



# Universidad Abierta Interamericana

## **Influencia de la Actividad Física en el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en empleados en relación de dependencia**

Maestranda:  
Soledad Denoy

Asesora:  
Dra. María Carolina Cebey

Trabajo final de Maestría para optar por el título de  
Master en Psicología Organizacional

Universidad Abierta Interamericana  
Facultad de Psicología y Relaciones Humanas  
Maestría en Psicología Organizacional  
Buenos Aires, Argentina

Diciembre, 2017

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	2
INDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	5
RESUMEN .....	6
PALABRAS CLAVE.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
ANTECEDENTES .....	12
Actividad Física.....	12
Clima Organizacional.....	17
Satisfacción Laboral.....	21
Enfoques de Satisfacción .....	24
1. Teoría de la discrepancia .....	24
2. Teoría de la satisfacción por facetas .....	24
3. Teoría de Herzberg o teoría de los dos factores .....	25
4. Teoría de la Satisfacción Laboral.....	26
MARCO TEÓRICO.....	28
Actividad Física.....	28
Clima Organizacio nal.....	30
Satisfacción Laboral.....	33
Satisfacción con la relación con sus superiores .....	36
Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo .....	36
Satisfacción con la participación en las decisiones .....	37
Satisfacción con su trabajo .....	38
Satisfacción con el reconocimiento .....	38
OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	40
Objetivo General.....	40
Objetivos Específicos.....	40
Hipótesis .....	40

METODOLOGÍA .....	41
Tipo de Estudio .....	41
Universo y Muestra .....	41
Técnica de recolección de datos .....	42
Procedimiento.....	42
Plan de Procesamiento y análisis de la Información.....	43
RESULTADOS.....	44
Caracterización de la muestra .....	44
Análisis descriptivo de las variables .....	46
Actividad Física.....	47
Dimensiones del clima organizacional.....	50
En relación con mis compañeros.....	51
En relación con el coordinador / jefe .....	52
Adecuación de condiciones físicas .....	53
Valoración Institucional.....	54
Dimensiones de la variable Satisfacción Laboral .....	55
Análisis de valores extremos y Análisis de normalidad.....	55
Clima organizacional y satisfacción laboral.....	55
Clima y satisfacción organizacional según la realización de actividad física .....	56
Diferencias entre aquellos que realizan actividad física y quienes no .....	59
CONCLUSIONES .....	61
Identificación del tipo y frecuencia de actividad física que realizan los empleados...	61
Análisis y conocimiento del clima laboral percibido por los empleados .....	63
Identificación de la satisfacción laboral percibida por los empleados.....	65
Asociación entre el clima laboral percibido y la satisfacción en el trabajo .....	66
Comparación del clima organizacional y la satisfacción laboral, según la realización de actividad física de los trabajadores .....	66
Aportes de la investigación.....	68
Limitaciones del estudio .....	68

Recomendaciones .....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
ANEXO I: GRÁFICOS.....	80
ANEXO II: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	88

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL SEXO (DENOY, 2017).....	44
TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA EDAD (DENOY, 2017) .....	44
TABLA 3. ZONA DE RESIDENCIA (DENOY, 2017) .....	45
TABLA 4. NIVEL DE ESCOLARIDAD (DENOY, 2017) .....	45
TABLA 5. TIPO DE ORGANIZACIÓN (DENOY, 2017) .....	45
TABLA 6. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN (DENOY, 2017) .....	46
TABLA 7. PUESTO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN (DENOY, 2017).....	46
TABLA 8. ¿HACE UD. ACTIVIDAD FÍSICA ? (DENOY, 2017).....	47
TABLA 9. TIPO DE ACTIVIDAD QUE REALIZA (DENOY, 2017) .....	47
TABLA 10. ¿CUÁNTO DISFRUTA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA QUE REALIZA? (DENOY, 2017) .....	47
TABLA 11. FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	48
TABLA 12. TIEMPO DE DURACIÓN DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	48
TABLA 13. TIEMPO DESDE QUE HACE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	48
TABLA 14. TIEMPO PROMEDIO POR DÍA QUE PERMANECIÓ SENTADO LA ÚLTIMA SEMANA (DENOY, 2017) .....	49
TABLA 15. TIEMPO PROMEDIO POR DÍA DE FIN DE SEMANA QUE PERMANECIÓ SENTADO LA ÚLTIMA SEMANA (DENOY, 2017).....	49
TABLA 16. RESÚMENES ESTADÍSTICOS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL (DENOY, 2017) ....	50
TABLA 17. EN RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS (DENOY, 2017).....	51
TABLA 18. EN RELACIÓN CON EL COORDINADOR/JEFE (DENOY, 2017) .....	52
TABLA 19. ADECUACIÓN DE CONDICIONES FÍSICAS (DENOY, 2017).....	53
TABLA 20. VALORACIÓN INSTITUCIONAL (DENOY, 2017).....	54
TABLA 21. RESÚMENES ESTADÍSTICOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL (DENOY, 2017).....	55
TABLA 22. CORRELACIONES DE LA VARIABLE FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017).....	56
TABLA 23. CORRELACIONES DE LA VARIABLE TIEMPO DIARIO DEDICADO A LA ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	57
TABLA 24. CORRELACIONES DE LA VARIABLE TIEMPO DESDE QUE HACE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	57

TABLA 25. CORRELACIONES DE LA VARIABLE TIEMPO PROMEDIO POR DÍA QUE PERMANECIÓ SENTADO LA ÚLTIMA SEMANA (DENOY, 2017) .....	58
TABLA 26. CORRELACIONES DE LA VARIABLE TIEMPO PROMEDIO POR DÍA DE FIN DE SEMANA QUE PERMANECIÓ SENTADO LA ÚLTIMA SEMANA (DENOY, 2017).....	59
TABLA 27. DIFERENCIAS GRUPALES SEGÚN REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA (PRUEBA U DE MANN-WHITNEY) (DENOY, 2017) .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE SEDENTARISMO DURANTE LA SEMANA Y EL FIN DE SEMANA (DENOY, 2017).....	50
GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL SEXO (DENOY, 2017).....	80
GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA EDAD (DENOY, 2017) .....	80
GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE ZONA DE RESIDENCIA (DENOY, 2017).....	81
GRÁFICO 5. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD (DENOY, 2017) .....	81
GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE TIPO DE ORGANIZACIÓN (DENOY, 2017).....	82
GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIÓN (DENOY, 2017) ...	82
GRÁFICO 8. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PUESTO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN (DENOY, 2017) .....	83
GRÁFICO 9. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .	83
GRÁFICO 10. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE TIPO DE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017).....	84
GRÁFICO 11. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL DISFRUTE DE LA ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	84
GRÁFICO 12. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL DISFRUTE DE LA ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	85
GRÁFICO 13. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL DISFRUTE DE LA ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017)	85
GRÁFICO 14. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE TIEMPO DESDE QUE HACE ACTIVIDAD FÍSICA (DENOY, 2017) .....	86
GRÁFICO 15. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE TIEMPO PROMEDIO POR DÍA QUE PERMANECIÓ SENTADO LA ÚLTIMA SEMANA (DENOY, 2017) .....	86
GRÁFICO 16. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE TIEMPO PROMEDIO POR DÍA DE FIN DE SEMANA QUE PERMANECIÓ SENTADO LA ÚLTIMA SEMANA (DENOY, 2017).....	87

## **RESUMEN**

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Por otra parte, recientes encuestas de salud revelan un alto porcentaje de sedentarismo en nuestra sociedad. El aumento progresivo de la esperanza de vida nos obliga a actuar no sólo desde el punto de vista terapéutico, sino también desde el preventivo, mejorando la calidad de vida con la actividad física. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tiene la actividad física sobre la satisfacción laboral, así como también, si influye en el clima organizacional. Es por ello que, una vez identificada la importancia del potencial humano en las organizaciones, surge el interrogante: ¿Qué es lo que hacen las personas para lograr la satisfacción en sus lugares de trabajo? Esta investigación se focalizó en el estudio de la influencia de la actividad física en el clima organizacional y la satisfacción laboral en empleados en relación de dependencia de la Ciudad de Buenos Aires. Se realizó un estudio explicativo de carácter cuantitativo, por cuotas de personas que realizan actividad física y las que no. Se aplicaron cuestionarios sobre: clima organizacional, satisfacción laboral y actividad física a un total de 220 trabajadores en relación de dependencia. Los cuestionarios fueron elaborados con la técnica de la escala de Likert, y medidas escalares de uso contemporáneo en las investigaciones. Como principal conclusión, se comprobó que hay relación entre la actividad física y las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Es decir, existe relación significativa positiva de las personas que realizan actividad física con el clima organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, no se encontró relación entre la dimensión Relación con los Compañeros y la actividad física.

## **PALABRAS CLAVE**

**ACTIVIDAD FISICA, CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCION LABORAL**

## INTRODUCCIÓN

En general, el logro intrínseco de los objetivos de vida se relaciona con la satisfacción directa de las necesidades psicológicas básicas (autonomía percibida, competencia percibida y percepción de las relaciones interpersonales), mejorando así el bienestar. Pavot y Diener (1993) mencionan que el bienestar subjetivo se compone de dos aspectos: a) un componente afectivo que se divide en afecto positivo (alegría, euforia, orgullo, cariño, optimismo) y negativo (tristeza, ansiedad, preocupación, enfado, envidia); y b) un componente cognitivo que se refiere a la satisfacción con la vida. Estos componentes están relacionados entre sí, de manera que la satisfacción con la vida correlaciona positivamente con afecto positivo y de manera negativa con afecto negativo.

La satisfacción con la vida es la evaluación general que un sujeto realiza sobre su vida, consecuencia de múltiples valoraciones sobre los distintos aspectos que la componen, en base a sus propios criterios y de manera global (Pavot, Diener, Colvin & Sandvik, 1991).

En la actualidad, el fenómeno del incremento del sedentarismo está llevando al estudio pormenorizado de la relación entre actividad física y salud, y de ambos con la calidad de vida. Esta relación debe ser entendida en el ámbito de estudio de las Ciencias de la actividad física y el deporte, fundamentalmente dada la importancia de la práctica de la actividad física en la conformación de un estilo de vida saludable; como así también, es importante validar que una buena calidad de vida aporta positivamente en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones.

Un estudio llevado a cabo por el Consejo Superior de Deportes (DIR BLOC, 2012) muestra que fomentar la actividad física y unas pautas de estilo de vida saludable entre los trabajadores, no sólo beneficia su estado de salud y su equilibrio emocional, sino que también disminuye el número de bajas laborales y la duración de las mismas, y contribuye a incrementar la productividad, lo que redonda en un claro beneficio para las empresas y para la sociedad en general.

Por otra parte, la actividad física y su incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, desde el punto de vista de su salud y el desarrollo psicosocial, constituyen uno de los temas de estudio más importantes en la actualidad, no únicamente por expertos en temas de la cultura física, sino también por médicos, especialistas en psicología, profesores de la especialidad y la población en general. La sociedad actual es consciente de la necesidad de incorporar a la cultura y a la educación

básica aquellos conocimientos, destrezas y capacidades relacionadas con el cuerpo y su actividad motriz que contribuyen al desarrollo personal y a una mejor calidad de vida (Sobrado, 2008)

Según la Organización Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2000), la inactividad física provoca que un gran número de personas –por encima del 60% de la población – de todas las edades, hombres y mujeres, tenga un bajo estado de salud, de capacidad funcional y de independencia, suponiendo un enorme gasto económico en la salud de la población mundial, de manera que constituye uno de los principales problemas sanitarios del mundo (Morgan, 2001; Varo, Martínez & Martínez, 2003).

La OMS (2002) describe que la inactividad física es un serio problema en todo el mundo y representa un desafío para la salud pública a causa de las enfermedades innecesarias y muertes prematuras que produce. A su vez, esta organización establece que el estilo de vida sedentario es una de las diez causas principales de mortalidad y discapacidad en el mundo. Debido a este crecimiento desmesurado del sedentarismo y el consiguiente aumento paralelo de la morbilidad y mortalidad asociada y sus correspondientes costos socioeconómicos, los institutos nacionales de salud de numerosos países consideran en la actualidad que una de las prioridades de los planes nacionales de salud debe ser luchar contra esta inactividad (Jacoby, Bull & Neiman, 2003).

Por lo tanto, se tiene en cuenta la influencia que puede tener la realización de actividad física en los hábitos de vida de las personas, para poder considerar a la misma como promotora de un estilo de vida saludable, no sólo por sus aportaciones directas sino por potenciar hábitos saludables. De esta forma podemos hacer hincapié dentro del estudio y análisis de las personas en el ámbito laboral, detectando, de ser así, diferencias en las personas que hacen actividad física y las que no.

García Ferrando (1990) señala que:

En los últimos años han ido apareciendo programas que pretenden mejorar la salud física y mental de los trabajadores, y su estado de bienestar, con el convencimiento que todo aquello conduce a una mayor productividad, a una reducción del ausentismo y a una mayor identificación con la empresa. Se trata de ideas y conceptos que trascienden, superándolas, las anteriores nociones de seguridad en el trabajo, de atención social del trabajador y de medicina preventiva en la empresa. (p.27)

Cabe mencionar, además, que en el plano psicológico y del bienestar personal, entre los beneficios de realizar actividad físico-deportiva se incluyen: la reducción de la ansiedad, de la depresión leve y del estrés, mejora del estado de ánimo, de la autoestima y del autoconcepto, sensación de competencia y mejora del autocontrol, disminución de la cólera, de fobias, de conductas psicóticas, de tensiones emocionales y más elevada calidad de vida (Berger, 1996; Biddle, 1993; Delgado & Latiesa, 2003; San Martín, 2000).

Según la OMS (2014) la inactividad física ocupa el cuarto lugar entre los principales factores de riesgo de mortalidad a nivel mundial. Aproximadamente 3,2 millones de personas mueren cada año debido a la inactividad física. La inactividad física es uno de los principales factores de riesgo de padecer enfermedades no transmisibles (ENT), como las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y la diabetes. La actividad física tiene importantes beneficios para la salud y contribuye a prevenir las ENT. A nivel mundial, uno de cada tres adultos no tiene un nivel suficiente de actividad física. El 56% de los Estados Miembros de la OMS ha puesto en marcha políticas para reducir la inactividad física. Los Estados Miembros de la OMS han acordado reducir la inactividad física en un 10% para 2025.

Por otra parte, el potencial humano hoy en día es un componente fundamental para las organizaciones. El éxito o el fracaso de las instituciones gira en torno a cómo se administra éste, por eso es necesario que las organizaciones den la debida importancia al personal.

Numerosos estudios indican que la satisfacción en el trabajo es una dimensión de la gestión de calidad y que existen factores capaces de mejorarla. Sumado a ello, está demostrado que existe una fuerte relación entre la alta satisfacción laboral y otros factores motivadores del trabajador, como son la organización y la gestión del cambio, la percepción de la dirección o la relación jerárquica (Pérez-Ciordia, Guillén-Grima, Brugos & Aguinaga-Ontoso, 2013).

La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores exclusivamente organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones, la motivación y otra serie de experiencias que cada miembro aporte a la empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de los objetivos marcados. Disponer de

personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente el rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Estos aspectos son clave para mejorar el clima laboral, fundamento primero para alcanzar resultados. Por ello, establecer mecanismos de medidas periódicas de ese clima y las consiguientes acciones de mejora para corregir los procesos negativos debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión (Pérez-Ciordia, et al., 2013).

Asimismo, Rodríguez (1999), definió la calidad de vida laboral como un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.

De tal manera Lau y May (1998), Harter, Schmidt y Keyes (2002), también consideran que la calidad de vida laboral es percibida como satisfactoria por los empleados, repercute positivamente en la salud física, psíquica y emocional del trabajador, impactando favorablemente en los desempeños y resultados de la organización.

Por último, según Chiavenato (2002), la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida; es decir, las organizaciones deben preocuparse indiscutiblemente por el recurso humano que propicia la satisfacción de sus objetivos, ya que mientras mejores recursos se le provea al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial.

Méndez (2006) se refirió al aspecto cualitativo del modo de vida, expresado en libertad social y condiciones para que los individuos puedan alcanzar su desarrollo; es decir, la definición se centra en las necesidades relativas al bienestar.

Sin embargo, no se han encontrado estudios que analicen el impacto que provoca la actividad física en la satisfacción laboral de los empleados, así como también que la actividad física impacte indirectamente sobre el clima organizacional en las organizaciones dentro de la Ciudad de Buenos Aires.

En este sentido, parece también importante conocer qué efectos produce la actividad física sobre la gente que se desempeña en distintas organizaciones. En el ámbito empresarial, la salud de los trabajadores es una preocupación constante y la prevención es uno de los pilares fundamentales de la medicina laboral. Debido a esto, es

de gran interés conocer cómo repercuten el deporte y la actividad física en el rendimiento productivo de las personas (Maciel, Albuquerque, Melzer, & Leónidas, 2005).

Por los argumentos expuestos, se ha determinado hacer un estudio acerca de cómo influye la actividad física dentro del ámbito laboral, en empleados en relación de dependencia que desarrollen actividades administrativas, en jornadas laborales de 8 horas diarias promedio, en lo que respecta al clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores.

## ANTECEDENTES

### **Actividad Física**

Como menciona Pierón (1996), la salud es un producto que resulta de un proceso continuo de prácticas sanas, en donde la actividad física es el proceso indispensable para poder alcanzarla.

En este sentido, los estilos de vida sedentarios han demostrado que perjudican la salud en general, afectando por lo tanto la calidad de vida de las personas (Prentice, 2006).

Por el contrario, la práctica sistemática de ejercicio no solo mejora la salud general sino también la calidad de vida. Teniendo en cuenta que el sedentarismo y las enfermedades crónico degenerativas están en aumento (Ricciardi, 2005), es importante conocer las causas por las cuales las personas practican o no practican ejercicio físico, y qué factores sociales, económicos y culturales se asocian con dicha práctica.

Los beneficios que reporta sobre la salud la práctica de actividad física controlada y planificada pueden agruparse, según Sánchez Bañuelos (1996) y Pérez Samaniego (1999), en tres dimensiones: una fisiológica, en la que el efecto positivo que más se destaca, entre muchos, es el de la prevención de enfermedades cardiovasculares y cerebrovasculares; una psicológica, en la que se puede destacar, entre otros, el efecto ansiolítico asociado sobre la sensación de bienestar general del individuo, y una social, con los posibles efectos en la promoción social y en la autoestima que ello conlleva.

