita que la paciente logre aceptar la ayuda y así un cambio positivo que le permita ser más autosuficiente y responsable con sus obligaciones.

## **VII. DIAGNÓSTICO**

La paciente demuestra ser una persona insegura, no puede tomar fácilmente sus propias decisiones, con baja autoestima, sentimientos de inseguridad, inmadura, no es capaz de buscar soluciones acertadas a sus problemas, ante situaciones difíciles tiende a preocuparse, deprimirse, le cuesta conciliar el sueño, con sentimientos de culpa, tiene dificultad para realizar sus actividades diarias, pierde el interés a la hora de cumplir con sus obligaciones, todo ello nos lleva considerar que presenta un Episodio Depresivo Moderado.

## **VIII. PRONÓSTICO**

Favorable, cuenta con el apoyo familiar necesario, es consciente de su problema actual, lo cual favorece en su evolución positiva.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que la paciente inicie sesiones de psicoterapia.
- Se recomienda sesiones de terapia familiar.

Arequipa, 31 de Julio del 21015

Natali Lopez Pari  
Interna de Psicología

## **PLAN PSICOTERAPEUTICO**

### **I. DATOS DE FILIACIÓN:**

Nombres y Apellidos	: M.M.L.
Edad	: 25 años
Sexo	: Femenino
Fecha de Nacimiento	: 19 de diciembre, 1989
Lugar de Nacimiento	: Arequipa
Grado de Instrucción	: Secundaria completa
Estado Civil	: Soltera
Procedencia	: Arequipa
Ocupación	: Ama de Casa
Religión	: Católica
Informantes	: Paciente
Lugar de Evaluación	: Consultorio de Psicología del Centro de Salud Mariano Melgar
Fechas de Evaluación	: 25, 29 de junio y 01, 03,08 y 10 de julio.
Examinador	: Natali Lopez Pari

### **II. DIAGNÓSTICO PSICOLÓGICO**

Episodio Depresivo Moderado

### **III. OBJETIVOS GENERALES**

- Lograr el entrenamiento en habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales, es decir fortalecimiento de su autoestima, autoconcepto, toma de decisiones, solución de problemas.
- Eliminar sentimientos de culpabilidad e inseguridad.
- Cambiar las conductas negativas por conductas positivas, de tal manera que le permitan afrontar las dificultades que se le presenten en la vida.
- Modificar el ambiente familiar

#### IV. DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS PSICOTERAPÉUTICAS

Nº de sesiones	Técnicas Psicoterapéutica	Objetivo	Meta
1º sesión	Terapia racional emotiva - Autoregistro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir conductas y pensamientos irracionales que producen emociones o conductas contraproducentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que la paciente reconozca las ideas irracionales que tiene respecto a su vida.</li> </ul>
2º sesión	Cognitivo Conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de aumentar el número de pensamientos saludables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que la paciente haga una lista de los pensamientos buenos que tiene acerca de si misma y de la vida en general.</li> </ul>
3º sesión	Cognitivo Conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el aprendizaje de habilidades de tolerancia del malestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la paciente sea capaz de tolerar lo que está ocurriendo en aquellas ocasiones en las que es muy difícil que la situación cambie en ese momento.</li> </ul>
4º sesión	Estrategia combinada de Relajación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la paciente desarrolle su capacidad de focalizar tanto en los estímulos internos como externos, que aprenda a regular su ritmo respiratorio y que pueda emplear su imaginación de manera positiva, para así reducir el impacto que las situaciones estresantes suelen provocarle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La paciente logre controlar sus emociones.</li> </ul>
5º sesión	Contrato de contingencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar conducta a incrementar.</li> <li>• Establecer las consecuencias positivas</li> <li>• Establecer consecuencias negativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer conductas positivas, que aprenda asumir sus responsabilidades.</li> </ul>
6º sesión	Cognitivo Conductual .Ejercicios prácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el sentido de identidad en la paciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar autoestima y sentimientos de seguridad.</li> <li>• Que aprendas a respetar sus propias ideas, sentimientos, deseos y valores.</li> <li>• Que pierdas el miedo a mostrarte a los demás tal como es.</li> </ul>

## **V. TIEMPO DE EJECUCIÓN**

El desarrollo del plan se llevó durante los meses de junio y julio, en un total de seis sesiones.

