

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA AGRARIA AZUCARERA ANDAHUASI, PERIODO 2017**

**PRESENTADO POR:**

**ELVER LÓPEZ ARROBAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**ASESOR:**

**Dr. REY LELIS BAUTISTA JUAN DE DIOS**

**HUACHO - 2019**

**SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA AGRARIA AZUCARERA ANDAHUASI, PERIODO 2017**

**ELVER LÓPEZ ARROBAS**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. REY LELIS BAUTISTA JUAN DE DIOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**HUACHO**

**2019**

The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion Huacho is a large, circular emblem. It features a central sun with rays, a gear, and a stylized figure. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRION" is written in a circular path around the top, and "HUACHO" is at the bottom. The logo is semi-transparent and serves as a background for the text.

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme despertar y ser parte de un nuevo día, a mi pequeña hija Janice quien me da las fuerzas y es el motivo para seguir adelante y abrirme paso en este mundo tan competitivo, a mis padres por sus consejos y por ese apoyo incondicional en cada instante de mi vida, a los buenos amigos por su apoyo moral y por alegrarme la vida en los momentos difíciles; y a mi amiga Patricia por su apoyo y dedicación a mí persona.

*Elver López Arrobas*

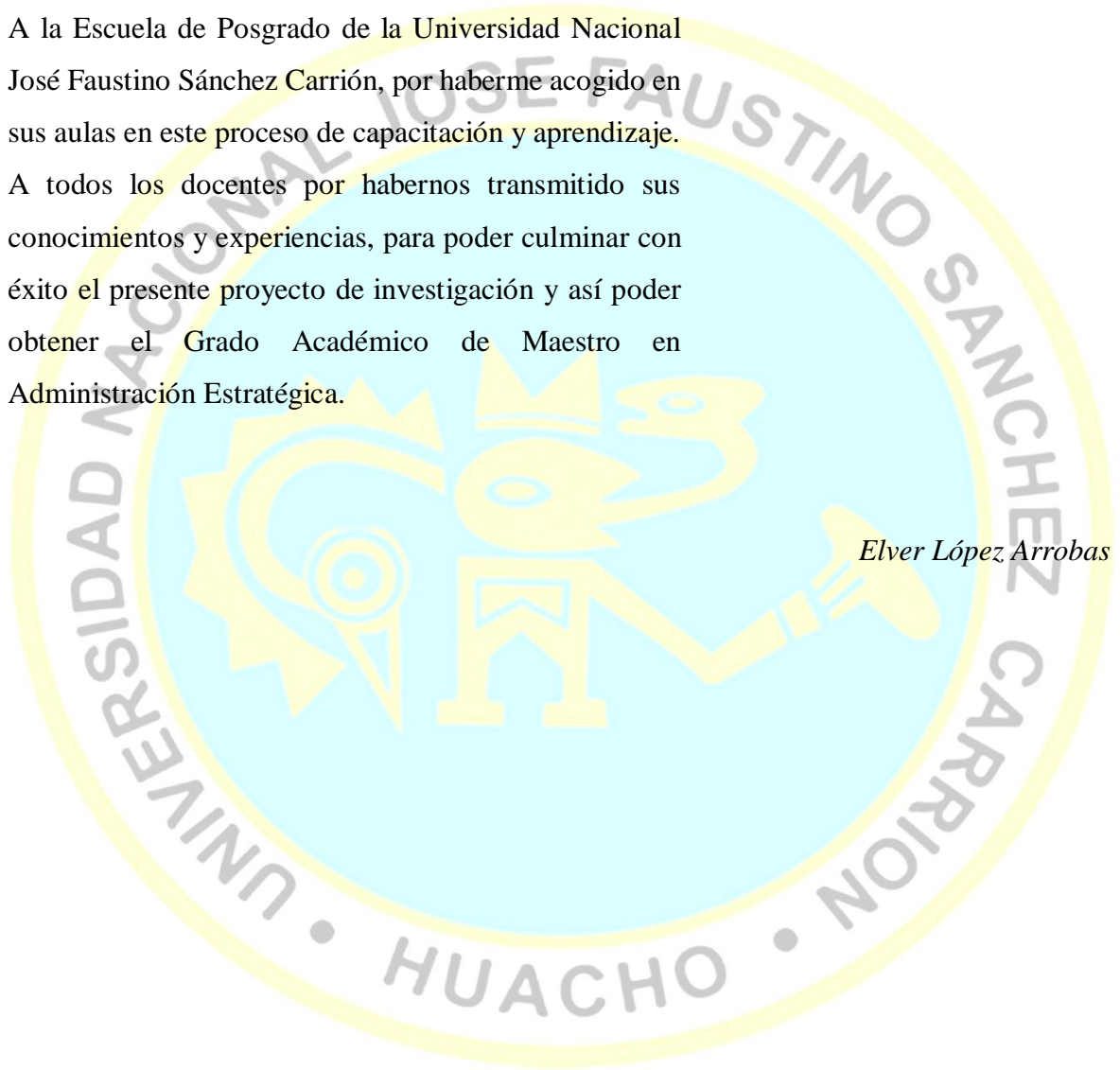
## AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi de la cual formo parte, por el apoyo y las facilidades para llevar con éxito este deseo de superación profesional.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por haberme acogido en sus aulas en este proceso de capacitación y aprendizaje.