Infortunadamente las personas han disminuido dramáticamente el nivel de actividad física que realizan en sus actividades laborales y de tiempo libre; y han adoptado un estilo de vida sedentario que comparten alrededor de 60-80% de la población mundial (OMS, 2002).

La inactividad física se asocia a un deterioro estructural y funcional del organismo que se traduce en la aparición de diversas enfermedades, las cuales eventualmente serían capaces de limitar las actividades productivas del ser humano en los distintos frentes de trabajo (Muto & Sakurai, 1993; Pelletier, Boles & Lynch, 2004).

El crecimiento desmesurado del sedentarismo, con el incremento consiguiente de la morbilidad y mortalidad asociada y sus correspondientes costos socioeconómicos en la economía de los países desarrollados conllevan a los organismos estatales a considerar prioritaria la creación de planes nacionales para luchar contra la inactividad (OMS, 2002).

Los resultados de encuestas a nivel mundial sobre salud muestran que el 60% de la población mundial no es lo suficientemente activa físicamente como para percibir beneficios de salud derivados de su práctica, calculándose además que dos millones de muertes cada año son atribuidas al sedentarismo (OMS, 2002).

García Ferrando (2001) señala que el deporte como actividad física es interpretado por la mayoría de la población española como una práctica para mantener el estado físico y la salud, como una forma de mantener y establecer relaciones sociales, como una válvula de escape y, en menor medida, como una manera de entrenamiento y aventura personal.

Para la OMS (2002), la inactividad física es un serio problema en todo el mundo y representa un desafío para la salud pública a causa de las enfermedades innecesarias y muertes prematuras que produce.

La OMS considera a la actividad física como *“todos los movimientos que forman parte de la vida diaria, incluyendo el trabajo, la recreación, el ejercicio y las actividades deportivas”* (Ros, 2007, p.32).

En este sentido, cuando se habla de actividad física se debe entender este término de manera amplia, ya que se refiere no sólo a la práctica de deportes sino también a otras actividades de intensidad variable, como subir escaleras, bailar, cargar las bolsas de las compras y caminar. Para un adulto que lleva una vida sedentaria, realizar 30 minutos de actividad física de intensidad moderada la mayoría de los días de la semana, es suficiente para prevenir enfermedades. Dado que no es necesario realizar esta actividad durante 30 minutos seguidos, sino que puede repartirse en momentos breves a lo largo del día, es muy sencillo incorporarla a la rutina cotidiana y es una de las maneras más eficaces para mejorar la calidad de vida.

Weinberg y Gould (2010) señalan que la psicología del deporte y del ejercicio físico es el estudio científico de las personas y su conducta en el contexto del deporte y la actividad física. Según estos autores, esta área de la psicología identifica los principios y directrices que los profesionales pueden utilizar para ayudar a los niños y a los adultos a participar en actividades deportivas y de actividad física, y a beneficiarse de las mismas.

La actividad física puede ser incorporada a la rutina de cualquier persona sin costo alguno, sin necesidad de pertenecer a un gimnasio o adquirir ropa o elementos especiales para lograr resultados positivos.

La actividad física es considerada un derecho humano, cuya práctica debe estar fomentada para garantizar una mejor calidad de vida y protección a la salud.

Hay evidencia de que, en Argentina, los índices de obesidad, sedentarismo y alimentación no saludable se han incrementado: Según la Encuesta Mundial de Salud Escolar (Encuesta Mundial de Salud Escolar [EMSE], 2012), menos del 20% de los adolescentes de Argentina realiza la actividad física sugerida para su edad. Solo el 21,2% de los varones y el 12,4% de las mujeres son físicamente activos. Además, 1 de cada 2 pasa tres o más horas diarias sentado.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR) del Ministerio de Salud de la Nación, entre 2005 y 2013 hubo un incremento en los niveles de obesidad en la población –en 2005, era de 14,6% y, en 2013, de 20,8% – y en los niveles de sedentarismo –46,2% en 2005 y 54,7% en 2013 (Ministerio de Salud de la Nación, 2013).

La Encuesta Nacional de Nutrición y Salud (ENNS) del Ministerio de Salud de la Nación indicó una prevalencia de sedentarismo del 64,9% de las mujeres en edad fértil. En cuanto a obesidad, fue de 19,4% en este grupo y de 6,6% en niños de 6 meses a 5 años. (Ministerio de Salud de la Nación, 2010)

Durante las últimas cuatro décadas en Argentina se ha conseguido impulsar legislación e iniciativas importantes que promueven la actividad física. Estos programas y políticas dan cuenta de un reconocido trabajo en el área. El actual desafío es lograr un plan estratégico integrado para todo el país que se evalúe periódicamente y que logre reducir los índices de sedentarismo. En este sentido, es importante continuar trabajando para garantizar el acceso a la actividad física para toda la población argentina (Fundación interamericana del corazón Argentina, 2017).

Se presentan las principales aportaciones en este campo, tanto a nivel de formulación conceptual, como de elaboración de modelos e instrumentos de evaluación. Se pueden comprobar la multidimensionalidad y complejidad de estos aspectos, siendo necesario estudiar los efectos interactivos, directos e indirectos, entre la actividad físico-deportiva y la calidad de vida, y entre éstas y la salud y el bienestar. Precisamente, este último elemento es el mejor indicador de que el conjunto de factores mencionados está influyendo positivamente sobre la persona.

Se calcula que 1,9 millones de personas mueren anualmente en todo el mundo a causa de enfermedades producto de la falta de actividad física. Según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo realizada en Argentina en el año 2013, el 55,1% de la

población presenta un nivel de actividad física bajo (Ministerio de Salud de la Nación, 2013).

Desde tiempos inmemoriales el ser humano ha vinculado la práctica de la actividad física al buen estado corporal y la salud (Rodríguez, 1999).

Los grandes avances en materia de investigación que se han producido a lo largo del siglo XX, corroboran los efectos fisiológicos beneficiosos de una práctica de actividad física adecuada, regular y sistematizada (American College of Sports Medicine, 1998; Bouchard et al., 1990; Shephard, 1995).

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sociológicas destacan unos índices muy bajos de participación en la práctica de actividad físico-deportiva que está siendo amortiguada por la emergencia de modelos de comportamiento social dirigidos al cuidado del cuerpo y la imagen física que, por otro lado, no están exentos de manipulación mercantilista. De hecho, en los últimos años asistimos a un fuerte desarrollo de la promoción y el marketing comercial en busca de recoger las demandas de la población en lo que a práctica de ejercicio se refiere (Fonseca, 2007).

Pero hemos de señalar que, no solamente la investigación fisiológica se ha preocupado por el estudio de los efectos de la práctica de actividad física y, en los últimos años, encontramos otras disciplinas científicas como la Psicología o la Sociología que incluyen el ejercicio físico como elemento de análisis por los efectos que producen en el ser humano. No obstante, tal y como afirma Sánchez Bañuelos (1996), debido a una falta de un marco conceptual y teórico de investigación no encontramos estudios concluyentes que expliquen adecuadamente las relaciones causales que subyacen al beneficio del ejercicio físico en la salud psico-social.

Cabe destacar que en el último decenio han surgido nuevos datos científicos según los cuales la actividad física no tiene que ser vigorosa para aportar beneficios de salud, sino que 30 minutos de ejercicio físico de intensidad moderada cada día o durante casi todos los días de la semana proporcionan beneficios de salud importantes. También cabe aclarar que, a pesar de ser de público conocimiento, los estilos de vida sedentarios son los que predominan en casi todas las zonas urbanas en el mundo entero (Jacoby, Bull & Neiman, 2003)

Considerando la región de las Américas, los estudios informan que más de dos terceras partes de la población no practican los niveles recomendados de actividad física. Esta alta prevalencia del sedentarismo, con sus riesgos sanitarios, son especialmente alarmantes a la luz de los extensos y acelerados cambios del estilo de

vida en zonas urbanas que fomentan la comodidad y el mínimo esfuerzo en todos los ámbitos de la vida: el trabajo, las tareas domésticas, el transporte y el esparcimiento (Revista Panamericana de Salud Pública, 2003).

El progreso tecnológico, acaecido en los últimos años, ha propiciado una profunda transformación del empleo en la sociedad moderna. Tal transformación ha supuesto cambios en la preponderancia de los trabajos que implicaban un mayor esfuerzo físico a otros que favorecen el sedentarismo. La falta de ejercicio, característica del trabajo sedentario, ha favorecido un incremento de patologías tales como osteoporosis, diabetes Tipo II o distintos tipos de cáncer (Jacoby, Bull & Neiman, 2003).

Por otro lado, la actividad física incide en la disminución del riesgo cardiovascular, el cáncer de colon, la depresión y la ansiedad (United States Department of Health and Human Services, 1996). Por ellos, los últimos 25 años, han proliferado programas de ejercicio físico que, correctamente diseñados e implantados, inciden en el mantenimiento y la mejora de salud (Sánchez, 2004). En vista de estos hechos, la Organización Mundial de la Salud señaló la necesidad de incrementar los niveles de actividad física, dentro de la Estrategia Global de Actividad Física y Nutrición de mayo de 2004 (Bauman & Craig, 2005).

El ejercicio regular es la opción más simple y rentable para mejorar la salud. En este sentido, distintos estudios han demostrado que las personas físicamente activas padecen menos enfermedades y tienen una incidencia de afecciones cardíacas, oncológicas y otras enfermedades crónicas significativamente menor que aquellas con hábitos de vida sedentarios (Márquez & Garatachea, 2004).

También se ha visto su eficacia con una muestra de mujeres jóvenes con sobrepeso, un estudio reciente concluye que el entrenamiento mixto (fuerza y resistencia) de 6 semanas de duración produce mejoras en la condición física, incidiendo en la mejora de la salud. Además, el ejercicio físico es importante para la prevención de trastornos como la obesidad mórbida o la diabetes y ayuda a la mejora de parámetros músculo-esqueléticos que influyen en la prevención de la osteoporosis, la artritis y el dolor de espalda. Por último, cumple una función terapéutica o de tratamiento sobre muchas de estas enfermedades (García, Calahorra, Torres-Luque & Lara, 2010).

En el contexto hispano hablante, se han realizado interesantes estudios e intervenciones que subrayan positivamente los efectos favorables del entrenamiento físico y psicológico (Márquez & Garatachea, 2004).

La actividad física también incide en el bienestar psicológico. La condición física se relaciona positivamente con la auto-percepción general de la salud, los estados de ánimo positivos y la disminución de sentimientos negativos, la autoestima y se relaciona negativamente con la ansiedad y el estrés percibido.

### **Clima Organizacional**

La importancia del clima organizacional se basa en que las personas reaccionan frente a lo que acontece en la realidad tomando decisiones en relación con ella, no precisamente por la realidad misma sino por cómo la perciben. Por lo tanto, si el cómo reaccionan y lo que deciden las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, es de suma importancia comprender el clima organizacional, para comprender acciones y reacciones de la gente –como puede ser su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas, políticas y su compromiso.

Las definiciones de clima organizacional explican que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Goncalves, 1997).

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 empresa.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. 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 (Brunet, 1997).

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Para estos autores dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los trabajadores quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Likert (citado en Brunet, 1997) 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.

Brunet (1997) 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. Por último, 4) Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Likert (citado en Brunet, 1997) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

A su vez, 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 (Brunet, 1997).

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales. 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 determina dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, y para el desarrollo de este tema, según Segredo Pérez (2013) se asume la definición de clima organizacional como:

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización. (p. 3)

Para Gan (2007) el trabajo realizado por Elton Mayo entre los años de 1927 a 1939 en las fábricas de Hawthorne pertenecientes a la compañía Western Electric, posiblemente sea considerado el primer aporte en la historia del clima organizacional, puesto que los experimentos llevados a cabo en dichas fábricas ponen de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y otras variables.

Posteriormente, Toro (2001) y Bustamante, Hernández y Yáñez (2009), señalaron que, derivado del estudio realizado por Elton Mayo, surgen investigaciones de otros autores que tratan de profundizar en el concepto y alcance del clima organizacional dentro de los espacios de trabajo.

Estas ampliaciones, permitieron fundamentar el concepto de clima organizacional por Lewin, Lippit y White (1939), quienes fueron pioneros en realizar las primeras aproximaciones al mismo mediante concepciones como atmósfera social.

Sin embargo, según Brunet (1997) las diversas connotaciones han surgido a partir de diversos enfoques aplicados a la psicología y que por primera vez el término de clima organizacional fue utilizado en la psicología industrial por Germman en el año 1960.

En tanto, Guillen y Guil (2000), (citado por Serrano y Portalanza, 2014) mencionan que la definición del clima organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, ya que éste tiene una prolongada historia en las ramas de psicología industrial y comportamiento organizacional. Este tema llega a conceptualizarse en 1968, cuando se determina que el clima organizacional es medible.

Además, Edel y García (2007), dentro de la psicología organizacional ampliaron el concepto mediante la cobertura hacia el bienestar laboral de los colaboradores propiciando motivaciones en los individuos dentro de las organizaciones.

Otro campo que está relacionado estrechamente con el clima organizacional es la antropología (Ferro, Páez, Bermúdez, Velosa & Gómez, 2011). Por lo tanto, el clima organizacional es un tema que se planteó en la década del 60 junto con el surgimiento

del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.

### **Satisfacción Laboral**

El inicio de la noción de satisfacción laboral se da en torno a las investigaciones durante el periodo entre los años 60 y 80. Sin embargo, sus antecedentes se ubican en el contexto de la psicología industrial y organizacional. Se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, que alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60 (Chiang, Méndez & Sánchez, 2010).

Según Oliver (citado en Bigné & Andreu, 2004) tradicionalmente en esa época los estudios sobre la satisfacción asumían un enfoque cognitivo, es decir, como el resultado de un proceso de comparación entre las expectativas y el resultado percibido.

Hegney, Plank y Parker (2006) señalan que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente.

Para Blum, (citado en Loitegui, 1990) la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados.

Entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional; 2) la satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como conductas disfuncionales importantes, como el ausentismo, cambio de puesto y de organización (Schneider 1985).

En lo que se refiere a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004).

Herzberg (1959) mencionó que la satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar a su vez un crecimiento mental y psicológico.

Smith (1974) refiere que a partir de las décadas de los 70 y 80, la satisfacción empieza a relacionarse con la calidad de vida en el trabajo, como concepto de bienestar

objetivo y social, que incluía todo aquello en que el ser humano experimenta satisfacción.

Este interés, según Weinert (1985), se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo: relación entre la productividad y la satisfacción del trabajo, relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias, relación entre satisfacción y clima organizativo, relación de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores respecto del trabajo.

Según la teoría de la realización de necesidades de Schaffer (1953), la satisfacción laboral en general variará directamente en la medida que las necesidades de un individuo que pueden ser satisfechas en un trabajo, sean realmente satisfechas (Spector, 1997).

Maslow (1954) desarrolla la jerarquía de necesidades humanas donde se incluyen diferentes aspectos que influyen en la satisfacción, como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. A su vez, para la misma época, Herzberg (1954) elabora una teoría de la satisfacción con el trabajo basada en la jerarquía de Maslow, en la que concluía que no todos los factores influyen en la satisfacción: los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan si no están cubiertos, pues éstos solo previenen la insatisfacción y son considerados como factores de higiene, mientras que los otros factores más elevados son los que incrementan la satisfacción al conseguirlos. Para Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959, (citados en Muchinsky, 2002) estos dos tipos de necesidades actuarían de forma independiente.

En este sentido, según Locke (1968) se plantea que el trabajador estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque a sus propósitos.

A su vez, menciona que la Satisfacción laboral es un estado emocional placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o de una respuesta afectiva de la persona a su propio trabajo (Locke, 1976).

Sumado a ello, Fleisman y Bass (1979) plantearon que la Satisfacción laboral sería una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de éste.

Campbell (1970) plantea que existen varias teorías vinculadas con la satisfacción con el trabajo y las clasifica en dos categorías: las teorías vinculadas con el contenido y

las vinculadas con el proceso. Las teorías relacionadas con el contenido se vinculan con la identificación y explicación de las necesidades, valores y expectativas que actúan para que una persona esté satisfecha con el trabajo. Tal es así que las teorías de Maslow y Herzberg son el ejemplo de este tipo de teorías. Mientras que las teorías vinculadas con los procesos, examinan variables que combinadas entre sí y con características del trabajo generan satisfacción laboral; por ejemplo, las teorías relacionadas con la equidad, los grupos de referencia o el cumplimiento de las metas, etc.

Peiró (1984) distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de la organización, y la satisfacción con el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

En este sentido, la Satisfacción laboral se trataría de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización. Martin y Hanson (1985) argumentaron que la satisfacción con el trabajo debía ser entendida como el resultado del encalaje o la falta de éste entre las necesidades del trabajador y el trabajo, entre los requisitos por un lado y las características reales por el otro. De este modo, la Satisfacción laboral estaría basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales.

Sumado a esto, Arnold y Feldman (1986) describen la satisfacción con el trabajo como el monto total de los afectos que tiene el individuo hacia su trabajo.

Posteriormente, Spector (1997) la refiere en términos de cómo la gente se siente en su trabajo y en los diferentes aspectos relacionados con éste.

Por otro lado, Ellickson y Longsdon (2002) la conceptualizan como la medida en que a los empleados les agrada su trabajo; mientras que Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) postulan que es un balance entre los factores que crean “placer” versus aquéllos que crean “dolor” y que el desbalance entre estos dos son los que predecirían o no la satisfacción del empleado.

## **Enfoques de Satisfacción**

### **1. Teoría de la discrepancia**

La teoría de la discrepancia define a la satisfacción laboral como el estado emocional placentero y que las necesidades del individuo son condiciones necesarias para su supervivencia y bienestar.

La teoría de la discrepancia según Locke (1969) comprende a la satisfacción laboral como el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores. En este sentido, se han mostrado evidencias de que el logro de los valores para una persona es un precursor de su satisfacción laboral y no al revés. Es decir, que cuanto más importante es para el individuo la dimensión, mayor será la variabilidad a nivel de su respuesta efectiva, de su satisfacción (Pieró & Prieto, 1996).

Para Locke (1976), las necesidades del individuo son condiciones necesarias para su supervivencia y bienestar, y para lograr que una persona se sienta satisfecha con su trabajo; según Garrido (2006), debe existir una correspondencia entre habilidades y conocimientos que exige el puesto y que posee la persona; y para Veenhoven (2013), este componente cognitivo representa la discrepancia percibida entre sus aspiraciones y sus logros, cuyo rango evaluativo va desde la realización personal hasta la experiencia vital de fracaso o frustración.