## **VI. AVANCES PSICOTERAPÉUTICO**

Se logró los siguientes cambios:

- La relación con la madre ha mejorado considerablemente, ya no tienen las confrontaciones que tenían antes.
- La paciente se siente más segura de sí misma, es capaz de establecerse metas a futuro.
- La relación con sus hijos ha mejorado, demostrando que puede asumir sus responsabilidades sin dificultades.

Arequipa, 31 de Julio del 21015

Natali Lopez Pari  
Interna de Psicología

**INVENTARIO MULTIFÁSICO DE PERSONALIDAD (MMPI)**  
**MINI MULT**  
(Hoja de Respuesta)

Nombres y apellidos: *Madeleine*  
Estado Civil: *S*  
Ocupación:

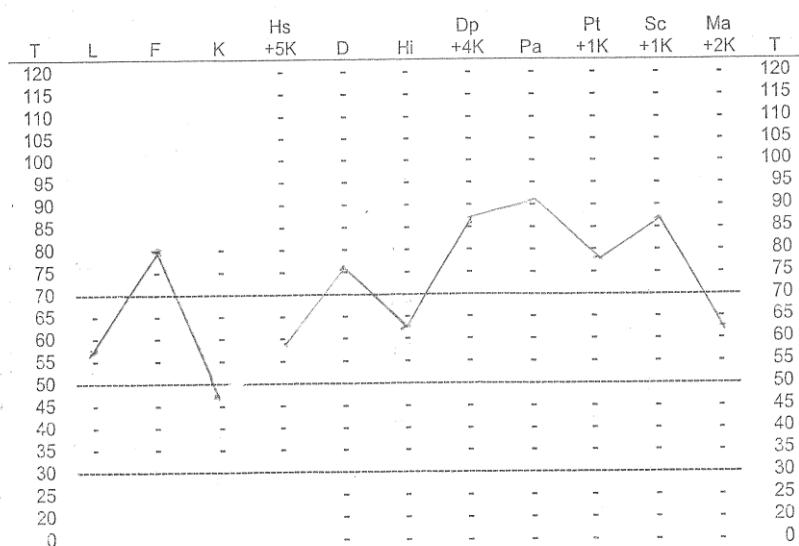
Edad: *25*

Grado de Instrucción:  
Fecha de examen

1. <i>X</i> F	13. <i>X</i> F	25. <i>X</i> F	37. V <i>R</i>	49. <i>X</i> F	61. V <i>R</i>
2. V <i>R</i>	14. <i>X</i> F	26. <i>X</i> F	38. V <i>R</i>	50. <i>X</i> F	62. <i>X</i> F
3. <i>X</i> F	15. <i>X</i> F	27. <i>X</i> F	39. <i>X</i> F	51. <i>X</i> F	63. <i>X</i> F
4. V <i>R</i>	16. V <i>R</i>	28. V <i>R</i>	40. <i>X</i> F	52. <i>X</i> F	64. <i>X</i> F
5. <i>X</i> F	17. V <i>R</i>	29. <i>X</i> F	41. <i>X</i> F	53. V <i>R</i>	65. V <i>R</i>
6. V <i>R</i>	18. <i>X</i> F	30. <i>X</i> F	42. <i>X</i> F	54. V <i>R</i>	66. <i>X</i> F
7. <i>X</i> F	19. <i>X</i> F	31. V <i>F</i>	43. <i>X</i> F	55. <i>X</i> F	67. <i>X</i> F
8. <i>X</i> F	20. <i>X</i> F	32. V <i>R</i>	44. <i>X</i> F	56. V <i>R</i>	68. <i>X</i> F
9. V <i>R</i>	21. <i>X</i> F	33. V <i>F</i>	45. <i>X</i> F	57. <i>X</i> F	69. <i>X</i> F
10. <i>X</i> F	22. <i>X</i> F	34. <i>X</i> F	46. V <i>R</i>	58. <i>X</i> F	70. <i>X</i> F
11. <i>X</i> F	23. V <i>R</i>	35. V <i>R</i>	47. V <i>F</i>	59. V <i>R</i>	71. V <i>R</i>
12. V <i>R</i>	24. <i>X</i> F	36. <i>X</i> F	48. V <i>F</i>	60. V <i>R</i>	