A todos los docentes por habernos transmitido sus conocimientos y experiencias, para poder culminar con éxito el presente proyecto de investigación y así poder obtener el Grado Académico de Maestro en Administración Estratégica.

*Elver López Arrobas*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 Satisfacción laboral</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Clima organizacional</b>	<b>39</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>56</b>
<b>2.3.1. Base filosófica de la satisfacción laboral</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2. Base filosófica del clima organizacional</b>	<b>58</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>59</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>60</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>60</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>61</b>
<b>2.6 Operacionalización de Variables</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>63</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>63</b>

<b>3.1</b>	<b>Diseño metodológico</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>64</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Población</b>	<b>64</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Muestra</b>	<b>64</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<b>64</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas para el procesamiento de la información</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>67</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis de resultados</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>86</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>86</b>
<b>5.1</b>	<b>Discusión de resultados</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>88</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>88</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>89</b>
<b>REFERENCIAS</b>		<b>91</b>
<b>7.1</b>	<b>Fuentes documentales</b>	<b>91</b>
<b>7.2</b>	<b>Fuentes bibliográficas</b>	<b>92</b>
<b>7.3</b>	<b>Fuentes hemerográficas</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>94</b>

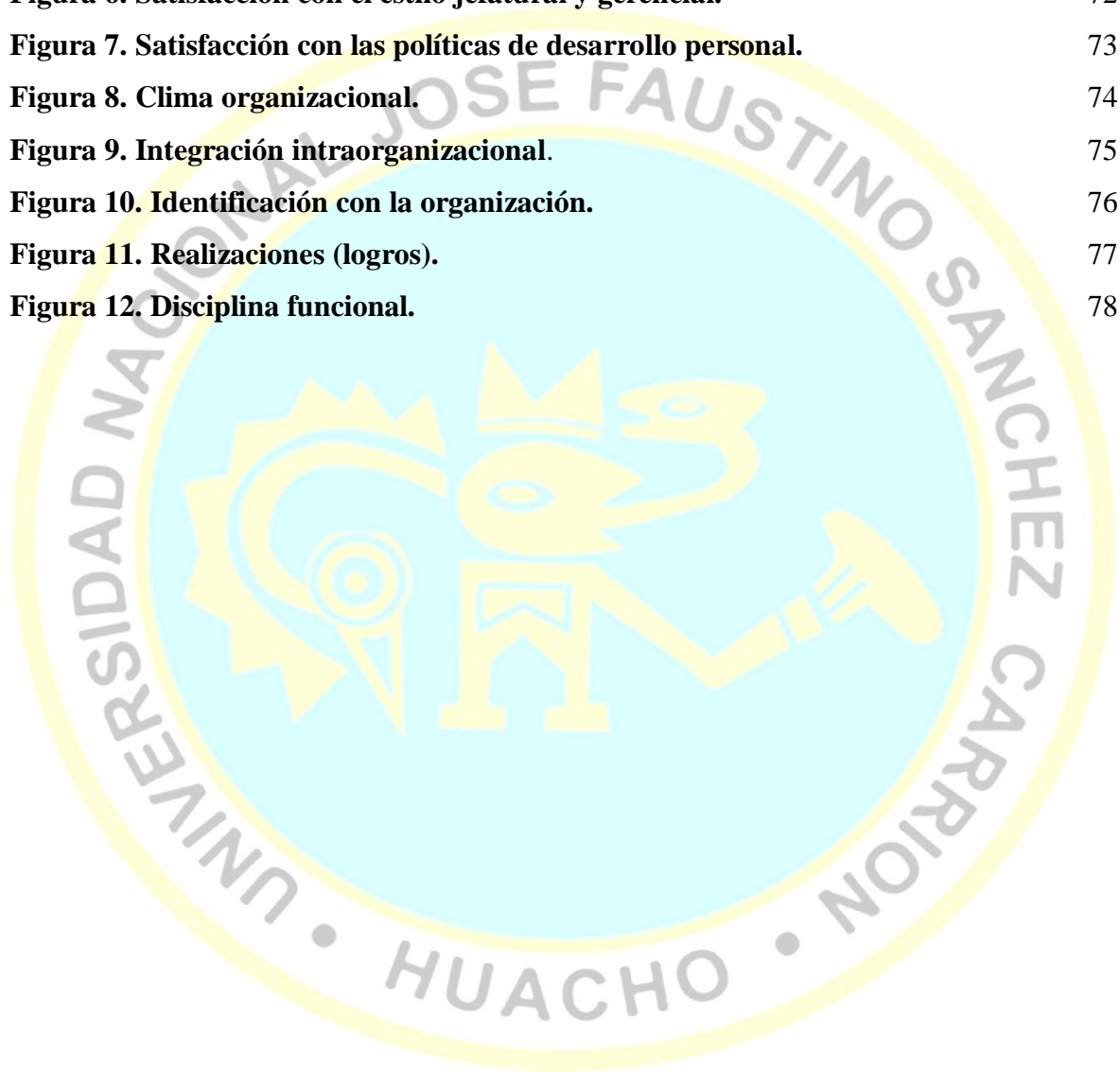


## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Sexo de los trabajadores de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi</b>	67
<b>Tabla 2. Satisfacción laboral</b>	68
<b>Tabla 3. Satisfacción con el trabajo</b>	69
<b>Tabla 4. Satisfacción con sueldos y beneficios sociales</b>	70
<b>Tabla 5. Satisfacción con las condiciones de trabajo</b>	71
<b>Tabla 6. Satisfacción con el estilo jefatural y gerencial</b>	72
<b>Tabla 7. Satisfacción con las políticas de desarrollo del personal</b>	73
<b>Tabla 8. Clima organizacional</b>	74
<b>Tabla 9. Integración intraorganizacional</b>	75
<b>Tabla 10. Identificación con la organización.</b>	76
<b>Tabla 11. Realizaciones (logros)</b>	77
<b>Tabla 12. Disciplina funcional</b>	78
<b>Tabla 13. Correlaciones de las variables Satisfacción Laboral y Clima Organizacional</b>	79
<b>Tabla 14. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión Integración Intraorganizacional.</b>	80
<b>Tabla 15. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión Identificación con la organización.</b>	82
<b>Tabla 16. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión realizaciones (logros).</b>	83
<b>Tabla 17. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión disciplina funcional.</b>	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. SEXO de los trabajadores de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi</b>	68
<b>Figura 2. Satisfacción Laboral</b>	68
<b>Figura 3. Satisfacción con el trabajo</b>	69
<b>Figura 4. Satisfacción con sueldos y beneficios sociales</b>	70
<b>Figura 5. Satisfacción con las condiciones de trabajo.</b>	71
<b>Figura 6. Satisfacción con el estilo jefatural y gerencial.</b>	72
<b>Figura 7. Satisfacción con las políticas de desarrollo personal.</b>	73
<b>Figura 8. Clima organizacional.</b>	74
<b>Figura 9. Integración intraorganizacional.</b>	75
<b>Figura 10. Identificación con la organización.</b>	76
<b>Figura 11. Realizaciones (logros).</b>	77