### **2. Teoría de la satisfacción por facetas**

La teoría por facetas propone que la satisfacción laboral es el resultado del grado de discrepancia entre lo que el trabajador espera recibir y lo que realmente recibe. Está compuesto por dos facetas. Según Lawler (1973), la teoría de facetas intenta determinar la satisfacción laboral, a partir de la relación “expectativas/recompensas”.

Es decir, el proceso de comparación de las aportaciones y resultados apunta hacia la equidad. Cuando la idea de lo que se debería recibir se equilibra con aquello de lo que se obtiene en realidad, si los trabajadores sienten que reciben menos de lo debido, se sentirán insatisfechos con su empleo (Lawler, 1973).

Según Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), la teoría de facetas está compuesta por dos tipos de percepciones. La percepción de la cantidad que debería ser recibida (QDR), que resulta de:

- (a) La percepción de las contribuciones individuales para el trabajo,
- (b) La percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y

- (c) Las características del trabajo percibidas que requieren la aplicación de una gama de destrezas laborales y ofrece una variedad de actividades por realizar, que de acuerdo al interés intrínseco del trabajo, las características se perciben como la variedad, las oportunidades de aprendizaje o las dificultades.

Por último, la percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de:

- (a) La percepción de los resultados de los otros, la noción de equidad se plantea como la satisfacción o insatisfacción, concepto relativo que depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de su aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia, y
- (b) Los resultados efectivamente recibidos por el individuo, son beneficios y retribuciones que ellos y los demás creen que obtendrán; esto añade satisfacción en función a las necesidades cubiertas como remuneración, afiliación, logro y autorrealización, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

En consecuencia, el trabajador alcanzará la satisfacción laboral cuando lo que él percibe que recibe y lo que cree que debería recibir concuerda. Mientras que la insatisfacción laboral se da cuando lo recibido es percibido como menor a lo que el trabajador piensa que debe recibir.

### **3. Teoría de Herzberg o teoría de los dos factores**

La Teoría de Herzberg (1959) se puede definir bajo los factores intrínsecos (motivadores), que pueden explicarse como la satisfacción laboral; y extrínsecos (higiénicos), que pueden ser abordados por los aspectos que producen la insatisfacción laboral.

Esta teoría resalta la importancia de las características del puesto y de las prácticas organizacionales y se puede definir bajo los factores intrínsecos o motivadores, que pueden explicarse como el factor que produce la satisfacción laboral; y extrínsecos o higiénicos que pueden ser explicados como el factor que produce insatisfacción laboral.

Los factores intrínsecos o motivadores, están relacionados al contenido del trabajo y la tarea que el individuo ejecuta, como el logro de completar una tarea o alcanzar un objetivo, que incluye de mayor a menor importancia, y están vinculados a la realización, el reconocimiento, la responsabilidad que se ejerce, el progreso y

crecimiento que supone en la carrera personal o profesional del trabajador (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez & Perriñez Cristóbal, 2001).

Mientras que los factores extrínsecos o higiénicos, están relacionados con el entorno del trabajo, y se caracterizan por tener una capacidad limitada para influir en la conducta de los empleados, es decir estos solo evitan la insatisfacción y no incrementan la satisfacción; incluyen aspectos como: las políticas de la organización, sueldo, supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo y posición social (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959). Al ser eliminados estos factores no causan motivación, solo harían que el empleado esté insatisfecho (citado por Montoya, 2014), pues tienen solo la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral o ayudar a revertirla, pero no son capaces de producir satisfacción (Herzberg, 1959).

#### **4. Teoría de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral puede ser conceptualizada como un estado emocional, determinada por diversos factores y a la vez como una evaluación. Locke (1976), ha definido la satisfacción laboral como *“un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”* (p. 1297). A la vez, menciona que es la variable que se halla más cercana a los sentimientos que a la productividad, y se refiere a la respuesta afectiva del recurso humano al puesto de trabajo.

Por una parte, la definen como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción de la vida del empleado (Gargallo, 2008).

Así mismo Lawler (1973) menciona que esto implica tener cubiertas las necesidades, y que exista relación entre las expectativas o recompensas esperadas frente a la recompensa obtenida.

Schultz (1985) sostiene que la satisfacción laboral es una disposición psicológica que tiene el sujeto a su trabajo, lo cual provoca actitudes que están determinadas por diversos factores que deben ser estudiados pues tiene diversas consecuencias, en la empresa, su supervivencia depende directamente de la satisfacción de sus miembros.

Por otro lado, para Blum y Naylor (1990) es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos: los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las

condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros similares.

Mientras que Robbins (1996) indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad.

Por último, Robbins y Judge (2009) entienden la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características, teniendo un componente afectivo. Esto puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo, que se define a partir del nivel de convergencia entre lo que la persona desea y lo que obtiene, respecto a las distintas facetas de su trabajo.

## MARCO TEÓRICO

### Actividad Física

La actividad física es considerada como una ciencia en cuanto elabora teorías específicas sobre un contenido. Junto a este carácter de ciencia, la actividad física es tecnología, por cuanto supone una intervención racional en la realidad práctica, y es técnica – arte –, por cuánto el profesor no puede evitar una especie de ‘toque personal: su acción se adapta a las circunstancias de cada situación concreta. Esta definición, de actividad física pone de manifiesto que es una parte importante para el trabajo, superando las concepciones más clásicas que se reducen a deporte y, actualmente, a educación física, como únicas vías para el trabajo físico (Pérez Muñoz, 2014).

En este mismo sentido define García (1997) la actividad física como la ciencia, la tecnología y la práctica que tiene por objeto el estudio de los elementos y de sus interrelaciones intervinientes en el campo educativo físico, y que trata de explicar y de regular normativamente sus procesos de acomodación diferenciada, tendientes a conseguir los objetivos educativos, de antemano propuestos, en el marco institucional que lo concretiza.

Según Sánchez Bañuelos (1996) la actividad física puede ser contemplada como el movimiento corporal de cualquier tipo producido por la contracción muscular y que conduce a un incremento sustancial del gasto energético de la persona.

En la misma línea Becerro (1989) considera que la actividad física es el movimiento de algunas estructuras corporales originado por la acción de los músculos esqueléticos, y del cual se deriva un determinado gasto de energía.

Internacionalmente este concepto se define como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que tiene como resultado un gasto de energía (Tercedor, 2001).

Ahora bien, se debe tener en cuenta además el carácter experiencial y vivencial que proporciona la actividad física, y su carácter de práctica social. Por ello Devís (2000) menciona que la actividad física es cualquier movimiento corporal, realizado con los músculos esqueléticos, que resulta en un gasto de energía y en una experiencia personal y nos permite interactuar con los seres y el ambiente que nos rodea. Pero, además de la experiencia personal, la actividad física conjuga otras dos dimensiones: la biológico y la sociocultural. La actividad física aglutina una dimensión biológica, otra

personal y otra sociocultural. De ahí que cualquier intento por explicar y definir la actividad física debería integrar las tres dimensiones (Devís, 2000).

Por otro lado, Williams (2010) señala que la psicología del deporte se ocupa de factores psicológicos que determinan el ejercicio y la práctica deportiva; y, por otro lado, de los efectos que se derivan de tal participación. En este contexto, el autor considera importante comprender qué se entiende por actividad física, a la que se refiere como el movimiento del cuerpo humano que produce un gasto energético por encima del nivel metabólico en reposo.

Por tanto, la actividad física es una conducta compleja que resulta difícil de medir, pudiendo ser categorizada, dentro de nuestra vida diaria, como ocupacional, tareas caseras y cotidianas, laborales, acondicionamiento general, práctica esporádica de deportes, etc. Si se realiza de manera planificada, organizada y se repite con regularidad con el fin de aumentar o mejorar la forma física, se la llama ejercicio físico (Villa & Gonzalez-Gallego, 1992).

Es importante establecer una delimitación conceptual entre los términos “deporte”, “salud”, “bienestar” y “calidad de vida”, para así poder comprender sus relaciones, con el fin de orientar la investigación y desarrollar modelos útiles y coherentes sobre esta importante parcela de la realidad humana para con las organizaciones y el desempeño laboral. Se pueden diferenciar tres principales tipos de actividad física según el contexto y la forma: actividad física cotidiana, ejercicio físico y deporte.

Por otra parte, existe una concepción generalizada de la relación directa entre la práctica de la actividad física y los efectos beneficiosos que proporciona para la salud. Desde diversos sectores –Medicina, Educación Física, Fisioterapia, Psicología, etc. – se destaca el papel esencial que el correcto ejercicio físico posee desde el punto de vista preventivo en la mayoría de las alteraciones que se producen con frecuencia en la sociedad sedentaria y altamente mecanizada en la que vivimos. Los medios de comunicación se han encargado de explotar este valor en alza como producto de consumo y, de esta forma, todos los sectores sociales están informados sobre la necesidad de incluir el ejercicio físico como hábito para conseguir una vida sana y una óptima calidad de vida (Costa & López, 1986).

Existe amplio reconocimiento de los efectos beneficiosos producidos por la actividad física regular y el ejercicio, tanto desde el punto de vista físico como

psicológico. Morilla Cabezas (2001) menciona que cada vez son más las evidencias de las relaciones entre la actividad física y la salud, y considera la inactividad como un factor de riesgo para las patologías contemporáneas asociadas al mundo del trabajo.

En los últimos años, se ha instalado en la sociedad un resurgir de las relaciones entre la actividad física y la salud, debido a la creciente preocupación que han despertado los temas relacionados con la salud. En ello ha jugado un papel fundamental el incremento de las enfermedades cardiovasculares, el apoyo que ha recibido la medicina preventiva y la extensión de un concepto más abierto y dinámico de la salud que se ha orientado a la promoción de ambientes y estilos de vida saludables (Morilla Cabezas, 2001).

Otros aspectos relacionados con la actividad física, como la cantidad, frecuencia, adherencia, satisfacción y gusto por la práctica también se relacionan con mejores percepciones físicas (Contreras, Fernández, García, Palou & Ponseti, 2010).

Por otra parte, hay que tener en cuenta la influencia que puede tener la realización de actividad física en el resto de los hábitos de vida de la persona, para poder considerar a la misma como promotora de un estilo de vida saludable no solo por sus aportaciones directas, sino por eliminar hábitos no saludables y potenciar hábitos que sí lo son.

En este sentido, según D'Amours (1998) se puede establecer una disminución de la medicación en personas que hacen regularmente ejercicio, así como un descenso del consumo de tabaco y alcohol cuando se realiza un tipo de ejercicio físico donde ambos elementos puedan condicionar el rendimiento físico (Sánchez Bañuelos, 1996).

En cualquier caso, es un ámbito de conocimiento que requiere de mayor investigación, hasta el punto de poder ayudar a predecir hábitos de vida más o menos saludables a partir del nivel de actividad física realizado o del nivel de condición física de la persona, o incluso en sentido inverso (Casimiro, 1998).

### **Clima Organizacional**

De acuerdo con Méndez (2006), *“el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”* (p. 39). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente, de los que integran una organización.

Según Denison (citado por Edel & García, 2007) el clima organizacional es:

(...) un conjunto de percepciones de aquellos que integran una organización; abarca condiciones tales como: relación entre empleados, relación con el jefe, relación entre familia y trabajo, lugar en donde emplean su trabajo, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo todos estos factores que afectan el desempeño de los trabajadores y por tanto el cumplimiento de los objetivos de la organización. (p.18)

Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. El clima organizacional debe considerarse como intersubjetivo, es decir, como una vivencia diaria donde los colaboradores de una institución intercambian percepciones (Denison, 1991).

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización; su origen está en la sociología, en donde el concepto de organización, dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social (Méndez, 2006).

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización (Soto, 2007).

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, 2007).

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en los espacios de trabajo porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del

entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la organización (Segredo Pérez, 2009).

El enfoque más reciente sobre la descripción del término es desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968, citado en Dessler, 1993). Para ellos, el clima organizacional consiste en: “*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.*” (p.182).

Brunet (1997) retoma a los investigadores James y Jones, los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elemento individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización (Brunet, 1997).

En cuanto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa, consciente o inconscientemente, con sus miembros y con la sociedad (Brunet, 1997).

Por lo tanto, Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control,

toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad y conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo Pérez, 2007).

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. La honestidad, la confiabilidad y la integridad son los tres pilares que deben sustentar el carácter de cualquier miembro de la organización (Alles, 2006).

Según Hellrieger y Slocun (2009), el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.

A su vez, White (1975) sostiene que implica el establecimiento de relaciones interpersonales que sean gratificantes y placenteras, y la creación de un clima organizacional y un ambiente sean marcados por el aprecio, la aceptación y la confianza, y en especial el amor que es base de la creación y de la redención. En consecuencia, según Atalaya (1999), se tendrá una actitud positiva del trabajador con el trabajo.

### **Satisfacción Laboral**

Según Griffin (2010), la satisfacción surge como la prolongación del concepto de salud, entendida en su sentido más amplio y dinámico, por la importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas, a tal punto que el entorno laboral influye en la salud de las personas y en la organización.

Robbins (1996) escribe que la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción con el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia él.

McCormick y Ilgen (1980) habían escrito que la satisfacción hacia el trabajo, como actitud, variaría a lo largo de un continuo de lo positivo a lo negativo; mientras que para Schultz y Schultz (1994) la satisfacción laboral incluye tanto los aspectos positivos como los negativos de sentimientos y actitudes que la gente tiene del empleo, dependiendo de las características relacionadas con el trabajo y con la persona. Cuando se habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción con el puesto. De hecho, *“los dos términos se utilizan de manera intercambiable”* (Robbins, 1998, p.142). Por ello, Greenberg y Baron (1995) definen a la satisfacción laboral como una reacción cognitiva, afectiva y evaluativa individual hacia el trabajo.

Robbins (1996) entiende a la satisfacción en el trabajo como:

La diferencia entre la cantidad de premios que reciben los trabajadores y lo que a su juicio debieran recibir (...) No solo guarda una relación negativa con el ausentismo y la rotación de personal, sino que las empresas tendrían una responsabilidad que va más allá de las consideraciones meramente económicas: han de dar a los empleados trabajos interesantes e intrínsecamente satisfactorios (p. 30).

Cabe aclarar que suelen asociarse los conceptos de calidad de vida laboral y satisfacción laboral (Guerrero, 2006); mientras otros sostienen que la satisfacción laboral es un indicador de la calidad de vida que al sujeto le reporta el trabajo (García, Barbero & García, 1999).

La satisfacción en el trabajo es un elemento que se encuentra dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, ya que existen muchas que no están satisfechas con el trabajo que hacen.

Sin embargo, hay personas que realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas que llevan a cabo tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos: a) Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso; b) Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo; c) Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo (Chiavenato, 1995).

Herzberg (1959) considera que aparte de la retribución, el ambiente físico de trabajo y la seguridad laboral son factores de higiene, los cuales hacen referencia al contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. En este sentido, las condiciones de trabajo son concebidas como el conjunto de circunstancias y características materiales, ecológicas, económicas, políticas, organizacionales, entre otras, a través de las cuales se efectúan las relaciones laborales. Estudios han puesto de manifiesto que la configuración de este escenario repercute no solo en la calidad misma del trabajo, sino también en el bienestar, la salud, la seguridad y la motivación del empleado.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Chiavenato (2000) destaca que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Añaden Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) que la clave del liderazgo se asienta en las competencias emocionales que poseen los líderes.

Diferentes autores abordan el término de calidad destacando una u otra característica de ésta, pero todos coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad es la satisfacción del cliente (Chiavenato, 2002).

Hegney, Plank y Parker (2006) señalan que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. Para Blum y Naylor (1990) la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional; 2) la satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como conductas disfuncionales importantes, como el ausentismo, cambio de puesto y de organización (Schneider, 1985).

En lo que se refiere a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004).

### **Satisfacción con la relación con sus superiores**

La satisfacción con relación a sus superiores hace que el trabajador se desempeñe mejor en la empresa, y se caracteriza por una comunicación fluida y un buen trato.

Brunet (1997) y Rodríguez (2005), mencionan que el clima organizacional mejora si el trabajador tiene una buena relación con su superior, ya que se desempeñará mejor en la empresa, creando un clima agradable en ésta, donde todos los miembros se sientan a gusto y desempeñen mejor sus funciones, evitando que la manipulen, sintiéndose libre, teniendo una autoestima más alta, capacidad de autocontrol emocional y muestra una conducta más respetuosa hacia las demás personas.

Como complemento Graen y Uhl-Bien (1995), mencionaron que, si una relación se caracteriza por una comunicación fluida y un buen trato recíproco el individuo podría pensar que ello es reflejo de lo que en general ocurre en la organización, y por tanto, que existe un clima de comunicación positivo y un alto grado de bienestar en la misma. Esta situación es parte de la confianza, que es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo.

### **Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo**

La satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo se considera como medio facilitador para el desarrollo de las funciones y como grado emocional resultante a las tareas que se realizan.

Para Vásquez Sosa y Melissa (2007) los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, que está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud, como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.

Además, para Stephen (2003) los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo. La comodidad está referida a los aspectos de amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio.

Sin embargo, Salvo (1996) encontró que el ruido, la iluminación, el aseo y ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores, sumado al tener

que trabajar con equipos y materiales deficientes, era lo que más molestaba y tensionaba.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) mencionaron que el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo se debe a una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo.

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT], 2007) se entiende por dimensión física, mental y social de trabajo, al conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta, el entorno en el que se realiza y su influencia sobre el trabajador.

Además, han de considerarse las circunstancias y situaciones materiales que rodean el trabajo, tales como lugares para el trabajo personal, materiales, recursos, luminosidad, ruido, temperatura, etc. Gargallo (2008) menciona las condiciones físicas de trabajo para hacer referencia a aspectos tales como luz, ruido, etc.

### **Satisfacción con la participación en las decisiones**

La satisfacción con la participación en las decisiones está asociada con la satisfacción laboral, la cual va a influenciar sobre la empresa; a su vez, éstas intervienen directa o indirectamente en el desarrollo. Peiró y Prieto (1996) mencionan que la participación en la toma de decisiones está asociada con la satisfacción laboral: la participación en las decisiones del trabajo, la participación y la posición del empleado, que se refiere a que el empleado también es propietario de la empresa y tiene derecho a influir sobre la misma.

Así mismo, es una ventaja competitiva para toda empresa propiciar que éste participe, aportando su caudal de ideas, conocimientos y experiencias; una de las mejores formas para alcanzar la excelencia empresarial es utilizando la capacidad total de los empleados (Robbins, 2004).