	L	F	K	Hs +5K	D	Hi	Dp +4K	Pa	Pt +1K	Sc +1K	Ma +2K
Puntaje Directo	2	7	4	5	11	11	12	10	13	12	7
Puntaje Equivalente	6	19	10	12	33	22	30	22	32	22	20
Añadir K				5			4		10	10	
Puntaje Directo Corregido	6	18	10	17	33	22	34	21	42	42	32
Puntaje T	55	80	48	58	26	64	87	71	73	74	62

DIAGNÓSTICO: .....



**IDARE**  
**INVENTARIO DE AUTOVALORACIÓN**

Nombre: Madeleyne Fecha: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Algunas expresiones que las personas usan para describirse aparecen abajo. Lea cada frase y encierre en un círculo el número que indique **cómo se siente ahora mismo**, o sea, en estos momentos.

No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero trate de dar la respuesta que mejor describa sus sentimientos ahora.

	NO	UN POCO	BASTANTE	MUCHO
1. Me siento calmado	1	X	3	4
2. Me siento seguro	1	X	3	4
3. Estoy tenso	1	2	X	4
4. Estoy contrariado	1	2	X	4
5. Me siento a gusto	1	X	3	4
6. Me siento alterado	1	2	X	4
7. Estoy alterado por algún posible contratiempo	1	2	X	4
8. Me siento descansado	1	X	3	4
9. Me siento ansioso	1	2	3	X
10. Me siento cómodo	1	X	3	4
11. Me siento con confianza en mí mismo	1	X	3	4
12. Me siento nervioso	1	2	3	X
13. Estoy agitado	1	X	3	4
14. Me siento "a punto de explotar"	1	2	X	4
15. Me siento relajado	1	X	3	4
16. Me siento satisfecho	1	X	3	4
17. Estoy preocupado	1	2	3	X

## IDARE

## INVENTARIO DE AUTOVALORACIÓN

INSTRUCCIONES: Algunas expresiones que las personas usan para describirse aparecen abajo. Lea cada frase y encierre en un círculo el número que indique **cómo se siente generalmente**. No hay contestaciones buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada frase, pero describa cómo se siente generalmente.

	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTE- MENTE	SIEMPRE
21. Me siento bien	1	2	3	4
22. Me canso rápidamente	1	X	3	4
23. Siento ganas de llorar	1	X	3	4
24. Quisiera ser tan feliz	1	2	X	4
25. Me pierdo cosas por no poder decidirme rápidamente	1	2	X	4
26. Me siento descansado	1	X	3	4
27. Soy un persona "tranquila serena y sosegada"	1	2	3	4
28. Siento que las dificultades se amon- tonan al punto de no poder soportarlas	1	X	3	4
29. Me preocupo demasiado por cosas sin importancia	1	X	3	4
30. Soy feliz	1	X	3	4
31. Me inclino a tomar las cosas muy a pecho	1	2	3	4
32. Me falta confianza en mí mismo	1	2	3	X
33. Me siento seguro	X	2	3	4
34. Trato de evitar enfrentar una crisis o dificultad	1	X	3	4
35. Me siento melancólico	1	X	3	4
36. Estoy satisfecho	1	X	3	4
37. Algunas ideas poco importantes pasan por mi mente	X	2	3	4
38. Me afectan tanto los desengaños que no me los puedo quitar de la cabeza	1	X	X	4

39. Soy una persona estable

1

X

3

4

40. Cuando pienso en los asuntos que tengo  
entre manos me pongo tenso y alterado

1

2

3

X

**CUESTIONARIO DE DEPRESIÓN DE BECK (Beck Depression Inventory)**

Nombre: Mrs. L.S.A.N. Fecha: .....