<b>Figura 12. Disciplina funcional.</b>	78





## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo principal de determinar de qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores influye en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

La investigación realizada, según el tipo de aporte al conocimiento científico y tecnológico es aplicada y de acuerdo a su nivel o alcance es explicativa. Se utilizó el diseño no experimental, transeccional y correlacional-causal. La recopilación de datos se hizo mediante dos cuestionarios de encuesta, uno para la variable satisfacción laboral y el otro para la variable clima organizacional. Los cuestionarios fueron aplicados a 196 trabajadores, conformantes de la muestra que corresponde a la población constituida por 400 trabajadores de la mencionada empresa azucarera.

Los cuestionarios, mediante “Juicio de expertos” fueron validados por un Doctor en Administración y un Maestro en Administración Estratégica; para determinar su confiabilidad se aplicó una encuesta piloto a 20 trabajadores integrantes de la muestra. Con base a los datos de la encuesta piloto, el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo valor calculado de 0,941 que corresponde a la variable satisfacción laboral y el valor de 0,962 a la variable clima organizacional, más la medida de estabilidad “test-retest” corroboraron la alta confiabilidad de los cuestionarios de encuesta aplicados.

La estadística descriptiva y el programa SPSS versión 22 fueron utilizados para procesar los datos, elaborar las tablas de frecuencias y las tablas de contingencia. Para la comprobación de las hipótesis se aplicó la prueba estadística de Rho de Spearman.

Se determinó que el 43.36 % de los trabajadores perciben que la adecuación y conveniencia del clima organizacional en la empresa en la que se llevó a cabo la investigación, es de nivel medio hacia abajo. Se concluye que esta situación se debe a que de la mayoría de los trabajadores (72.45 %) su satisfacción laboral se ubica en el nivel medio hacia debajo de la escala empleada.

Finalmente, con base a los hallazgos de la investigación realizada, se puede afirmar que la satisfacción laboral de los trabajadores influye significativamente en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017. Así mismo, cabe señalar que lo

afirmado se sustenta en la comprobación de las hipótesis y en la información pertinente de las bases teóricas de la presente investigación

Palabras clave: Satisfacción laboral; clima organizacional.



## ABSTRACT

The present investigation was carried out with the main objective of determining how labor satisfaction of the workers influences the organizational climate in the Agricultural Company Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

The research carried out, depending on the type of contribution to scientific and technological knowledge is applied and according to its level or scope is explanatory. The non-experimental, transectional and correlational-causal design was used. The data collection was done through two survey questionnaires, one for the job satisfaction variable and the other for the organizational climate variable. The questionnaires were applied to 196 workers, part of the sample that corresponds to the population constituted by 400 workers of the aforementioned sugar company.

The questionnaires, through "Expert Judgment" were validated by a Doctor in Administration and a Master in Strategic Administration; To determine its reliability, a pilot survey was applied to 20 workers in the sample. Based on the data from the pilot survey, Cronbach's Alpha coefficient, whose calculated value of 0.941 corresponds to the variable of job satisfaction and the value of 0.962 to the organizational climate variable, plus the measure of stability "test-retest" They corroborated the high reliability of the survey questionnaires applied.

The descriptive statistics and the SPSS version 22 program were used to process the data, elaborate the frequency tables and the contingency tables. To test the hypotheses, the Spearman's Rho test was applied.