Por otra parte, Velásquez (1986) señala que la participación es un proceso social en el que distintas agrupaciones sociales intervienen directa o indirectamente en el desarrollo de la sociedad, ya sea en igualdad de condiciones o en igualdad de méritos, pero es en la vida cotidiana institucional donde las inequidades de género, de clase social, de roles y niveles de poder, etc., se expresan en las condiciones laborales, en la satisfacción laboral, en las relaciones asimétricas de participación en las decisiones.

### **Satisfacción con su trabajo**

La satisfacción con su trabajo es un estado emocional que alcanza los valores laborales del individuo y ocupa un lugar preferente, ya sea positiva o negativa. Esto influirá en la relación que éstos adopten en la organización.

Locke (1969) entiende la dimensión satisfacción con su trabajo como el estado emocional agradable, resultado de la evaluación del empleo como medio que facilita o lleva a alcanzar los valores laborales del individuo.

Así mismo, la importancia de la naturaleza del trabajo y las características del puesto son un determinante principal de la satisfacción del empleado; la influencia de los jefes es un resultado organizacional de la satisfacción con el trabajo (Robbins, 2004).

Por otro lado, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga; es decir, es el grado en que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo (Tezanos, 1983).

Meyer y Allen (1991) la refieren como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

### **Satisfacción con el reconocimiento**

La satisfacción con el reconocimiento se entiende como aquel estímulo percibido durante su desempeño laboral y con la valoración del esfuerzo por medio de una celebración que realiza la empresa.

Para Hodgetts y Altman (2004) es aquel estímulo que establezca u otorgue el empleador, con la finalidad que sus trabajadores eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

Para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian. Así mismo Dolan, Shimon, Martín y Soto (2004) sostienen que es una fuerza poderosa que los hace trabajar con más energía y motivación, ya que los empleados se sienten reconocidos positivamente por sus logros y por sus méritos.

Para Navarro, Linares y Montañana (2010) el reconocimiento representa uno de los motivadores dentro del trabajo y se refiere a la cantidad de información recibida por el trabajador sobre la calidad y cantidad de trabajo realizado.

Además, esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas y también del propio trabajo. Es más, según Maslow (1943) el reconocimiento constituye una de las vías a través de las cuales se pueden satisfacer las necesidades de autoestima.

Por otro lado, para Nelson y Spitzer (2005) el reconocimiento laboral es un resultado positivo que obtiene una persona por el hecho de haber proporcionado un resultado positivo.

Darle el valor a alguien que ha realizado algo por la empresa o por alguna otra persona es una celebración de un importante acontecimiento realizado para la empresa; es más importante que cualquier ascenso o mejores sueldos. Cualquiera que sea la profesión o puesto, el hecho es que se les reconozca que verdaderamente contribuyeron a producir o crear algo importante.

## **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **Objetivo General**

- Determinar la influencia de la actividad física sobre el clima y la satisfacción laboral de empleados en relación de dependencia durante el segundo semestre de 2015 y el primer semestre de 2016.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo y frecuencia de actividad física que realizan los empleados.
- Conocer el clima laboral percibido por los mismos.
- Identificar su satisfacción laboral.
- Explorar asociaciones entre el clima laboral percibido y la satisfacción en el trabajo.
- Analizar el clima laboral percibido en relación a la realización de actividad física.
- Analizar la satisfacción laboral en relación a la realización de actividad física.

### **Hipótesis**

1. Cuanto mejor resulta el clima laboral, mayor es la satisfacción en el trabajo.
2. La realización de actividad física regular está significativamente asociada a un clima laboral sano.
3. La realización de actividad física está significativamente asociada a una mayor satisfacción en el trabajo.

## METODOLOGÍA

En este apartado se presentan los aspectos metodológicos de la investigación. Se exponen la perspectiva metodológica que se ha adoptado, la estrategia de indagación y el diseño metodológico de las diferentes fases implementadas.

De esta forma, se analizó la situación laboral y de actividad física de las personas en relación de dependencia de la Ciudad de Buenos Aires, siendo adicional una investigación cuantitativa, debido a que se cuantifica el valor y la cantidad de los respectivos parámetros que se abordaron.

### Tipo de Estudio

Descriptivo, con un abordaje cuantitativo.

*Descriptiva.-* la presente investigación es de tipo descriptiva porque indaga la incidencia y los valores de las variables sobre su realidad y sus características para proporcionar la interpretación; sistematizando según la manera de ordenar y agrupar.

*Cuantitativa.-* Bajo este procedimiento de decisión se pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante la herramienta del campo de la estadística, Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, Versión 20). Los resultados son descriptivos y podrán ser generalizados.

*Campo.-* esta investigación tiene una modalidad de campo, por cuanto se utiliza el método científico que permite obtener nuevos conocimientos en el ámbito de estudio.

### Universo y Muestra

Empleados en relación de dependencia. Para dicha población se tomó una muestra no probabilística intencional de 220 colaboradores por cuotas de realización de actividad física (109 sedentarios y 111 activos) durante el segundo semestre del año 2015 y el primer semestre del año 2016 para la presente investigación.

*Tipo de Muestreo:* Muestreo no probabilístico intencional por cuotas. De esta forma asegurándose de ser una representación equitativa y proporcionada de los sujetos, en función de las personas que realizan actividad física y las que no.

*Criterios de inclusión:*

- ✓ Trabajadores administrativos en relación de dependencia activos
- ✓ Jornadas laborales de 8 horas (*Full Time*)
- ✓ Edad comprendida entre 18 y 65 años, ambos inclusive.

- ✓ Residentes en C.A.B.A. y Conurbano
- ✓ Personas

*Criterios de exclusión:*

- ✓ Edad < 18 y > 65 años
- ✓ Trabajadores *free-lance*

### **Técnica de recolección de datos**

La técnica que se aplicó en la presente investigación fue la encuesta. Como se puede ver en el Anexo, las encuestas fueron divididas en tres partes.

- *1ª parte:* Se contempló un breve cuestionario acerca de la actividad física, para conocer el tipo de actividad que realiza y su frecuencia.
- *2ª parte:* Se utilizó la escala de Clima Organizacional de Likert. La teoría de clima Organizacional de Likert (citado en Brunet, 1997) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.
- *3ª Parte:* Para la investigación de Satisfacción Laboral, se ha incluido un clásico de los estudios de motivación, como lo es Herzberg (1959) y su Teoría de los Dos Factores, ello, en lo relativo a Condiciones Intrínsecas y Extrínsecas que afectan el grado de satisfacción del trabajador, lo cual permite conocer el estado “ánimico” de una organización.

### **Procedimiento**

El cuestionario se aplicó de forma electrónica utilizando la plataforma de Google Formularios. Para ello se envió el enlace al cuestionario a personas en relación de dependencia, vía mail en forma anónima mediante un link, cumpliendo con los criterios de inclusión/exclusión.

La participación fue libre, abierta y voluntaria, incluyendo un consentimiento informado de los sujetos de la muestra.

El texto del consentimiento informado comunicaba al participante acerca de los objetivos del estudio y la pertenencia institucional correspondiente. Además, el mismo aclaraba a los participantes que tenían derecho a formular todas las preguntas que

consideraran necesarias. Por último, se les proveyó una dirección de correo electrónico por medio del cual contactarse posteriormente.

### **Plan de Procesamiento y análisis de la Información**

Codificación y tabulación: Aplicada la encuesta se procedió a tabular en los registros de datos en el programa de análisis de datos SPSS (Versión 20), lo que permitió tener una visión general de resultados, en cada una de las preguntas aplicadas. En primer lugar, se procedió a realizar el análisis estadístico descriptivo (medidas de tendencia central, medidas de dispersión y tablas de frecuencias absolutas y porcentuales). En segundo lugar, se realizó el análisis estadístico inferencial. Para este segundo análisis, se realizaron pruebas de normalidad y de valores extremos para determinar si utilizar pruebas paramétricas o no paramétricas.

## RESULTADOS

Los resultados que aquí se exponen provienen del análisis descriptivo e inferencial de las variables estudiadas, que son la Actividad Física, el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Y así también la descripción de las variables sociodemográficas del estudio realizado.

### Caracterización de la muestra

A continuación, se presentan las características sociodemográficas de los trabajadores en relación de dependencia de Buenos Aires durante el segundo semestre de 2015 y primer semestre de 2016.

Según el sexo, el 60,5% son mujeres, y el 39,5% hombres (Tabla 1).

Más de la mitad se encontraba en una edad de 18 a 35 años (55%) (Tabla 2).

En cuanto al lugar de residencia un 50,5% son de C.A.B.A., el 39,1% del Conurbano y un 10,5% de otras regiones de Provincia de Buenos Aires (Tabla 3).

En el nivel académico, un 60% no tenía estudios universitarios completos (Tabla 4).

**Tabla 1.** Distribución de frecuencias del sexo (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	133	60,5
Hombre	87	39,5
Total	220	100

**Tabla 2.** Distribución de frecuencias de la edad (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	19	8,6
Entre 26 y 35 años	102	46,4
Entre 36 y 45 años	56	25,5
Entre 46 y 55 años	28	12,7
Entre 56 y 60 años	12	5,5
Más de 60 años	3	1,4
Total	220	100

**Tabla 3.** Zona de residencia (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
C.A.B.A.	111	50,5
Conurbano	86	39,1
Otro	23	10,5
Total	220	100

**Tabla 4.** Nivel de escolaridad (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Secundario incompleto	1	0,5
Secundario completo	29	13,2
Terciario incompleto	22	10
Terciario completo	31	14,1
Universitario incompleto	49	22,3
Universitario completo	88	40
Total	220	100

Respecto al tipo de organización en la que trabajan, un 81,8% se desarrollaba en organizaciones privadas y el 18,2% restante, dijo trabajar en organizaciones públicas (Tabla 5).

Entre ellos, un 45% trabaja en organizaciones de más de 200 trabajadores y el resto en pequeñas o medianas empresas (Tabla 6).

Asimismo, un 45,5% ocupa puestos administrativos, el 24,1% tienen cargos de coordinación; un 18,6% son técnicos especializados y un 11,8% son directivos (Tabla 7).

**Tabla 5.** Tipo de organización (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Pública	40	18,2
Privada	180	81,8
Total	220	100

**Tabla 6.** Tamaño de la organización (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 15 trabajadores	49	22,3
De 15 a 50	35	15,9
De 51 a 100	21	9,5
De 101 a 200	16	7,3
Más de 200	99	45
Total	220	100

**Tabla 7.** Puesto que ocupa en la organización (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Administrativo</b>	100	45,5
Técnico Especializado	41	18,6
Coordinación	53	24,1
Directivo	26	11,8
Total	220	100

### **Análisis descriptivo de las variables**

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario utilizado se constituyó de tres partes:

- *Actividad Física:* La encuesta de actividad física consistió en una serie de preguntas sobre la actividad física que realizan para conocer el tipo y su frecuencia.
- *Clima Laboral:* Se utilizó la escala de Clima Organizacional de Likert. Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la organización, respecto al Clima Organizacional.
- *Satisfacción laboral:* Se incluyó la encuesta en referencia a la Teoría de los Dos Factores Herzberg (1959) en relación a Condiciones Intrínsecas y Extrínsecas que afectan el grado de satisfacción del trabajador, lo cual permite conocer el estado “anímico” de una organización.

A continuación, se presentan los resultados en relación a cada uno de los objetivos.

## Actividad Física

El primer objetivo hace referencia a indagar sobre la actividad física y sus modalidades que presentan los encuestados.

En primer lugar, se puede observar de los datos recaudados que un 50,45% son personas activas que realizan actividad física, y el 49,55% restante son sedentarios (Tabla 8).

**Tabla 8.** ¿Hace Ud. actividad física? (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	111	50,45
No	109	49,55
Total	220	100

Dentro de los encuestados que reportaron realizar actividad física, más de la mitad realiza actividades intensas (Tabla 9). Además, más del 50% señala disfrutar en gran medida de realizar esta actividad mientras que sólo 2 personas mencionan que prefieren no hacerlo (Tabla 10).

**Tabla 9.** Tipo de Actividad que realiza (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Actividades Suaves	14	12,6
Actividades Moderadas	35	31,5
Actividades Intensas	62	55,9
Total	111	100

**Tabla 10.** ¿Cuánto disfruta de la actividad física que realiza? (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Preferiría no hacerlo	2	1,8
Lo hago porque sé que es saludable	19	17,1
Algo	4	3,6
Bastante	28	25,2
Mucho	58	52,3
Total	111	100

En relación a la frecuencia y tiempo dedicado a la actividad física, se puede decir que la mayoría la realizan entre 2 y 3 veces por semana (Tabla 11). Además, más del 60% señala que la actividad física tiene lugar durante 60 minutos (Tabla 12). En la Tabla 13 se muestra el tiempo que llevan realizando actividad física.

**Tabla 11.** Frecuencia de realización de actividad física (Denoy, 2017)

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por Semana	8	7,2
2 veces por Semana	30	27
3 veces por Semana	40	36
4 veces por Semana	14	12,6
5 veces por Semana	10	9
6 veces por Semana	7	6,3
Todos los días	2	1,8
Total	111	100

**Tabla 12.** Tiempo de duración de realización de actividad física (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Alrededor de 30 minutos	1	0,9
Alrededor de 60 minutos	68	61,3
Alrededor de 90 minutos	25	22,5
Alrededor de 120 minutos	15	13,5
Más de 120 minutos	2	1,8
Total	111	100

**Tabla 13.** Tiempo desde que hace actividad física (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	16	14,4
Entre 6 meses y 12 meses	15	13,5
Entre 12 meses y 24 meses	23	20,7
Más de 24 meses	57	51,4
Total	111	100

Por otra parte, en contraposición con la actividad física se indagó sobre los momentos de sedentarismo en donde la mayoría reportan permanecer sentados entre 6 y 10 horas durante un día de semana (Tabla 14). En cuanto al sedentarismo durante el fin de semana, los resultados son similares (Tabla 15). No obstante, si se compara día de semana con fin de semana, se advierte que hay mayor cantidad de horas de sedentarismo en los primeros que en los segundos (Gráfico 1).

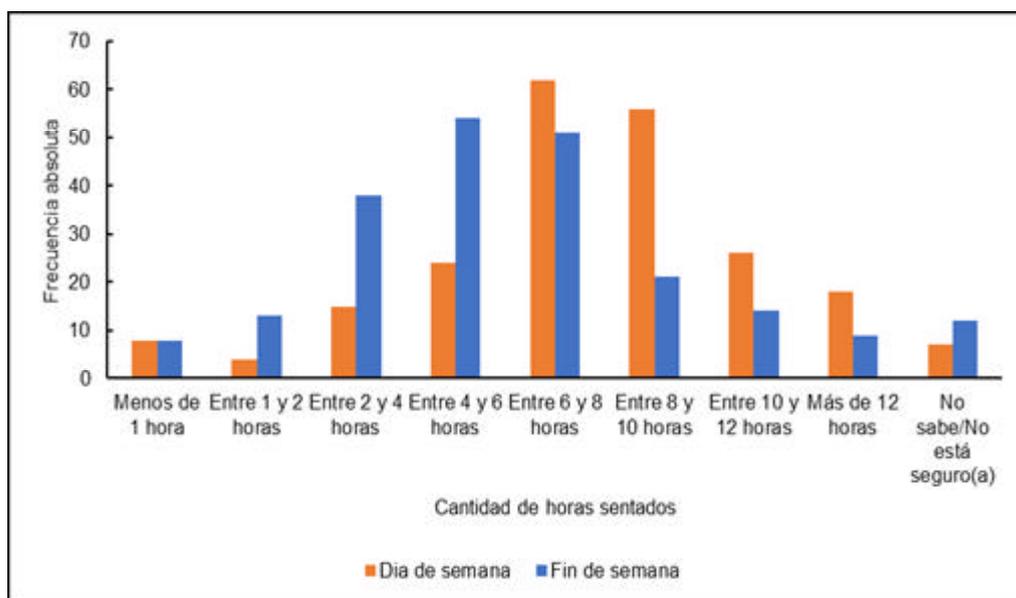
**Tabla 14.** Tiempo promedio por día que permaneció sentado la última semana (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 hora	8	3,6
Entre 1 y 2 horas	4	1,8
Entre 2 y 4 horas	15	6,8
Entre 4 y 6 horas	24	10,9
Entre 6 y 8 horas	62	28,2
Entre 8 y 10 horas	56	25,5
Entre 10 y 12 horas	26	11,8
Más de 12 horas	18	8,2
No sabe/No está seguro(a)	7	3,2
Total	220	100

**Tabla 15.** Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana (Denoy, 2017)

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 hora	8	3,6
Entre 1 y 2 horas	13	5,9
Entre 2 y 4 horas	38	17,3
Entre 4 y 6 horas	54	24,5
Entre 6 y 8 horas	51	23,2
Entre 8 y 10 horas	21	9,5
Entre 10 y 12 horas	14	6,4
Más de 12 horas	9	4,1
No sabe/No está seguro(a)	12	5,5
Total	220	100

**Gráfico 1.** Distribución de frecuencias de sedentarismo durante la semana y el fin de semana (Denoy, 2017)



### Dimensiones del clima organizacional

El segundo objetivo fue conocer la percepción de clima laboral por parte de la muestra. A continuación, se presentan las medidas de tendencia central y de dispersión de cada una de las dimensiones de la variable (Tabla 16), y luego se indagará sobre cada uno de los ítems que las constituyen.

**Tabla 16.** Resúmenes estadísticos de las dimensiones del Clima Laboral (Denoy, 2017)

Variable	N	M	Md	DT	Min.	Max.
Clima en relación con los compañeros	220	20.16	20.00	2.752	6.00	30.00
Clima en Relación con el Coordinador/Jefe	220	17.61	17.50	3.297	6.00	30.00
Clima Adecuación de condiciones físicas	220	18.34	18.00	2.985	6.00	30.00
Clima Valoración Institucional	220	18.58	18.00	3.249	10.00	30.00
Puntaje Total de Clima Laboral	220	71.85	71.00	8.307	29.00	115.00

### En relación con mis compañeros

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas.

Las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción.

Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización (Tabla 17).

**Tabla 17.** En relación con los compañeros (Denoy, 2017)

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	4	1,8%	3	1,4%	44	20,0%	90	40,9%	79	35,9%
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	2	0,9%	1	0,5%	29	13,2%	83	37,7%	105	47,7%
Los miembros del grupo son distantes conmigo	88	40%	65	29,5%	37	16,8%	24	10,9%	6	2,7%
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	90	40,9%	53	24,1%	51	23,2%	16	7,3%	10	4,5%
El grupo de trabajo valora mis aportes	3	1,4%	8	3,6%	54	24,5%	94	42,7%	61	27,7%
Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y las restantes gerencias.	4	1,8%	15	6,8%	66	30,0%	96	43,6%	39	17,7%

### En relación con el coordinador / jefe

El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del liderazgo formal y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos.