Elija de cada uno de estos 21 planteamientos, el que mejor refleje su opinión:

1. a. No me siento triste.  
b. Me siento triste.  
c. Me siento siempre triste y no puedo salir de mi tristeza.  
d. Estoy tan triste y infeliz que no puedo soportarlo.
2. a. No me siento especialmente desanimado ante el futuro.  
b. Me siento desanimado con respecto al futuro.  
c. Siento que no tengo nada que esperar.  
d. Siento que en el futuro no hay esperanza y que las cosas no pueden mejorar.
3. a. No creo que sea un fracaso.  
b. Creo que ha fracasado más que cualquier persona normal.  
c. Al recordar mi vida pasada, todo lo que pude ver es un montón de fracasos.  
d. Creo que soy un fracaso absoluto como persona.
4. a. Olvidigo tanta satisfacción de las cosas como la que solía obtener antes.  
b. No disfruto de las cosas de la manera en que solía hacerlo.  
c. Ya no tengo verdadero satisfactorio o abundante de todo.  
d. Estoy insatisfecho o aburrido de todo.
5. a. No me siento especialmente culable.  
b. No me siento culpable una buena parte del tiempo.  
c. Me siento culpable casi siempre.  
d. Me siento culpable siempre.
6. a. No creo que este siendo castigado.  
b. Creo que puedo ser castigado.  
c. Espero ser castigado.  
d. Creo que estoy siendo castigado.
7. a. No me siento desapacitado de mí mismo.  
b. Me he desapacitado a mí mismo.  
c. Estoy desapacitado contraigo mismo.  
d. Me odio.
8. a. No creo ser peor que los demás.  
b. Me critico por mis debilidades o errores.  
c. Me culpo siempre por mis errores.  
d. Me culpo de todo lo mal que sucede.

C.I.M.A.

9. a. No pienso en miércoles.  
 b. Pienso en miércoles, pero no lo haría.  
 c. Me gustaría miércoles.  
 d. Me mataría si tuviera la oportunidad.
10. a. No lloro más de lo de costumbre.  
 b. Ahora lloro más de lo que lo solía hacer.  
 c. Ahora lloro todo el tiempo.  
 d. Sólo pude llorar, pero ahora no pienso llorar aunque quiera.
11. a. Las cosas no me irritan más que de costumbre.  
 b. Las cosas me irritan más que de costumbre.  
 c. Estoy bastante irritado o entiendo una buena parte del tiempo.  
 d. Ahora me siento irritado todo el tiempo.
12. a. No he perdido el interés por otras cosas.  
 b. Estoy menos interesado en otras personas que de costumbre.  
 c. He perdido casi todo el interés por otras personas.  
 d. He perdido todo mi interés por otras personas.
13. a. Tomo decisiones casi siempre.  
 b. Posiblemente la adicción de decisiones más que de costumbre.  
 c. Tengo más dificultad para tomar decisiones que antes.  
 d. Ya no puedo tomar decisiones.
14. a. No creo que mi aspecto sea peor que de costumbre.  
 b. Me preocupa el hecho de parecer viejo sin atractivos.  
 c. Tengo que obligarme seriamente con mi aspecto, y parece poco atractivo.  
 d. Creo que me veo feo.
15. a. Puedo trabajar tan bien como antes.  
 b. Me cuesta más esfuerzo empezar a hacer algo.  
 c. Tengo que obligarme seriamente para hacer cualquier cosa.  
 d. No puedo trabajar en absoluto.
16. a. Puedo dormir tan bien como solía.  
 b. No puedo dormir tan bien como solía.  
 c. Me despierto uno o dos horas más temprano que de costumbre y me cuesta mucho volver a dormir.  
 d. Me despierto varias horas antes de lo que solía y no puedo volver a dormir.
17. a. No me canso más que de costumbre.  
 b. Me canso más fácilmente que de costumbre.  
 c. Me canso sin hacer nada.  
 d. Estoy demasiado cansado como para hacer algo.

Muchas gracias.