It was determined that 43.36% of the workers perceive that the adequacy and convenience of the organizational climate in the company in which the research was carried out, is of a medium level down. It is concluded that this situation is due to the fact that of the majority of workers (72.45%) their job satisfaction is at the average level below the scale used.

Finally, based on the findings of the research carried out, it can be affirmed that workers' job satisfaction significantly influences the organizational climate of the Agrarian Agricultural Company Andahuasi, 2017. Likewise, it should be noted that the assertion is based on the

verification of the hypotheses and in the pertinent information of the theoretical bases of the present investigation.

Keywords: Work satisfaction; organizational climate.



## INTRODUCCIÓN

En todas las empresas e instituciones la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados y el clima organizacional predominante, son factores que directa e inevitablemente inciden en las actividades, procesos y resultados de dichas organizaciones.

De otro lado, los planteamientos teóricos pertinentes corroborado por la totalidad de las investigaciones realizadas, permiten afirmar que entre la satisfacción laboral de los empleados y el clima organizacional existe estrecha relación asociativa y de causalidad. Situación que nos avala para afirmar: a mayor satisfacción laboral de los empleados, mayor probabilidad de clima organizacional favorable en las organizaciones.

Así mismo, los empleados son los que experimentan (sienten) satisfacción o insatisfacción laboral, y son ellos a causa de lo que perciben y sienten en relación a su entorno laboral, los que generan o determinan la situación favorable o desfavorable del clima organizacional para los propósitos e intereses de las empresas o instituciones.

Frente a lo antes dicho, la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, no está exenta, porque desde hace aproximadamente 10 años, en su interior se viene presentando de manera recurrente hechos que evidencian la existencia de insatisfacción laboral en la mayoría de sus trabajadores, situación que ha desencadenado la prevalencia de un clima organizacional tenso, y la incidencia negativa de éste en el desarrollo de los procesos y el nivel de logro de sus metas y objetivos.

Por consiguiente, merituando las consideraciones antes señaladas y otras motivaciones personales, se tomó la decisión de llevar a cabo la presente investigación, con el propósito de confirmar las presunciones y corroborar las evidencias, a través de la aplicación de los instrumentos, la recolección, procesamiento e interpretación de datos y la respectiva contrastación de las hipótesis.

El presente informe de investigación, comprende seis capítulos. El capítulo I, considera los elementos del planteamiento del problema, es decir, la descripción de la realidad problemática específica, la formulación de los problemas, el enunciado de los objetivos, la justificación de la investigación, las delimitaciones y la viabilidad del estudio.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación, específicamente, los resúmenes de investigaciones relacionadas con las variables satisfacción laboral y clima organizacional, la síntesis de las bases teóricas y filosóficas de dichas variables, el marco



conceptual respectivo, las hipótesis y el cuadro de operacionalización de las variables de estudio.

El capítulo III, presenta el diseño metodológico de la investigación, señala el tamaño de la población y de la muestra investigada, indica las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos, y las técnicas utilizadas para el procesamiento de datos.

En el capítulo IV, mediante cuadros y gráficos estadísticos se presenta los resultados de la investigación, por cada variable y sus respectivas dimensiones. También se incluye la comprobación o contraste de las hipótesis.

El capítulo V, contiene la discusión de resultados, con base al análisis comparativo entre los hallazgos de la presente investigación y los hallazgos de las investigaciones consideradas como antecedentes.

El capítulo VI, como corolario de la investigación llevada a cabo, alcanza las conclusiones y recomendaciones pertinentes, las mismas que si son puestas en práctica mejorarán de manera significativa la satisfacción laboral de los trabajadores y el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, y colateralmente también se producirá la mejora sustantiva de la situación general de la empresa y de su capacidad de servir mejor a sus grupos de interés.

**EL AUTOR**



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, con sede en la localidad de Andahuasi, Carretera Huaura – Sayán Km. 41.5, inició sus actividades como Sociedad Anónima por mandato del Decreto Legislativo N° 802 y su Reglamento D.S. N° 005-96-AG, según acta de acuerdo de cambio de Modelo Empresarial de fechas 13 de agosto y 19 de diciembre de 1996, inscrita mediante ficha N° 0001 y estatutos el 10 de febrero y 14 de marzo de 1997.

En la actualidad, la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, se dedica al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, a efectos de producir y comercializar azúcar rubia, azúcar blanca, alcohol, melaza, bagazo y otros derivados. También ha incursionado en la fruticultura y la ganadería lechera, constituyéndose éstas actividades en fuentes de ingresos complementarios a la principal y tradicional, que viene a ser la producción y comercialización de azúcar y sus derivados.

En el curso de los últimos 10 años, en la mencionada empresa azucarera, se han venido presentando frecuentes hechos que evidencian la existencia de un alto nivel de insatisfacción laboral de los trabajadores, situación que ha incidido para que en la mencionada empresa predomine un clima organizacional muy tenso.

Ahondando en detalles, relacionada con la variable satisfacción laboral, en la Empresa Andahuasi se viene observando las siguientes situaciones negativas:

- a) Casos frecuentes de indisciplina laboral de parte de la mayoría de los trabajadores.
- b) Incumplimiento de funciones, tareas y metas de trabajo.
- c) Inobservancia de las normas administrativas de la empresa.
- d) Poca identificación de los trabajadores con los intereses de la empresa.