La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos (Tabla 18).

**Tabla 18.** En relación con el Coordinador/Jefe (Denoy, 2017)

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mi jefe crea una atmósfera de confianza con el grupo	13	5,9%	24	10,9%	65	29,5%	60	27,3%	58	26,4%
El jefe es mal educado	102	46,4%	43	19,5%	44	20%	24	10,9%	7	3,2%
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	1	0,5%	15	6,8%	71	32,3%	89	40,5%	44	20%
Las órdenes impartidas por los superiores son arbitrarias	36	16,4%	37	16,8%	89	40,5%	40	18,2%	18	8,2%
El jefe desconfía del grupo de trabajo	69	31,4%	51	23,2%	56	25,5%	30	13,6%	14	6,4%
Aquí los jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior.	35	15,9%	36	16,4%	75	34,1%	41	18,6%	33	15%

### Adecuación de condiciones físicas

Esta dimensión se refiere al sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo (Tabla 19).

**Tabla 19.** Adecuación de condiciones físicas (Denoy, 2017)

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	3	1,4%	15	6,8%	52	23,6%	57	25,9%	93	42,3%
El ambiente físico de mi lugar de trabajo es adecuado	8	3,6%	23	10,5%	40	18,2%	66	30,0%	83	37,7%
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	91	41,4%	45	20,5%	46	20,9%	30	13,6%	8	3,6%
Es difícil tener acceso a los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo	92	41,8%	46	20,9%	46	20,9%	32	14,5%	4	1,8%
La iluminación del área de trabajo es deficiente (muy poca o excesiva)	85	38,6%	33	15%	53	24,1%	37	16,8%	12	5,5%
La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es adecuado	15	6,8%	18	8,2%	44	20%	65	29,5%	78	35,5%

En general se destaca un nivel alto de seguridad y comodidad frente a todos aquellos aspectos relacionados con: implementos, condiciones locativas, espacio físico, instalaciones, y disponibilidad de recursos que permiten desarrollar adecuadamente las labores.

## Valoración Institucional

El término general de valoración institucional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso: Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa. Membrecía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de). Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla (Tabla 20).

**Tabla 20.** Valoración Institucional (Denoy, 2017)

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
		%		%		%		%		%
La institución despide a su personal sin tener en cuenta su desempeño	101	45,9%	41	18,6%	45	20,5%	23	10,5%	10	4,5%
La institución brinda estabilidad laboral	5	2,3%	16	7,3%	41	18,6%	64	29,1%	94	42,7%
La institución contrata personal temporal	43	19,5%	56	25,5%	61	27,7%	45	20,5%	15	6,8%
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales o amiguismos.	43	19,5%	40	18,2%	62	28,2%	60	27,3%	15	6,8%
De mi buen desempeño depende mi permanencia en el cargo	9	4,1%	14	6,4%	56	25,5%	63	28,6%	78	35,5%
Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas	28	12,7%	35	15,9%	75	34,1%	56	25,5%	26	11,8%

### **Dimensiones de la variable Satisfacción Laboral**

El tercer objetivo consistió en evaluar la satisfacción laboral. Se evaluó la satisfacción total, el factor de higiene (también conceptualizado desde la motivación extrínseca) y el factor motivacional (también conceptualizado desde la motivación intrínseca). En la tabla 21 se presentan las medidas de tendencia central y de dispersión correspondientes.

**Tabla 21.** Resúmenes estadísticos de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral (Denoy, 2017)

	N	M	Md	DT	Mín.	Máx.
SatisfaccionTotal	220	45,2	45	9,7	22	65
Factor de higiene	220	23,9	24	5,5	11	35
Factor motivacional	220	18,0	18	4,0	9	25

Nota: N= cantidad de participantes, M= media, Md= mediana, DT= desvío típico, Mín.= valor mínimo, Máx.= valor máximo

### **Análisis de valores extremos y Análisis de normalidad**

Antes de realizar el análisis estadístico inferencial, se realizó un análisis previo para determinar la existencia de valores extremos. No se hallaron valores extremos.

Además, para seleccionar las pruebas estadísticas correspondientes, se realizó el análisis de normalidad para todas las variables. Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk. Puesto que ninguna de las variables posee distribución normal, se utilizarán pruebas no paramétricas. Se utilizará el coeficiente Rho de Spearman para evaluar las correlaciones y la U de Mann Withney para la comparación entre grupos.

### **Clima organizacional y satisfacción laboral**

El cuarto objetivo consistió en conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Para conocer esta asociación, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados indican que no hay una correlación significativa entre el clima y la satisfacción ( $r_2 = -.102$ ,  $p > .132$ ).

### Clima y satisfacción organizacional según la realización de actividad física

El quinto objetivo correspondía a evaluar el clima según la realización de la actividad física, mientras que el sexto objetivo consistió en evaluar la satisfacción en función de la actividad física. Por lo tanto, en el siguiente apartado se presentarán los dos objetivos en conjunto.

En la siguiente tabla, se presentan las correlaciones entre clima y satisfacción con la Frecuencia de la realización de actividad física (Tabla 22).

**Tabla 22.** Correlaciones de la variable Frecuencia de realización de actividad física (Denoy, 2017)

	Rho de Spearman	p
Clima en relación con los compañeros	.171	.072
Clima en Relación con el Coordinador/Jefe	.136	.154
Clima Adecuación de condiciones físicas	-.071	.457
Clima Valoración Institucional	-.145	.129
Puntaje Total de Clima Laboral	-.002	.986
Satisfacción Laboral Total	-.025	.794
Factor Higiénico	-.020	.833
Factor Motivacional	-.052	.586

Según los resultados observados, no existen relaciones significativas entre la variable Frecuencia de realización de actividad física y las dimensiones del Clima Laboral ni con la Satisfacción Laboral.

Asimismo, también se analizó la correlación en función de la variable Tiempo diario dedicado a la actividad física (Tabla 23).

**Tabla 23.** Correlaciones de la variable Tiempo diario dedicado a la actividad física (Denoy, 2017)

	Rho de Spearman	p
Clima en relación con los compañeros	-.040	.676
Clima en Relación con el Coordinador/Jefe	.055	.564
Clima Adecuación de condiciones físicas	-.142	.137
Clima Valoración Institucional	-.088	.359
Puntaje Total de Clima Laboral	-.077	.422
Satisfacción Laboral Total	.030	.756
Factor Higiénico	.017	.858
Factor Motivacional	.034	.726

No existen relaciones significativas entre la variable Tiempo diario dedicado a la actividad física y las dimensiones del Clima Laboral ni con la Satisfacción Laboral.

**Tabla 24.** Correlaciones de la variable Tiempo desde que hace actividad física (Denoy, 2017)

	Rho de Spearman	p
Clima en relación con los compañeros	.086	.368
Clima en Relación con el Coordinador/Jefe	-.052	.585
Clima Adecuación de condiciones físicas	.017	.861
Clima Valoración Institucional	-.029	.763
Puntaje Total de Clima Laboral	-.017	.859
Satisfacción Laboral Total	.012	.904
Factor Higiénico	.026	.789
Factor Motivacional	-.016	.865

Como se observa en la tabla anterior, la correlación fue en función del Tiempo desde que hace actividad física (Tabla 24).

Y en función de los resultados, no existen relaciones significativas entre la variable Tiempo desde que hace actividad física y las dimensiones del Clima Laboral ni con la Satisfacción Laboral.

A continuación, se expone tabla de correlación de la variable Tiempo promedio por día que permaneció sentado la última semana (Tabla 25).

**Tabla 25.** Correlaciones de la variable Tiempo promedio por día que permaneció sentado la última semana (Denoy, 2017)

	Rho de Spearman	p
<b>Clima en relación con los compañeros</b>	<b>-.167</b>	<b>&lt;.05</b>
Clima en Relación con el Coordinador/Jefe	-.060	.377
Clima Adecuación de condiciones físicas	-.075	.266
Clima Valoración Institucional	-.052	.445
<b>Puntaje Total de Clima Laboral</b>	<b>-.146</b>	<b>&lt;.05</b>
Satisfacción Laboral Total	-.019	.01
Factor Higiénico	.009	.893
Factor Motivacional	-.027	.695

Nota: En negrita las correlaciones significativas ( $p < .05$  o  $p < .01$ ).

Se hallaron relaciones significativas inversas entre la variable Tiempo promedio por día que permaneció sentado la última semana y las variables Clima en relación con los compañeros y con la variable Puntaje Total de Clima Laboral.

Esto significa que a mayor Tiempo de estar sentado en los días de la semana menos puntúan en Clima Laboral en Relación con los Compañeros y en Clima Laboral Total.

No existen relaciones significativas entre la variable Tiempo promedio por día que permaneció sentado la última semana y las otras dimensiones del Clima Laboral ni con la Satisfacción Laboral.

Y por último, se observa la correlación de la variable Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana (Tabla 26).

**Tabla 26.** Correlaciones de la variable Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana (Denoy, 2017)

	Rho de Spearman	p
Clima en relación con los compañeros	-.025	.711
Clima en Relación con el Coordinador/Jefe	.108	.111
Clima Adecuación de condiciones físicas	.052	.442
Clima Valoración Institucional	.102	.132
Puntaje Total de Clima Laboral	.062	.360
<b>Satisfacción Laboral Total</b>	<b>-.178</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Factor Higiénico</b>	<b>-.196</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Factor Motivacional</b>	<b>-.137</b>	<b>&lt;.05</b>

Nota: En negrita las correlaciones significativas ( $p < .05$  o  $p < .01$ ).

Se halló una relación significativa inversa entre la variable Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana y la variable Satisfacción Laboral.

Esto significa que a mayor Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana menos puntúan en Satisfacción Laboral.

No existen relaciones significativas entre la variable Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana y las dimensiones del Clima Laboral.

### **Diferencias entre aquellos que realizan actividad física y quienes no**

Una vez expuestos los resultados obtenidos por sujetos que realizan actividad física y aquellos que son sedentarios, se presenta a continuación el análisis de los resultados en forma comparativa entre ellos.

Este tipo de análisis permite determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos, que conduzcan a conclusiones objetivas (Tabla 27).

**Tabla 27.** Diferencias grupales según Realización de actividad física (Prueba U de Mann-Whitney) (Denoy, 2017)

Variable	Sí		No		U	P
	N	Rango Promedio	N	Rango Promedio		
Clima en relación con los compañeros	111	111.40	109	109.59	5950.000	.831
<b>Clima en Relación con el Coordinador/Jefe</b>	<b>111</b>	<b>135.53</b>	<b>109</b>	<b>85.92</b>	<b>3321.000</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Clima Adecuación de condiciones físicas</b>	<b>111</b>	<b>127.35</b>	<b>109</b>	<b>93.95</b>	<b>4212.500</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Clima Valoración Institucional</b>	<b>111</b>	<b>136.02</b>	<b>109</b>	<b>85.04</b>	<b>3268.000</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Puntaje Total de Clima Laboral</b>	<b>111</b>	<b>133.91</b>	<b>109</b>	<b>87.51</b>	<b>3498.000</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Satisfacción Laboral Total</b>	<b>111</b>	<b>133.74</b>	<b>109</b>	<b>86.83</b>	<b>3470.000</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Factor Higiénico</b>	<b>111</b>	<b>131.73</b>	<b>109</b>	<b>88.88</b>	<b>3692.500</b>	<b>&lt;.01</b>
<b>Factor Motivacional</b>	<b>111</b>	<b>132.41</b>	<b>109</b>	<b>88.19</b>	<b>3618.000</b>	<b>&lt;.01</b>

Nota: En negrita las diferencias significativas ( $p < .05$  o  $p < .01$ )

Se han encontrado diferencias significativas entre los sujetos que realizan actividad física y aquellos que son sedentarios. Los primeros puntúan más alto en todas las dimensiones del Clima Laboral, salvo en el Clima en Relación con los compañeros. Además, puntúan más alto en la variable Satisfacción Laboral con respecto a los sujetos sedentarios.

## CONCLUSIONES

Este estudio partió del objetivo general de determinar la influencia de la actividad física sobre el clima y la satisfacción laboral de empleados en relación de dependencia durante el segundo semestre de 2015 y el primer semestre de 2016.

A continuación, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado a partir de los objetivos específicos propuestos para esta investigación. Dada la complejidad del estudio y de modo tal de facilitar su lectura, se presentan diferenciadas por objetivos.

### **Identificación del tipo y frecuencia de actividad física que realizan los empleados**

Partiendo de los objetivos específicos planteados en la presente investigación, y considerando en primer lugar la identificación del tipo y frecuencia de actividad física que realizan los empleados, puede decirse que la obtención de la muestra por cuotas iguales de personas que hacen actividad física y personas sedentarias fue el primer paso para iniciar el análisis de los datos.

Esta primera instancia de la investigación requirió de un tiempo considerable (12 meses), ya que se precisaba la muestra en mitades similares, consiguiendo encuestar a unas 220 personas en relación de dependencia, de las cuales 111 contestaron que sí hacían actividad física y otras 109 que no lo hacían.

Por lo tanto, las personas activas resultaron siendo el 50.45% de la muestra total, de las cuales más de la mitad se identificaron con un alto porcentaje en realización de actividades intensas (55,92%). En cuanto a la frecuencia con que se realiza actividad física, un 34,2% dijo que lo hace hasta dos veces por semana y el resto, tres o más de tres veces por semana.

Otro punto importante en la selección de la muestra fue el lugar de residencia de los encuestados, tomando como parámetro de inclusión a todos aquellos empleados en relación de dependencia que residieran y trabajaran en la Ciudad de Buenos Aires y Conurbano durante el lapso temporal estipulado.

En conclusión, se alcanzaron los criterios y se respetaron las características de la muestra para poder hacer un correcto análisis de los datos requeridos en los objetivos planteados.

Partiendo de la base que la presente investigación se efectuó dentro del territorio Argentino, y tomando como parámetro el contexto latinoamericano, se hallan cifras bastante preocupantes que estiman que más de un cuarto de la población mayor a los 14 años no practica una actividad física o deporte. Uno de los estudios más reciente,

realizado en Argentina, encontró que aproximadamente el 60% de los varones y el 75% de las mujeres de entre 25 y 70 años no realizan actividad física regularmente (Argentina en movimiento, 2000). Este estudio plantea, así mismo, que aquellos que participan lo hacen con una frecuencia o dosificación inadecuada.

Este panorama permite señalar que no están debidamente incorporados en el imaginario colectivo los hábitos que conllevan dicha experiencia vital. La consecuencia es que gran número de ciudadanos, en el campo de la salud, se ubican en la categoría de población en riesgo, es decir, son potencialmente vulnerables frente a la posibilidad de contraer alguna enfermedad.

Por otra parte, teniendo en cuenta el ámbito empresarial, la práctica de la actividad física y deportiva en el ámbito laboral se define como aquella en la que el empleador favorece y facilita directa o indirectamente que las personas empleadas en su puesto de trabajo puedan llevarla a cabo (Fort, 2017).

En cuanto a los beneficios de la actividad física en la salud de los trabajadores, se ha demostrado que la práctica regular disminuye el ausentismo y los errores laborales (Delgado & Latiesa, 2003).

Consiguientemente, puede afirmarse que otro aspecto positivo de la práctica físico-deportiva, si se la extrapola a las actividades en los centros de trabajo, es el aumento de la motivación, el incremento de la productividad, la prevención de riesgos laborales y la reducción de costes (Otero, 2003).

El interés por la práctica deportiva viene dado por diversas motivaciones (Greco & Gorostarzu, 2002), desde imitar o parecerse a deportistas de *élite* o ser deportivamente exitoso, pertenecer a un grupo, o sobresalir entre los compañeros, hasta dominar una actividad y destacarse en ella. También, buscando la satisfacción de ilusiones y fantasías internas y/o la obtención de gratificaciones internas –por ejemplo, estéticas o recreativas –.

En este sentido y respecto de una de las preguntas de la investigación, que hacía referencia a cuánto disfrutaban de la actividad física que realizan los sujetos, los resultados arrojaron valores que van en consonancia con lo anteriormente expresado, siendo que dijeron: que un 52,3% disfruta mucho de la actividad física que realiza; el 25,2% dijo que lo hace disfrutándolo bastante; y sólo un 22,5% dijo hacerlo por obligación.

## **Análisis y conocimiento del clima laboral percibido por los empleados**

En segundo lugar, el análisis y conocimiento del clima organizacional percibido por los empleados encuestados es otros de los objetivos específicos que se plantearon en la presente investigación.

Los resultados que arrojó la investigación tal como fueron plasmados en el apartado anterior se analizan a continuación según las dimensiones abordadas:

La escala que mejor puntúa es la de Relación con los compañeros, con una media de 20,16 puntos y la que menos puntúa es la Relación con el Coordinador/Jefe con 17,61 puntos.

Respecto de la dimensión Relación con los compañeros, registra una puntuación alta en todas sus preguntas. Por ejemplo, más de un 80% de los encuestados dijeron ser aceptados siempre o casi siempre por su grupo de trabajo –un 37,7% casi siempre y un 47,7% siempre –. Los valores más bajos, sin dejar de ser altos, corresponden a la pregunta: “Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y las restantes gerencias”, donde más de la mitad respondieron casi siempre y siempre –un 43,6% casi siempre y un 17,7% siempre.

Con respecto a la Relación con el coordinador/jefe, dimensión con el menor puntaje, se observa en la pregunta “Las órdenes impartidas por los superiores son arbitrarias” que un 40,5% respondió a veces, un 18,2% casi siempre y un 8,2% siempre. Otra de las preguntas que aportó valores más bajos de esta dimensión fue: “Aquí los jefes demoran la solución de problemas porque todo lo consultan con el nivel superior”, en la que un 34,1% respondió a veces, un 18,6% casi siempre y un 15% siempre.

Otra de las dimensiones estudiadas fue la Adecuación de condiciones físicas, en donde también el puntaje fue alto, destacándose que un 42,3% dijo que siempre dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo.

Por último, en cuanto a la dimensión Valoración Institucional, se perciben valores bajos en relación a una pregunta: “Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas” en donde un 34,1% dijo a veces, un 25,5% dijo casi siempre y un 11,8% dijo que sucede siempre.

De esta manera, se destaca la dimensión Relación con los compañeros como la más conservada, ya que por los valores expuestos resulta ser un factor muy positivo en el análisis de la variable de Clima Organizacional.

Tal como se mencionó oportunamente, las dimensiones de estudio del Clima Organizacional arrojaron valores positivos en relación al clima laboral Total percibido por los sujetos, con una media de Clima Total de 71,85 puntos.

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto (Brunet, 1997; Denison, 1991; Litwin & Stringer, 1968; Méndez, 2006), no siempre excluyentes entre sí, existe una marcada coincidencia en que el clima organizacional tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores y la productividad de una organización.

El clima puede influir sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional dependiendo de otras variables como la personalidad, así como también de la situación laboral y de la organización.

Un clima organizacional abierto hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como de autorrealización y estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que sus necesidades sean satisfechas. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.

Identificar el clima organizacional proporciona información y permite comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales. Esto permite también emprender planes estratégicos que apunten al cambio tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y/o en los procesos organizacionales.

Por otra parte, la importancia del clima organizacional se basa en que las personas reaccionan frente a lo que acontece en la realidad tomando decisiones en relación con ella, no precisamente por la realidad misma sino por cómo la perciben (Cebey, Trotta & Howie, 2016). Por lo tanto, si el cómo reaccionan y lo que deciden las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, es de suma importancia analizar el clima organizacional, para comprender acciones y reacciones de la gente, como puede ser su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas, políticas y su compromiso.

En conclusión, el clima laboral se ha convertido en un factor importante para el desarrollo organizacional, ya que a través del mismo se puede mantener un buen

desempeño laboral y mejorar la eficiencia y eficacia tanto a nivel personal como a nivel grupal dentro de la organización. Conocer el clima laboral de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional y de esa forma poder tomar medidas para la aplicación de planes de fortalecimiento o mejora. A su vez, es importante resaltar que cada vez son más las empresas que se preocupan por el bienestar de las personas, ya que es clave para el desarrollo organizacional.

### **Identificación de la satisfacción laboral percibida por los empleados**

Por otra parte, en lo que respecta a la satisfacción con el trabajo, ésta forma parte de la satisfacción general con la vida y se relaciona con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para el tipo de trabajo (Happock, 1935).

Como se ha expuesto, frente a esta variable se observa una media de Satisfacción Laboral Total de 45,24 puntos.

La encuesta utilizada está basada en la Teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual resalta la importancia de las características del puesto y de las prácticas organizacionales, a través de los factores intrínsecos o motivadores y extrínsecos o higiénicos.

Para esta muestra, la escala que mayor puntúa corresponde a los factores extrínsecos o higiénicos con una media de 23,87, mientras que los factores intrínsecos o motivacionales puntúan 17,96.

Los factores extrínsecos o higiénicos, están relacionados con el entorno del trabajo y se caracterizan por tener una capacidad limitada para influir en la conducta de los empleados; es decir que éstos solo evitan la insatisfacción y no incrementan la satisfacción. Incluyen aspectos como: las políticas de la organización, sueldo, supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo y posición social (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959). Según los datos analizados, son los factores que están más conservados.

Los factores intrínsecos o motivadores, en cambio, están relacionados al contenido del trabajo y la tarea que el individuo ejecuta, tales como el logro de completar una tarea o alcanzar un objetivo y están vinculados a la realización, el reconocimiento, la responsabilidad que se ejerce, el progreso y crecimiento que supone

en la carrera personal o profesional del trabajador (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez & Periañez Cristóbal, 2001).

### **Asociación entre el clima laboral percibido y la satisfacción en el trabajo**

Aunque no son iguales, el clima organizacional y la satisfacción laboral dependen de las características de la organización y las condiciones de trabajo y, a su vez, ambas son causa de múltiples formas de comportamiento organizacional. Sin embargo, los resultados de esta investigación exponen que en las diferentes dimensiones del clima organizacional respecto de la satisfacción laboral, la correlación no es significativa. Es decir, que no hay asociación entre el Clima Organizacional Total y la Satisfacción Laboral Total.

Se observa la existencia de una determinada correlación, en sentido negativo, pero con valores estadísticamente muy bajos ( $r=-0,102$ ), lo que impide establecer definitivamente la existencia de una relación de causalidad entre la satisfacción en el trabajo y el clima organizacional.

La relevancia para el presente estudio de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral está en que, aunque las investigaciones no arrojan una relación clara, parece que intuitivamente sí la habría y que cuando los trabajadores están satisfechos laboralmente trabajarían mejor.

Se requeriría profundizar el análisis en futuras investigaciones, a partir de la ampliación de la muestra y de su triangulación con un abordaje cualitativo.

### **Comparación del clima organizacional y la satisfacción laboral, según la realización de actividad física de los trabajadores**

Este estudio ha demostrado que el hecho de realizar actividad física ayuda significativamente al clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.

Se exponen las conclusiones respecto a estos dos objetivos específicos de modo conjunto, ya que la comparación de ambas variables en relación a la actividad física que se presentan a continuación arroja resultados visiblemente similares partiendo del análisis comparativo de personas activas y sedentarias.

Según los datos analizados, existen diferencias significativas entre los sujetos que realizan actividad física y aquellos que son sedentarios, siendo que los primeros puntuaron más alto en todas las dimensiones del Clima Laboral –salvo en el Clima en

Relación con los compañeros – y además puntuaron más alto en la variable Satisfacción Laboral con respecto a los sujetos sedentarios.

El hecho de haber encontrado diferencias significativas entre los sujetos que realizan actividad física y aquellos que son sedentarios, valida la hipótesis planteada con respecto a que la realización de actividad física favorece al clima organizacional y a la satisfacción laboral.

La práctica regular de actividad física se muestra como alternativa para el establecimiento de comportamientos saludables y un estilo de vida activo, así como para la prevención o rehabilitación de patologías concretas, además de haberse constituido como una sólida opción de ocio para la ocupación del tiempo libre.

Por otro lado, existe relación positiva entre la práctica de ejercicio físico e indicadores de rendimiento laboral. En este sentido, el ejercicio se asocia, de forma directa o indirecta, con altos niveles de bienestar psicológico en las distintas facetas de la vida de los trabajadores. También en el ámbito laboral, la promoción de la salud en el trabajo es una medida efectiva para disminuir el ausentismo laboral y minimizar la pérdida de productividad (Musich, Hook, Baaner & Edington, 2006).

La revisión de los estudios recientes en los que se ha promovido el ejercicio físico en el lugar de trabajo revelan experiencias que incluyen programas que tenían por objetivo que los empleados caminaran (Behrens, Domina & Fletcher, 2007), campañas para el uso de escaleras (Auweele, Boen, Schapendok & Dornez, 2005; Kwak, Kremers, van Baak & Brug, 2007), o programas estructurados de ejercicio físico intensivo como medio para mejorar la condición física de los trabajadores (Atlantis, Chow, Kirby & Fiatarone Singh, 2006).

Sin embargo, Proper, Staal, Hildebrandt, van der Beek y van Mechelen (2002) señalan “*que la eficacia de los programas de actividad física en los lugares de trabajo es todavía limitada*” (p.75). En esta misma línea, un meta-análisis previo realizado por Dishman, Odenburg, O’Neal y Shephard (1998) señaló la importancia de realizar intervenciones variadas de programas de actividad física en el ámbito laboral.

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, resulta válido el aporte de la actividad física para con el clima organizacional, así como también la satisfacción de los trabajadores.

## **Aportes de la investigación**

Esta investigación contribuye una serie de aportes, tanto al área de la psicología organizacional en sí cuando a otras disciplinas vinculadas, al tiempo que a las propias organizaciones que quieran nutrirse de la misma.

En primer lugar, este estudio pone de relieve la importancia de la actividad física de los trabajadores dentro de las organizaciones y, con ello, la importancia del bienestar de las personas en su ámbito de trabajo.

Atendiendo a la pluralidad de conceptos acerca de la actividad física, deviene necesario abordar cada uno de ellos reconociendo las necesidades específicas de los trabajadores.

La actividad física ha de encontrarse reflejada en los planes de intervención de las organizaciones y en relación directa con actividades propias al rango de edad de los trabajadores.

Además, este estudio puede servir como puntapié de muchas organizaciones para incluir en los objetivos de bienestar dentro de la organización un plan de actividad física.

La integración de planes de actividad y ejercicio físico –que sigan las recomendaciones mundialmente establecidas – dentro de las propias políticas organizacionales tiene el potencial de operar en la línea de la prevención primaria y la promoción de la salud personal y ocupacional de los miembros, y de derivar mayores beneficios para tanto éstos como para el negocio.

Las aportaciones a la psicología del trabajo y de las organizaciones que se pueden derivar de esta investigación radican en la valoración de la actividad física como un importante motor de los trabajadores y, sumado a ello, como aporte positivo a la configuración del clima organizacional y al incremento de la satisfacción laboral.

Se espera, por tanto, que esta investigación sirva de guía para seguir mejorando el ambiente del trabajador, eslabón principal para que una empresa sea exitosa.

## **Limitaciones del estudio**

No obstante, los hallazgos mencionados, por razones tanto metodológicas como éticas han de señalarse las limitaciones inherentes a este estudio.

En primer lugar, en relación a la muestra: si bien se trata de una muestra representativa, la potencial generalización de los datos ha de ser matizada por las limitaciones que se derivan del recorte territorial del muestreo –C.A.B.A. y Conurbano

bonaerense – y del período de implementación –segundo semestre de 2015 y primer semestre de 2016 –. Ello implica que los resultados aquí expuestos no pueden ser extrapolados a la situación sociolaboral ni en materia de actividad física de todos los sujetos del territorio Argentino. También, que los hallazgos tienen el carácter de ser transversales y, por ello, expresión de un momento temporal específico.

En segundo lugar, la investigación se ve limitada en base a la aproximación metodológica implementada: la aplicación de un cuestionario –y su divulgación vía email – genera no sólo un margen de deseabilidad social y sesgos derivados, sino que también y principalmente mediatiza la relación entre investigadora y participantes. Como menciona Brenner (2006), los cuestionarios estructurados, como el aquí implementado, se suelen utilizar para recoger información muy concreta o determinar la frecuencia de aparición de determinadas respuestas a partir de unas categorías preestablecidas.

En cambio, la toma de entrevistas permitiría hacer una comprensión en mayor profundidad, sin condicionar las respuestas a un esquema preestablecido, y analizar la realidad en estudio desde la perspectiva de los propios participantes: "*comprender a los informantes en sus propios términos y cómo interpretan sus propias vidas, experiencias y procesos cognitivos*" (p. 357). Este procedimiento cualitativo constituye un tema de agenda para futuros estudios y la profundización del aquí presentado.

Si bien excede los objetivos y alcances de este estudio, otra limitación a destacar es que no se investigaron las organizaciones de pertenencia de los participantes. Conocer los planes de incentivos o de beneficios que éstas ofrecen a los trabajadores podría permitir cotejar homogeneidades y/o diferencias entre el punto de vista de los trabajadores en relación de dependencia y lo que las organizaciones efectivamente hacen –o dejan de hacer – en la materia y las consecuentes repercusiones de ello en las percepciones –y configuración – del clima organizacional y la satisfacción laboral.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que una de las tantas preocupaciones de las empresas es la salud de sus trabajadores, la incorporación de programas de actividades físico-deportivas en las organizaciones contribuiría en la misma medida a lograr un aumento en la motivación de los empleados, un incremento en la productividad, la prevención de riesgos laborales, la reducción de costes y del ausentismo (Otero, 2003).

Es por ello que las organizaciones, a la hora de pensar en el bienestar de sus colaboradores y del buen desarrollo de las tareas diarias, deben contemplar a la actividad física como uno de los temas de estudio más importantes en la actualidad y su incidencia en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Por lo tanto, las empresas deben plantearse la realización de actividades físico-deportivas durante la jornada laboral, evitando así dolores o lesiones que son provocadas por la fatiga o contracturas musculares, las cuales suelen ser producto del trabajo diario dentro del propio lugar de trabajo. Este tipo de actividades deberían implantarse de manera tanto preventiva como compensatoria con el fin de buscar la reducción de los accidentes laborales vinculados a los malos hábitos posturales y a la fatiga muscular crónica, logrando una mejora de la salud de los trabajadores y una mayor eficacia en sus puestos de trabajo.

Como recomendaciones finales, es posible aseverar que es altamente recomendable para las organizaciones y sus miembros ejecutar acciones y campañas de vida sana y actividad física para así poder lograr mayor productividad a nivel general, una mejora en la gestión del clima, mayor satisfacción a nivel de colaboradores, con mayor productividad. Esto en consecuencia contribuirá a generar mayor rentabilidad para las organizaciones.

Es necesario recomendar también que, para la ejecución de las acciones propuestas, se realicen intervenciones en forma gradual y progresiva y se utilicen indicadores de medición tanto para verificar los resultados que se obtendrán con cada una de ellas como para verificar la efectividad de las mismas y comprobar si están generando el efecto que se planteó.

Otra recomendación a tomar en cuenta es continuar con la medición del clima laboral periódicamente. Las organizaciones deberían llevar a cabo tal evaluación de modo sistemático. Generar puntos de comparación respecto de las mediciones permitirá identificar puntos álgidos de mejora y monitorear su atenuación o resolución.

Asimismo, se considera que las organizaciones deberían empezar con la ejecución de propuestas físico-deportivas que se logren en el corto plazo, aplicando las acciones que mayor impacto generen en lo concerniente a la satisfacción laboral de los empleados; es decir, desde el punto de vista de la presente investigación, tomando en consideración la actividad física como factor motivacional, así como también fijando un plan de incentivos de acuerdo a los objetivos que vayan cumpliendo conforme a sus áreas de trabajo.

Finalmente, otra de las recomendaciones es mantener y mejorar los resultados positivos que se obtengan de la aplicación de las acciones propuestas. Las empresas en la actualidad deben continuar con la mejora permanente en lo que respecta a la gestión del clima laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Perú.
- American College of Sports Medicine (1990). The recommended quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory and muscular fitness in healthy subjects. *Medicine and Science Sports Exercise*, 30, 265-274.
- Argentina en Movimiento (2000). Hábitos Deportivos de la Población Argentina – 2000. Investigación realizada por la Secretaría de Turismo y Deporte de la Nación e Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- Atlantis, E., Chow, C. M., Kirby, A. & Fiatarone Singh, M. A. (2006). Worksite intervention effects on physical health: a randomized controlled trial. *Health Promotion International*, 21(3), 191- 200.
- Auweele, Y. V., Boen, F., Schapendonk, W. & Dornez, K. (2005). Promoting stair use among female employees: The effects of a health sign followed by an e-mail. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 27(2), 188-196.
- Bauman, A. & Craig, C. L. (2005). The place of physical activity in the WHO Global Strategy on Diet and Physical Activity. *International Journal of Behavioural Nutrition and Physical Activity*, 2(1), 10-16.
- Behrens, T. K., Domina, L. & Fletcher, G. M. (2007). Evaluation of an employer-sponsored pedometer-based physical activity program. *Perceptual and Motor Skills*, 105(3), 968-976.
- Berger, B. G. (1996). Psychological benefits of an active lifestyle: what we know and what we need to know. *Quest*, 48(3), 330-353.
- Biddle, S. (1993). Psychological benefits of exercise and physical activity. *Revista de Psicología del Deporte*, 2(2), 99-107.
- Bigné, J. E. & Andreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía Y Dirección de la empresa*,

- 21(4), 84–120. Recuperado de  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1143456>
- Blum, M.L. & Naylor, J.C. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª ed.). México: Trillas.
- Bouchard, C., Shephard, R. J. & Stephens, T. (eds.) (1994). *Physical activity, fitness, and health. International Proceedings and Consensus Statement*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Bustamante, M., Hernández, J. & Yáñez, L. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud*, 5(11), 20–39.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D, Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Casimiro, A. J. (1988). *Comparación, evolución y relación de hábitos saludables y nivel de condición física-salud en escolares, desde final de Primaria (12 años) hasta final de Secundaria Obligatoria (16 años)* (Proyecto de Tesis Doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.
- Chiang, Méndez, & Sánchez. (2010). Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el 91 desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
- Chiavenato I. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano* (2ª ed). Bogotá: McGraw- Hill Interamericana.
- Clotilde, A. P. M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 5(3). Recuperado de  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- D'Amours, Y. (1988). *Activité physique: Santé et maladie*. Québec, Canadá: Québec/Amérique.
- Delgado, M. & Latiesa, M. (2003). Salud y actividades físico-deportivas. En VV.AA., *Deporte y Calidad de vida en la población adulta. Evaluación de los programas médico-deportivos del Patronato Municipal de Deportes de Granada*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, 67-84

- Denison, L. (1991). *Cultura Corporativa y Productiva Organizacional*. Colombia: Legis
- Dessler, G. (1993) *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 181-183.
- Devís, J. D., Peiró, C., Pérez, V., Ballester, E., Devís, F. J., Gomar, M., & Sánchez, R. (2000). *Actividad física, deporte y salud*. Barcelona: Inde.
- DIR BLOC (12 de febrero de 2012). El deporte beneficia a trabajadores y empresas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.dir.cat/blog/el-deporte-beneficia-a-trabajadores-y-empresas/>
- Dolan, S., Martín, I. & Soto, E. (2004). *Los diez mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edel, R. & García, S. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/) [Consulta: 30 marzo 2017].
- Ellickson, M. & Longsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Ferro, M., Páez, F., Bermúdez, M., Velosa, J. & Gómez, M. (2011). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas Odontológica*, 31(66), 83-95.
- Fonseca, A. M. (2007). Las concepciones sobre la competencia deportiva y los objetivos de logro. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(12), 159-176.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Consejo Superior de deporte. Ed. Alianza.
- García Ferrando, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. CSD.
- Gargallo, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. En de Castro Silva y Díaz de Castro (Coords), *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. International Conference. Salvador de Bahía, 563-575.
- Garrido, D. A. (2006). *Sociología del trabajo*. España: Editorial UOC.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 38.