- e) Escasa participación de los trabajadores en los eventos promovidos por la alta dirección de la empresa.

En cuando a la variable clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, se puede aseverar apriori que es inadecuada, cuyas evidencias se mencionan a continuación:

- a) Desmotivación casi generalizada entre los trabajadores.
- b) Celos profesionales, envidia e hipocresía entre compañeros de trabajo.
- c) Conflictos frecuentes entre trabajadores de la misma área y con los de otras áreas.
- d) Muchos trabajadores afectados por el estrés laboral.
- e) Predominio de una comunicación interna informal y a la defensiva
- f) Ausencia de sentimiento de unidad y espíritu de equipo en la mayoría de los trabajadores.
- g) Trato prepotente hacia los colaboradores de parte de los jefes.
- h) Desconfianza de los jefes hacia los empleados y viceversa.

Si perdura la insatisfacción laboral de los trabajadores, el clima organizacional en la Empresa Andahuasi continuará siendo tensa, y lamentablemente ésta situación desencadenará las siguientes consecuencias:

- a) Afectación y deterioro de la imagen de la empresa.
- b) Disminución considerable de los ingresos por ventas.
- c) Disminución significativa de la rentabilidad empresarial.
- d) Incumplimiento de las obligaciones económicas con los proveedores.
- e) Imposibilidad de pagar la planilla de remuneraciones y otros beneficios sociales de los trabajadores.
- f) Incremento del importe de las deudas que tiene la empresa con SUNAT, ESSALUD, ONP y AFPs.
- g) Remota posibilidad de que la empresa concretice su visión empresarial.

Frente a las consecuencias antes señaladas que configuran un escenario sombrío, a efectos de evitar que ocurran, se debe cuanto antes adoptar e implementar las siguientes decisiones:

- a) Hacer un diagnóstico para identificar las causas que vienen generando dentro de la empresa un clima organizacional tenso e insatisfacción laboral.
- b) Determinar por cada puesto de trabajo el perfil mínimo requerido que debe reunir la persona que la ocupe.
- c) Atender con la celeridad del caso y de manera consensuada las demandas de los trabajadores.
- d) Estimular a los trabajadores para que logren su autorrealización laboral.
- e) Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional en la empresa.
- f) Implementar programas de capacitación periódicas para todo el personal de la empresa.
- g) Promover el predominio de un liderazgo transformacional.
- h) Promover que, en el ejercicio de los cargos y cumplimiento de funciones, sea prevalente la eficiencia, la eficacia y la transparencia.
- i) Actualizar los documentos de gestión de la empresa.
- j) Reestructurar el modelo organizacional de la empresa, con el propósito de incrementar la eficiencia, la eficacia y disminuir significativamente los costos operativos y administrativos.
- k) Implementar políticas de incentivos por cumplimiento de metas y objetivos.
- l) Establecer políticas de líneas de carrera para todos los trabajadores, basadas en la meritocracia.
- m) Invertir en la modernización de las instalaciones operativas y administrativas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores influye en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿De qué modo la satisfacción laboral de los trabajadores incide en la integración intraorganizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017?

- b) ¿De qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores repercute en su identificación con la organización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017?
- c) ¿De qué modo la satisfacción laboral de los trabajadores influye en sus realizaciones (logros) en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017?
- d) ¿De qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores incide en la disciplina funcional de los mismos en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores influye en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Conocer de qué modo la satisfacción laboral de los trabajadores incide en la integración intraorganizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017.
- b) Determinar de qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores repercute en su identificación con la organización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.
- c) Conocer de qué modo la satisfacción laboral de los trabajadores influye en sus realizaciones (logros) en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017.
- d) Determinar de qué manera la satisfacción laboral de los trabajadores incide en la disciplina funcional de los mismos en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La satisfacción laboral de los trabajadores y el clima organizacional son variables y factores de mucha importancia en el contexto empresarial, que inevitablemente repercuten de manera determinante en el ciclo de vida, sostenibilidad de los procesos



y nivel de logro de resultados de todas las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. De otro lado, cabe precisar, que la diversidad de informaciones teóricas pertinentes, coinciden en aseverar que entre las dos variables mencionadas existe estrecha relación asociativa y de causalidad.

La investigación exploratoria realizada, permite conjeturar que, en los diez últimos años, en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, viene ocurriendo una serie de hechos y situaciones negativas relacionadas con las variables satisfacción laboral y clima organizacional; las mismas que estarían incidiendo negativamente en sus diversos procesos y resultados.

Por lo tanto, frente a la problemática brevemente descrita, es necesario llevar a cabo una investigación, cuyas justificaciones principales son las siguientes:

- **Justificación teórica**

Es común que en toda investigación científica se debe recopilar suficiente información teórica, para tomar conocimiento, analizar y alcanzar la síntesis de las teorías que describen y explican la relación entre las dos variables de estudio en la realidad específica a investigar, y así mismo para elaborar la base teórica que respalde la hipótesis general de la investigación en la que se asevera que existe significativa relación de causalidad entre las dos variables de estudio.