- San Martín, M. G. (2000). Actividad física, estilos de vida y calidad de vida. *Revista de Educación Física*, (77), 5-14.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee Engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hegney, D., Plank, A. & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14(4), 271–281.
- Herzberg, F. (1954). An Analysis of Morale Survey Comments. *Personnel Psychology*, 7: 267–275.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959), *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.
- Hodgetts & Altman (2004). *Factores motivacionales intrínsecos* (6ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Jacoby, E., Bull, F. & Neiman, A. (2003) Cambios acelerados del estilo de vida obligan a fomentar la actividad física como prioridad en la Región de las Américas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 14(4), 223-225.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of organizations* (2ª ed.). New York: John Wiley.
- Kwak, L., Kremers, S. P. J., van Baak, M. A. & Brug, J. (2007). A poster-based intervention to promote stair use in blue- and white-collar worksites. *Preventive Medicine: An International. Journal Devoted to Practice and Theory*, 45(2), 177-181.
- Lau, R., & May, B. (1998) A Win- Win Paradigm for Quality of Work life and Bussiness Performance. *Human Resource Developpment. Quarterly*, 9(3), 211-227.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/Cole.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(4), 309-336.

- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette. M. *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago, United States: Rand McNally College Ed.
- Loitegui Aldaz, J.R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra* (Tesis doctoral inédita). Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Maciél, R.H., Albuquerque, A.M.F.C., Melzer, A.C. & Leónidas, S.R. (2005). ¿Quién se beneficia de los programas de gimnasia laboral? *Cuadernos de psicología social del trabajo*. 8, 71-86.
- Márquez, S. & Garatachea, N. (2004) *Actividad física y Salud* (1ª Ed.). España: Funiber.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Méndez, C. (2006) *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Colección de lecciones de administración, Universidad del Rosario.
- Meyer, J. P. & Allen, N. A. (1991). Three components conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morgan, W.P. (2001). Prescription of Physical Activity: a paradigm shift. *Quest*, 53(3), 366-382.
- Morilla Cabezas, M. (2001). Beneficios psicológicos de la actividad física y el deporte. *Ef deporte, Revista Digital*, 7(43), s.f..
- Morse, N. & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of abnormal and Social Psychology* 52(1), 120-129.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México D.F., México: Thomson Learning.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S. & Edington, D. W. (2006). The association of two productivity measures with health risks and medical conditions in an Australian employee population. *American Journal of Health Promotion*, 20(5), 353-363.
- Muto, T. & Sakurai, H. (1993) Relation between exercise and absenteeism due to illness and injury in manufacturing companies in Japan. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 35(10): 995-9.
- Navarro, E., Linares, C., & Montañana, 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.

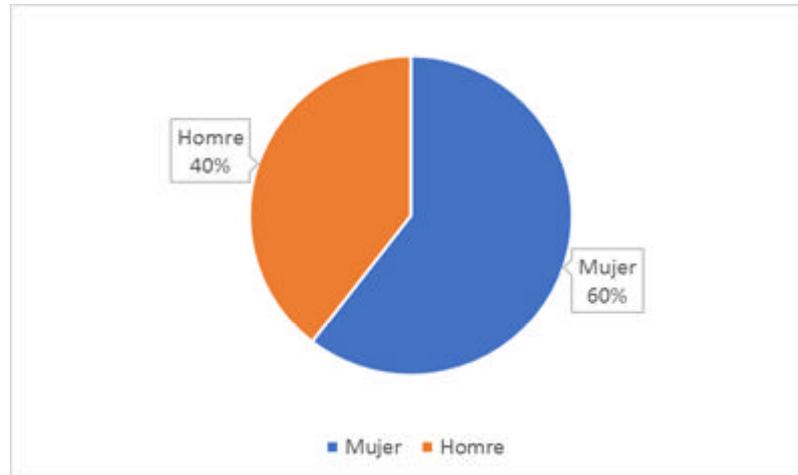
- Nelson, B. & Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho*. (1ª Ed.). España: Rotapapel.
- Organización Mundial de la Salud (2002) World Health Organization. Sedentary lifestyle, a global public health problem. *Geneva: World Health Organization; 2002*.
- Organización Mundial de la Salud (2014). Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles.
- Pavot, W. G., Diener, E., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57(1), 149-161.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological assessment*, 5(2), 164.
- Peiró, J. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED
- Peiró, J. M & F. Prieto, (Dir.) (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. 1: La actividad laboral en su contexto y Vol. 2: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.
- Pelletier B., Boles M. & Lynch W. (2004) Change in health risks and work productivity over time. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 46(7),746-754.
- Pérez-Ciordia, I., Guillén-Grima F., Brugos, A. & Aguinaga Ontoso, I. (2013) Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria; *Anales del sistema sanitario de Navarra*, 36(2), 253-262.
- Pérez Muñoz, S. (2014). Actividad física y salud: aclaración conceptual. Buenos Aires: *EFDeportes.com, Revista Digital*. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>
- Pérez Samaniego, J. (2000). Actividad física, salud y actitudes. Valencia: Edetania.
- Pierón, M. (1996). Investigación sobre los factores psicológicos, emocionales, sociales y culturales en relación con un estilo de vida saludable. Presentado en el X *Congreso internacional de Educación Física Deporte y Recreación. Hacia Dónde va la Educación Física, Deporte y Recreación*. Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Prentice, A.M. (2006). The emerging epidemic of obesity in developing countries. *International Journal of Epidemiology*,35(1), 93-99.
- Proper, K. I., Staal, B. J., Hildebrandt, V. H., van der Beek, A. J. & van Mechelen, W. (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to

- work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(2), 75-84
- Ricciardi, R. (2005). Sedentarism: A concept Analysis. *Nursing Forum*. 40(3), 79-87.
- Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.
- Ros, J. A. (2007). *Actividad física + salud. Hacia un estilo de vida activo*. Murcia: Novograf .
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, B. F. (2004). *La actividad física orientada hacia la salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Sánchez Bañuelos, F. (1996). *La Actividad Física orientada hacia la salud*. Biblioteca Nueva: Madrid.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual review psychology*, 36, 573-611.
- Schultz, D. P. (1985). *Psicología Industrial*. México: Interamericana
- Segredo Pérez, AM. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Revista Cubana Salud Pública*; 35(4), 78-109.
- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Serrano, J. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Articulos de Reflexión*, 5(11), 117–125.
- Sobrado, I. (2008) La educación física de los estudiantes de la Universidad de las Ciencias Informáticas. México: *Odiseo*. Recuperado de <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa/2008/01/educiacion-fisica-estudiantes-universidad-las-ciencias-informaticas#sthash.0r8gtU3H.dpuf>
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consecuences*. Ney York: Harper & Row.
- Tercedor, P. (2001). *Actividad física, condición física y salud*. Wanceulen: Sevilla.

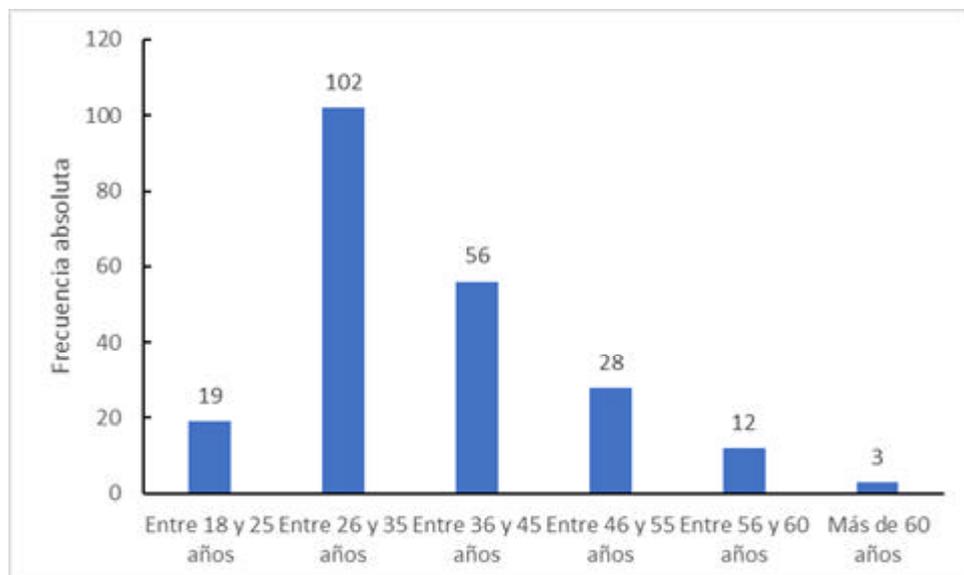
- Tezanos, J. F. (1983). Satisfacción en el trabajo y sociedad industrial. Una aproximación al estudio de las actitudes hacia el trabajo de los obreros industriales madrileños. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (22), 51-52.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cíncel.
- United States Department of Health and Human Services (1996). *Physical activity and health: a report of the Surgeon General*. Atlanta, GE: US Department of Health and Human Services.
- Varo, J.J.; Martínez, J.A. & Martínez, M.A. (2003). Beneficios de la actividad física y riesgos del sedentarismo. *Medicina Clínica*, 121(17), 665-672.
- Veenhoven, R. (2013). *Conditions of happiness*. Springer Science & Business Media.
- Velásquez, F. E. (1986). Crisis municipal y participación ciudadana en Colombia. *Revista foro*, (1), 16-25.
- Villa, J. G., De Paz, J. A., & González-Gallego, J. (1992). Bases para la evaluación de la condición física y la preparación deportiva. *Libro Olímpico de Medicina Deportiva*, 23-34.
- Weinberg, R & Gould, D. (2010). *Fundamentos de la Psicología del deporte y el Ejercicio Físico* (4ª Ed.). Editorial Médica Panamericana. Madrid. España
- Williams, J. (2010). *Psicología aplicada al deporte*. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid. España.

## ANEXO I: GRÁFICOS

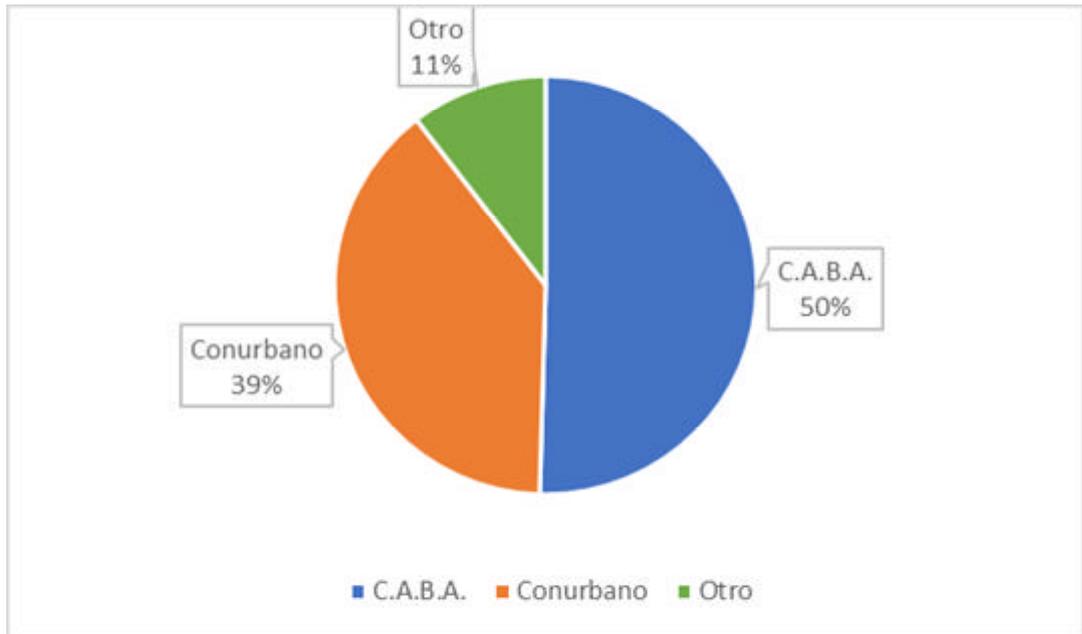
**Gráfico 2.** Distribución de frecuencias del sexo (Denoy, 2017)



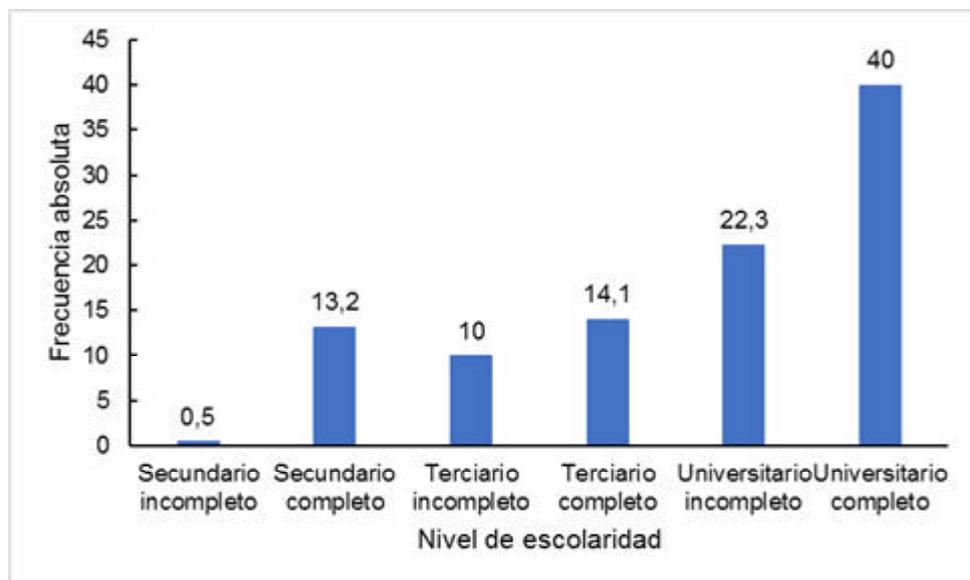
**Gráfico 3.** Distribución de frecuencias de la edad (Denoy, 2017)



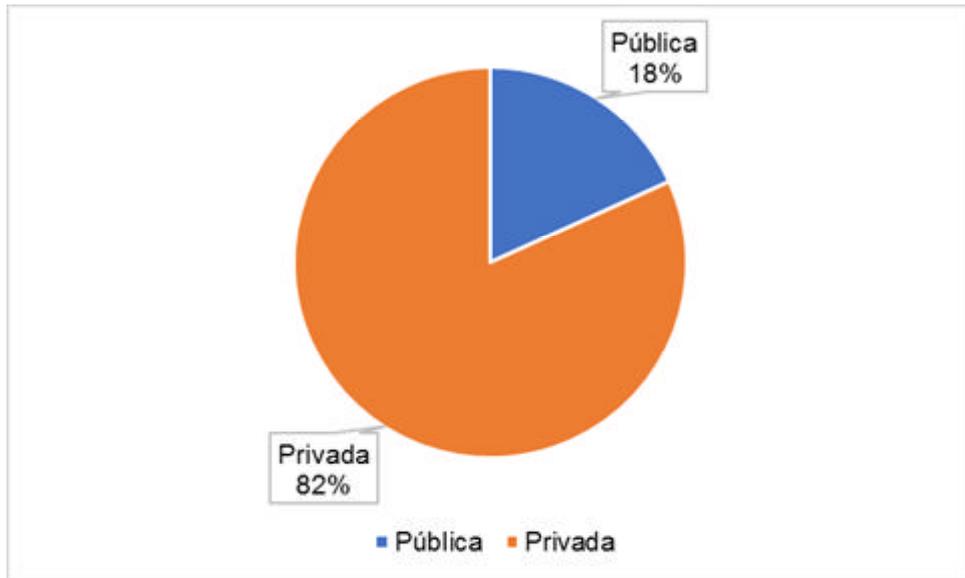
**Gráfico 4.** Distribución de frecuencias de Zona de residencia (Denoy, 2017)



**Gráfico 5.** Distribución de frecuencias del Nivel de Escolaridad (Denoy, 2017)



**Gráfico 6.** Distribución de frecuencias de Tipo de Organización (Denoy, 2017)



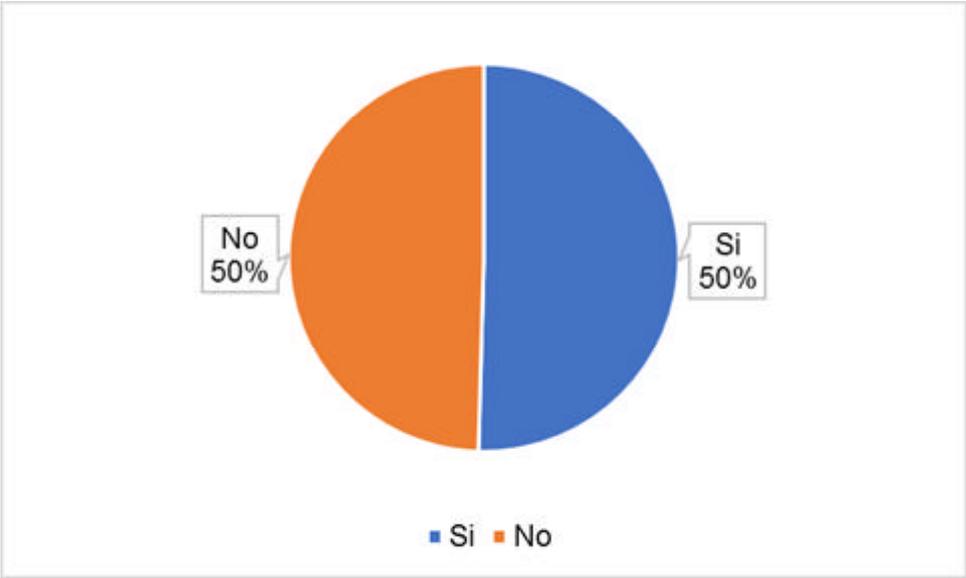
**Gráfico 7.** Distribución de frecuencias del Tamaño de las Organización (Denoy, 2017)



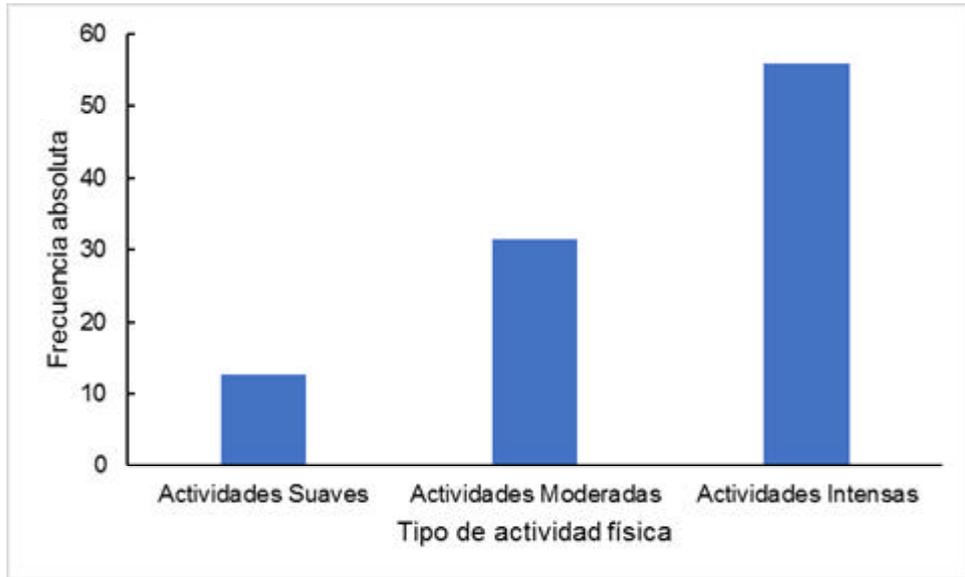
**Gráfico 8.** Distribución de frecuencias del Puesto que ocupa en la organización (Denoy, 2017)



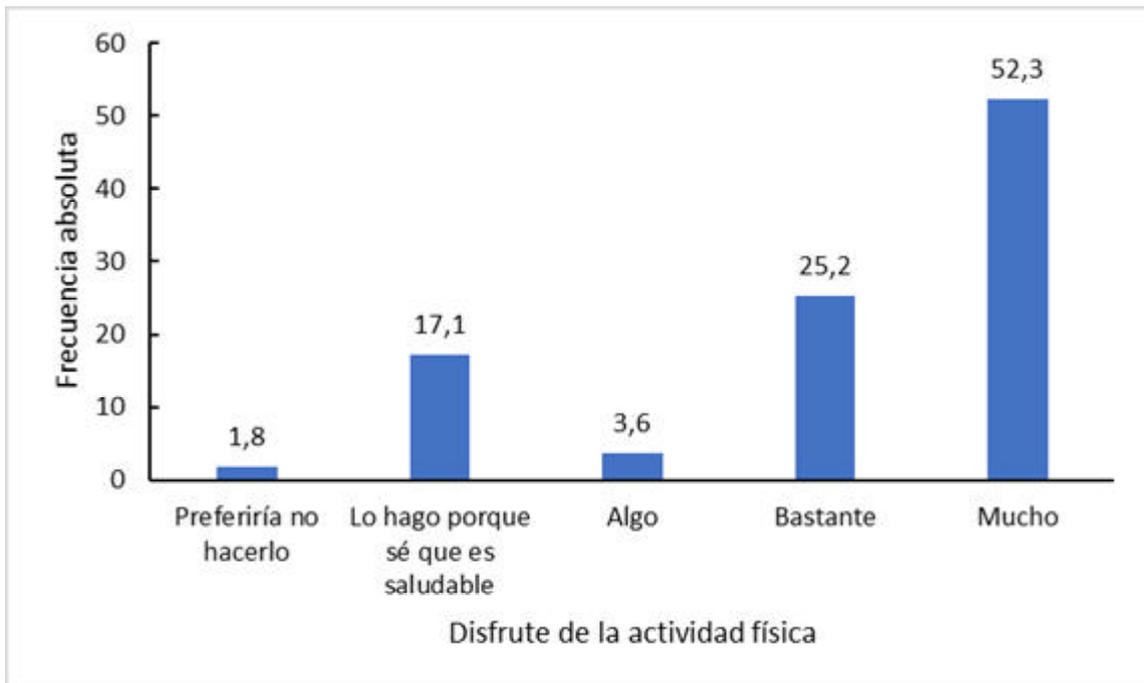
**Gráfico 9.** Distribución de frecuencias de realización de Actividad Física (Denoy, 2017)



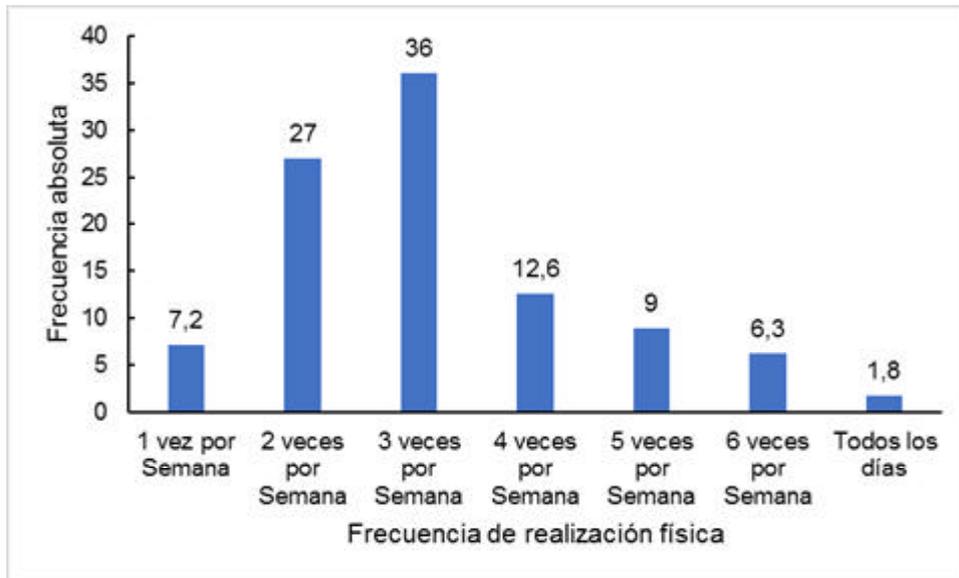
**Gráfico 10.** Distribución de frecuencias de Tipo de Actividad Física (Denoy, 2017)



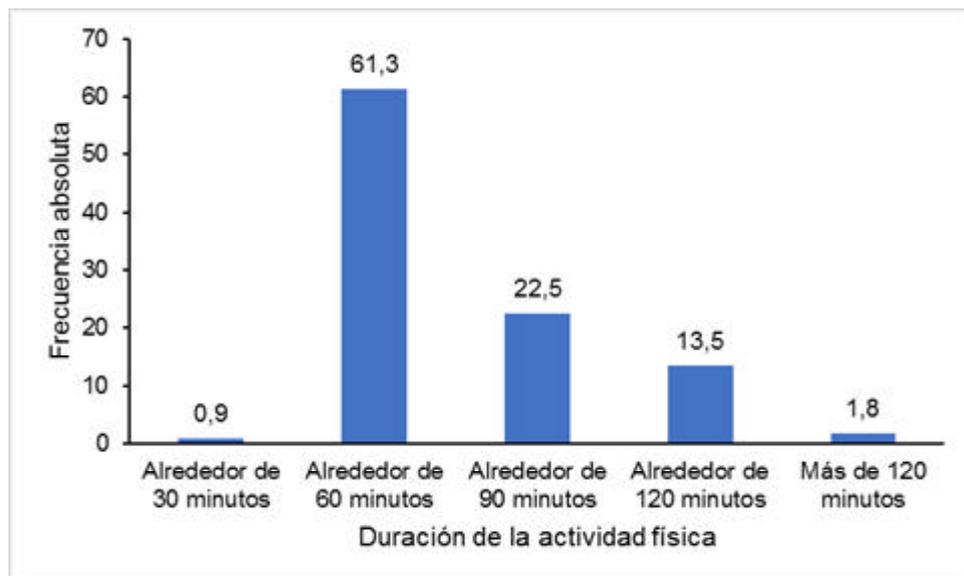
**Gráfico 11.** Distribución de frecuencias del disfrute de la Actividad Física (Denoy, 2017)



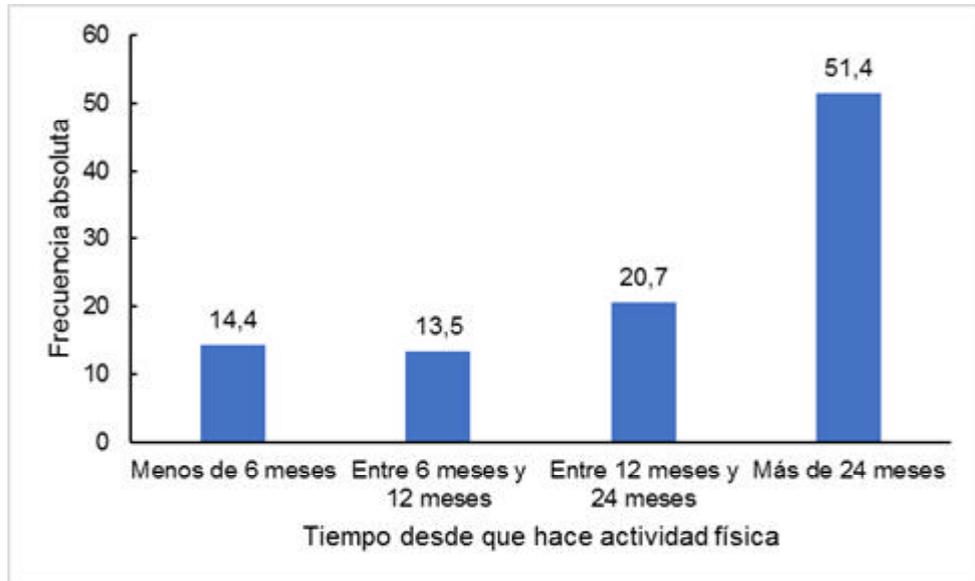
**Gráfico 12.** Distribución de frecuencias del disfrute de la Actividad Física (Denoy, 2017)



**Gráfico 13.** Distribución de frecuencias del disfrute de la actividad física (Denoy, 2017)



**Gráfico 14.** Distribución de frecuencias de Tiempo desde que hace actividad física (Denoy, 2017)



**Gráfico 15.** Distribución de frecuencias de Tiempo promedio por día que permaneció sentado la última semana (Denoy, 2017)



**Gráfico 16.** Distribución de frecuencias de Tiempo promedio por día de fin de semana que permaneció sentado la última semana (Denoy, 2017)



## ANEXO II: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

### Encuesta de actividad física y su relación con el clima y la satisfacción laboral

La siguiente encuesta se enmarca en una investigación sobre la "Influencia de la actividad física sobre el Clima y Satisfacción Laboral en empleados en relación de dependencia", proyecto de Tesis de la Maestría en Psicología Organizacional y Gerencial de la Lic. Soledad Denoy, con sede en la Universidad Abierta Interamericana.

El objetivo general de la investigación es detectar y analizar el impacto que provoca la actividad física en las personas en su trabajo en lo que respecta a la satisfacción laboral, así como también que la actividad física impacte indirectamente sobre el clima laboral en organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, poniendo énfasis en las diferencias entre las personas que hacen actividad física y las que no.

Cada uno de las encuestas será tratada de forma anónima y confidencial y con fines únicamente de investigación, tanto en los informes como en caso de que los resultados sean publicados.

La participación en esta investigación es voluntaria. Tiene, además, el derecho de formular todas las preguntas que considere necesarias para aclarar sus dudas a la siguiente dirección de correo electrónico: [soledaddenoy@gmail.com](mailto:soledaddenoy@gmail.com)

Le agradecemos su participación y el tiempo que va a dedicarle a las respuestas.

**\*Obligatorio**



#### 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO \*

Consiento participar en este cuestionario, que será almacenado digitalmente. Autorizo la utilización de la información aquí relevada a los fines de la investigación planteada. Autorizo la utilización y publicación con fines académicos de los datos y de los resultados obtenidos durante la investigación, siempre que se preserve la confidencialidad de los datos de todas las personas involucradas.

Marca solo un óvalo.

SI

NO

Después de la última pregunta de esta sección, deja de rellenar el formulario.

#### 2. Fecha: \*

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

#### 3. Sexo: \*

Marca solo un óvalo.

Mujer

Hombre

**4. Edad: \***

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 56 y 60 años
- Más de 60 años

**5. Lugar de residencia: \***

*Marca solo un óvalo.*

- C.A.B.A.
- Conurbano
- Otro

**6. Nivel académico: \***

*Marca solo un óvalo.*

- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

**7. Tipo de organización en la que trabaja: \***

*Marca solo un óvalo.*

- Pública
- Privada

**8. Antigüedad en la organización: \***

En años

---

**9. Años totales en la actividad laboral: \***

---

10. **Cantidad total de empleados de la organización en la que trabaja:** \*

Marca solo un óvalo.

- Hasta 15 trabajadores
- De 15 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 200
- Más de 200

11. **Posición formal en la organización:** \*

Marca solo un óvalo.

- Administrativo
- Técnico especializado
- Coordinación
- Directivo

## PARTE 1:

Las siguientes preguntas se refieren al tiempo que Ud. usa utiliza físicamente activo(a).



12. **¿Hace Ud. actividad física?** \*

Marca solo un óvalo.

- SI *Pasa a la pregunta 13.*
- NO *Pasa a la pregunta 18.*

## ACTIVIDAD FÍSICA

13. **¿Qué tipo de actividad física realiza?** \*

Se detallan a continuación ejemplos de actividad física según la intensidad de la misma  
Marca solo un óvalo.

- Actividades suaves (pasear, caminar, yoga, stretching, actividades cotidianas del tipo domésticas, actividades al aire libre, entre otros)
- Actividades moderadas (trotar, andar en bicicleta o patines de paseo, pilates, nadar, entre otros)
- Actividades intensas (correr, spinning, crossfit, aeróbico, entrenamiento de cualquier deporte, entre otros)
- No sabe / No esta seguro/a

14. **¿Cuánto disfruta de la actividad física que realiza? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Nada
- Preferiría no hacerlo
- Poco
- Lo hago porque sé que es saludable
- Algo
- Bastante
- Mucho

15. **¿Con qué frecuencia realiza actividad física? \***

*Marca solo un óvalo.*

- 1 Vez por Semana
- 2 Veces por Semana
- 3 Veces por Semana
- 4 Veces por Semana
- 5 Veces por Semana
- 6 Veces por Semana
- TODOS LOS DÍAS

16. **En los días que realiza actividad física, ¿cuánto tiempo le dedica? \***

*Teniendo en cuenta la respuesta anterior*

*Marca solo un óvalo.*

- Alrededor de 15 minutos
- Alrededor de 30 minutos
- Alrededor de 60 minutos
- Alrededor de 90 minutos
- Alrededor de 120 minutos
- Más de 120 minutos

17. **¿Cuánto tiempo hace que realiza actividad física de la intensidad que indicó en la pregunta anterior? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 12 meses
- Entre 12 meses y 24 meses
- Más de 24 meses

**Tiempo dedicado a estar sentado(a)**

Estas dos preguntas se refieren al tiempo que usted permanece sentado(a) en el trabajo, la casa, estudiando, y en su tiempo libre. Esto incluye tiempo sentado(a) en un escritorio, visitando amigos(as), leyendo o permanecer sentado(a) o acostado(a) mirando televisión o viajando.

18. La última semana, en promedio, por día, ¿cuánto tiempo permaneció sentado(a)? \*

Marca sólo un óvalo.

- Menos de 1 hora
- Entre 1 y 2 horas
- Entre 2 y 4 horas
- Entre 4 y 6 horas
- Entre 6 y 8 horas
- Entre 8 y 10 horas
- Entre 10 y 12 horas
- Mas de 12 horas
- No sabe/No está seguro(a)

19. La última semana, en promedio, por día de fin de semana, ¿cuánto tiempo permaneció sentado(a)? \*

Marca sólo un óvalo.

- Menos de 1 hora
- Entre 1 y 2 horas
- Entre 2 y 4 horas
- Entre 4 y 6 horas
- Entre 6 y 8 horas
- Entre 8 y 10 horas
- Entre 10 y 12 horas
- Mas de 12 horas
- No sabe/No está seguro(a)

## PARTE 2:

Responda a cada una de las siguientes afirmaciones, la frecuencia con que le ocurren las cosas que se indican en su lugar de trabajo.

La escala es la siguiente:

- 1: Nunca
- 2: Muy pocas veces
- 3: Algunas veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre



## En relación con los compañeros

---

20. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

21. Soy aceptado por mi grupo de trabajo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

22. Los miembros del grupo son distantes conmigo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

23. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

24. El grupo de trabajo valora mis aportes \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

25. Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y las restantes gerencias. \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

## En relación con el Coordinador/Jefe

---

26. Mi jefe crea una atmósfera de confianza con el grupo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

27. **El jefe es mal educado \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

28. **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo. \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

29. **Las órdenes impartidas por los superiores son arbitrarias \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

30. **El jefe desconfía del grupo de trabajo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

31. **Aquí los jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior. \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

## Adecuación de condiciones físicas

---

32. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

33. **El ambiente físico de mi lugar de trabajo es adecuado \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

34. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo \***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

35. **Es difícil tener acceso a los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

36. **La iluminación del área de trabajo es deficiente (muy poca o excesiva)** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

37. **La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es adecuado** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

## Valoración institucional

---

38. **La institución despide a su personal sin tener en cuenta su desempeño** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

39. **La institución brinda estabilidad laboral** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

40. **La institución contrata personal temporal** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

41. **La permanencia en el cargo depende de preferencias personales o amiguismos.** \*

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

42. De mi buen desempeño depende mi permanencia en el cargo \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

43. Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven pocos problemas \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

### PARTE 3:

Responda a cada una de las siguientes afirmaciones la frecuencia con que le ocurren las cosas que se indican en su lugar de trabajo,

La escala es la siguiente:

- 1: Nada satisfecho
- 2: Casi nada satisfecho
- 3: Algo satisfecho
- 4: Poco satisfecho
- 5: Muy satisfecho



44. ¿Cuán satisfecho se encuentra con las condiciones físicas y ambientales de su lugar de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

45. ¿Cuán satisfecho se encuentra con el salario que percibe? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada ssatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

46. ¿Cómo se siente respecto a los beneficios sociales que recibe? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

47. **¿Cómo se siente con la política de la institución con respecto a los ascensos? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

48. **¿Cuán satisfecho está con el tipo de supervisión que tiene? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

49. **¿Cómo se siente respecto al clima de las relaciones entre el personal jerárquico y el resto del personal? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

50. **¿Cuán satisfecho está con las oportunidades que existen en el sector para mejorar profesionalmente? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

51. **¿Cuán satisfecho se siente respecto a las responsabilidades que le delegan? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

52. **¿Cómo se siente respecto las decisiones que puede tomar en su trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

53. **¿Cuán satisfecho está con respecto a la utilización de sus habilidades por parte de la organización? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

54. **¿Cómo se siente con respecto a la evaluación que realizan sus superiores? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

55. **¿Cuán satisfecho está con el tipo de reconocimiento que recibe de parte de sus pares? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

56. **¿Cuán satisfecho se siente con el tipo de reconocimiento que recibe de parte de superiores? \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

**Muchas gracias por su tiempo y dedicación!**

---

Con la tecnología de  
 Google Forms

Buenos Aires, diciembre de 2017