- **Justificación metodológica**

En toda investigación de carácter científico se hace uso de la metodología pertinente; ésta se elige luego de analizar fuentes de información teórica e investigaciones realizadas. En la presente investigación similar procedimiento se realizará, a fin de cumplir con el requerimiento de diseñar, presentar y aplicar la metodología que permita determinar la forma o nivel de influencia de la satisfacción laboral de los trabajadores en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.

- **Justificación práctica**

Generalmente todas las investigaciones que se realizan alcanzan al final una serie de recomendaciones; por lo que la presente investigación a llevarse a cabo, también tiene esa misma motivación e intencionalidad, y de paso la expectativa de que sus recomendaciones al ser aplicadas posibiliten la mejora significativa de

la satisfacción laboral de los trabajadores y el clima organizacional en la empresa antes mencionada.

Las mejoras en la gestión de las dos variables de estudio, incidirán positivamente en la Empresa Andahuasi, sobre todo en los aspectos económico, social y financiero; así mismo, en el cumplimiento de su misión y de sus obligaciones contraídas de modo explicativo e implícito con sus diversos grupos de interés.

### **1.5 Delimitaciones del estudio**

- **Delimitación Espacial**

La investigación se llevó a cabo en la localidad de Andahuasi, lugar donde se encuentra las instalaciones productivas y administrativas de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi

- **Delimitación Temporal**

La investigación realizada corresponde al año 2017.

- **Delimitación Social**

La investigación se efectuó en el contexto social integrado por 400 trabajadores, entre jefaturas y personal operativo de las áreas de administración, fábrica y campo de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.

- **Delimitación Conceptual**

#### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es el grado o nivel de conformidad de los trabajadores con respecto a todos los factores de su entorno de trabajo.

#### **Clima organizacional**

El clima organizacional es la situación imperante de paz o conflictividad social que existe dentro de una empresa o institución.

### **1.6 Viabilidad del estudio**

La realización de la presente investigación fue viable, por cuanto se tuvo los conocimientos teóricos, los medios técnicos y los recursos económicos suficientes.



Así mismo, no hubo dificultades con respecto al acceso a lugares de las fuentes de información utilizadas; también se contó con la autorización correspondiente del actual gerente general de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, para llevar a cabo el trabajo de campo correspondiente.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Polanco C. (2014), investigó y elaboró su tesis de maestría titulada “*El clima y la satisfacción laboral en los Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad San Pedro de Sula, Cortes*”. Los objetivos generales de la investigación fueron: describir el clima organizacional y la satisfacción laboral en los Docentes del INTAE, caracterizar el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los Docentes del INTAE, e identificar los elementos que puedan contribuir a mejorar el clima organizacional en el INTAE y promover la satisfacción laboral. Según el diseño de investigación empleado es no experimental y transeccional descriptivo. Las conclusiones de la investigación a juicio de la autora de la tesis son las siguientes:

- El clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral, mediante su influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores laborales.
- En cuanto a la satisfacción laboral, es evidente que los docentes están insatisfechos con respuestas a los insatisfactores laborales por encima del 20 % y 30 %, en tanto que los satisfactores laborales alcanzaron las expresiones entre 1.33% a 5.33%.

Meléndez N. (2015), llevó a cabo la investigación titulada *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014. Quito, Ecuador*. Tuvo como objetivo general determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la Subsecretaria General Administrativa

Financiera del Ministerio de Finanzas. De acuerdo al diseño metodológico el presente estudio corresponde a una investigación de tipo explicativo, el buscar el porqué de una situación estableciendo relaciones de causa y efecto entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios y funcionarias en la organización, por lo que se tratará también de un diseño descriptivo que permitirá identificar las relaciones existentes entre variables. Sus conclusiones son las siguientes:

- El clima organizacional definitivamente no influye en los resultados esto es en el desempeño laboral de los funcionarios de las diferentes direcciones.
- No existen modelos estadísticos referentes a la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la credibilidad es el único subconstructo relacionado con el clima organizacional que influye, positivamente hacia la orientación a resultados
- Es muy importante para enfocar recursos hacia otros elementos que, si influyen en el desempeño laboral, pero definitivamente no el clima organizacional.
- Se correlaciona positivamente con el factor respeto, con un valor significativo, es decir que a mayor credibilidad mayor es el respeto.
- Mientras tanto el factor credibilidad se correlaciona positivamente con resultados de igual manera que el anterior con la camaradería, es decir que con una mayor credibilidad mayor será el desempeño de los equipos de trabajo.
- Los factores credibilidad y orgullo se correlacionan positivamente, es decir que las personas se sienten parte de la institución por la credibilidad que muestra al cliente interno y externo.
- La credibilidad correspondiente a la variable de clima organizacional se correlaciona positivamente con el respeto, el orgullo y la camaradería, sin embargo, la última posee un valor más alto.
- El respeto se correlaciona con la camaradería de una forma muy considerable, es decir que se podría considerar la idea que a nivel interno hay una aceptación de las personas poniendo por delante este subconstructo como es el respeto.

- En cuanto a la camaradería es decir a la relación cordial que tiene entre grupos y el orgullo es decir sus sentimientos de autoestima de los funcionarios(as) se correlaciona positivamente.
- En cuanto al conocimiento sea direccionalidad de clima organizacional y desempeño laboral se ven correlacionados de forma positiva pero no significativa por la credibilidad y de forma negativa por la camaradería.
- El desempeño laboral es fundamental para el desarrollo de las actividades, sin embargo, el cumplimiento posee un valor moderado.
- Si bien es cierto la capacidad de aprendizaje perteneciente a la variable de desempeño laboral se tiene que es una constante ya que posee un mismo valor para calificar, de acuerdo a la información levantada.

Bueso A. (2016), llevó a cabo una investigación que la tituló *“La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la Zona Norte”*. El propósito de la investigación fue medir la relación de Clima organizacional y satisfacción laboral de los mandos intermedios operativos, administrativos y auxiliares de la empresa Industrias el Calan.

A través del instrumento Científico aplicado en la empresa, se demostró el impacto que los elementos del clima organizacional tienen sobre el comportamiento laboral, específicamente la satisfacción de los colaboradores.

Quedo demostrado con los resultados, que la empresa ha tenido avances positivos, en los elementos de liderazgo, trabajo en equipo y motivación. Teniendo importantes retos y oportunidad de mejora en cuanto a los elementos de comunicación, capacitaciones, beneficios, condiciones laborales y desarrollo profesional, comparado a las empresas de clase mundial.

Se concluye que la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano.



Manosalvas et al. (2015), escriben su artículo titulado “*El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*”. **Objetivo:** Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de salud. Específicamente, en diversas áreas del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas - Ecuador. **Metodología:** La población a estudiar estuvo conformada por el personal médico, paramédico y administrativo del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas, que trabaja en los diferentes servicios, en relación directa e indirecta con las especialidades básicas de clínica, cirugía, pediatría, ginecobstetricia, traumatología, oftalmología, urología, endocrinología, neurología, etc.; la población la constituyen 193 personas. El muestreo fue de tipo probabilístico, aleatorio simple, estratificado, por servicios, proporcional al número de trabajadores de los servicios y a la ponderación relativa de cada servicio o unidad en la población en estudio. El tamaño total de la muestra fue de 130 personas. **Resultados:** Los autores señalan que la investigación realizada nos demostró que existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que, si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones.

Montoya et al. (2016), escriben el artículo cuyo título es “*Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*”. **Objetivo:** Determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile. **Método:** Estudio cuantitativo, correlacional, en 166 trabajadores. Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes. **Resultados:** Un 95% de los docentes y un 90,6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente. Un 80% de los docentes y un 72,7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. Los funcionarios más satisfechos y que perciben un más alto nivel de clima organizacional son aquellos que tienen entre 15 a 29 años de antigüedad en la universidad y los que trabajan menos de 40 horas semanales. Los que tienen contrato

de titular se encuentran más satisfechos laboralmente y los a contrata perciben un nivel de clima organizacional más alto. La correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ( $r = 0,523$ ;  $p < 0,001$ ) y administrativos ( $r = 0,468$ ;  $p < 0,001$ ). **Conclusión:** La percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.

### 2.1.2 Investigaciones nacionales

Monteza N. (2010), realizó la investigación titulada *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud de Chiclayo, 2010*. Su objetivo general fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud de Chiclayo, 2010. De acuerdo a su metodología el estudio se ubica en la perspectiva cuantitativa, descriptiva y transversal. Se utilizó dos cuestionarios de encuesta validados por expertos. El primero referido a la variable Clima laboral y el segundo a la variable satisfacción laboral. Sus coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach fueron de 0.939 y 0.917, respectivamente. La población y muestra investigada estuvo conformada por 46 enfermeras que laboran en el Centro Quirúrgico del Hospital de ESSALUD de Chiclayo.

Monteza N., concluye que Las enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital de ESSALUD de Chiclayo, con respecto al clima laboral calificaron como medianamente favorable y una satisfacción en un 35% que califica como medianamente satisfecho. Situación que comprobada vía utilización de la prueba de contrastación de hipótesis Chi cuadrado, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares en las organizaciones competitivas. Cualquier variación de éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Torres A. (2015), realizó la investigación titulada *Relación entre satisfacción laboral y amabilidad rasgo del colaborador interno en el hospital Edgardo Rebagliati Martins. Lima, Perú (2015)*. El objetivo general de la investigación fue Identificar la existencia de relación entre los Niveles de Satisfacción Laboral y la Amabilidad Rasgo de los colaboradores internos del Hospital Rebagliati en Lima Perú. La



presente investigación es de tipo aplicada. De acuerdo a su naturaleza, la investigación posee un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. Busca encontrar el grado de correspondencia entre la Satisfacción Laboral y la Amabilidad Rasgo del colaborador interno en el Hospital Rebagliati, sin precisar sentido de causalidad; limitándose, más bien, a establecer concomitancia entre estas dos variables.

Se utilizó el método descriptivo por encuesta (Sánchez Hugo y Reyes C., 2002), buscándose estudiar la relación entre las dos variables en su forma natural y en un momento determinado, sin control directo sobre las mismas. Del mismo modo, a través de la técnica de la encuesta, se recogió un número determinado de datos (muestra) extraídos de un número grande de casos (población).

Las conclusiones de la investigación realizada por Torres A., son las que siguientes:

- Los Niveles de Amabilidad y la Satisfacción Laboral del trabajador del hospital Rebagliati exhiben una relación positiva media. En general, el colaborador interno del Hospital Rebagliati tiende a mostrar actitudes y comportamientos de carácter conciliador (es condescendiente y evita el conflicto); empático (se interesa por las necesidades de los demás); altruista (se preocupa activamente por el bienestar del otro); y cordial (es afable, con disposición a calificar a los demás como honestos y bien intencionados).
- Se infiere, por tanto, que la amabilidad como característica intrínseca del trabajador se relaciona con la gratificación de sus necesidades psicológicas de mayor nivel (motivadores según Herzberg), tales como: la Significación de la Tarea (evaluación del trabajo en función a que éste aporta sentido de esfuerzo y autorrealización); y Reconocimiento Personal y/o Social (nivel de importancia que el trabajador otorga a sus labores, de acuerdo al impacto positivo que éstas poseen en la organización).
- El factor Beneficios Económicos no se relaciona significativamente con la faceta Sensibilidad a los demás del factor amabilidad rasgo. Los aspectos remunerativos o incentivos pecuniarios (factores higiénicos según Herzberg), no representan una condicionante para la expresión de actitudes de simpatía y preocupación por los demás.

- Entre las correlaciones más altas se encuentran el factor Reconocimiento Personal y/o Social, tanto con la faceta Confianza como con los Niveles de Amabilidad rasgo. El colaborador interno del hospital Rebagliati pondera su trabajo en función a la opinión que los demás puedan tener sobre éste; considerando que la misma se basa en criterios fiables, que estimula la manifestación de conductas cordiales basadas en la vertiente humana de las normas.
- El Altruismo y la Sensibilidad a los demás presentan mayor relación con el factor Significación de la Tarea. En consecuencia, la disposición del colaborador interno del hospital Rebagliati a evaluar su labor como atrayente y desafiante, está mediada por su preocupación por el bienestar de los demás, su disposición a prestar ayuda, y su afectación por las necesidades ajenas.
- Existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de amabilidad de ambas gerencias de acuerdo al nivel de instrucción del trabajador. El personal profesional en comparación con el técnico del hospital Rebagliati, muestra mayor predisposición a exhibir actitudes y conductas afables y empáticas. Se infiere, por tanto, que el grado máximo de estudio formal obtenido por el trabajador media el buen trato hacia los demás.
- Según el grupo ocupacional, existen diferencias estadísticamente significativas en los Niveles de Amabilidad. Se evidencia que el personal asistencial del hospital Rebagliati (trabajadores que brindan atención sanitaria), posee un repertorio mayor de habilidades sociales que sus pares administrativos (servidores destinados a la sistematización de los procesos relacionados con el buen funcionamiento de la organización). En consecuencia, la naturaleza de servicio que se presta condiciona la expresión de conductas de mayor o menor sensibilidad hacia el otro.
- Existen diferencias estadísticamente significativas en el factor Reconocimiento Personal y/o Social según nivel de instrucción. Los Profesionales evalúan como importante la percepción que los compañeros de trabajo poseen con respecto a su desempeño o logros laborales. En cambio, el grupo de Técnicos no confiere demasiada relevancia a la valoración que los demás puedan tener de sus actividades.

- El grado máximo de educación formal alcanzado está relacionado con la necesidad psicológica de mayor nivel (reconocimiento).
- No existe diferencia en la evaluación de los factores condiciones de trabajo, beneficios económicos, y significación de la tarea, según el nivel de instrucción.
- Tanto profesionales y técnicos ponderan de manera similar la trascendencia de su trabajo, sus remuneraciones y las características de su ambiente laboral. El grado máximo de estudio formal alcanzado no está relacionado con los factores higiénicos (salario, infraestructura, etc.); ni con uno de los motivadores (Logro).
- Existen diferencias significativas en la evaluación del factor significación de la tarea, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos según el grupo ocupacional. El personal asistencial califica su labor más estimulante, de mayor impacto social y mejor remunerado que su par administrativo. La naturaleza del servicio que se presta, media, en gran parte, el nivel de satisfacción del trabajador.
- No hay diferencias en el factor Condiciones de Trabajo. El personal asistencial y administrativo evalúa de manera similar los aspectos físicos y normativos que regula su actividad laboral. La naturaleza de servicio que se presta no está relacionada con algunos de los factores higiénicos (ambiente físico y políticas de administración).

Oscoco A. (2015), efectuó la investigación titulada *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización. Lima, Perú (2015)*. Su objetivo fue determinar cuál es la relación entre la Responsabilidad Social y la Satisfacción Laboral en una organización. De acuerdo a su metodología la presente investigación es de tipo descriptivo y comparativo con diseño de corte transversal, compara los resultados de la evaluación con la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (1979), aplicado a los dos grupos conformados por 10 sujetos cada muestra, tomados de la empresa Termoenergías del Perú S.A., con una principal característica diferenciada, el Grupo 1 participó en el programa de Responsabilidad Social y la segunda muestra denominado Grupo 2 que no participo en el programa de Responsabilidad Social. Las conclusiones de la investigación de Oscoco A., son las siguientes:

- Sí existen una relación entre la responsabilidad social que favorece a la satisfacción laboral, por lo que la implementación y desarrollo de los programas de responsabilidad social aumentan los índices de satisfacción en los trabajadores de una organización.
- Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral general aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05).
- Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral intrínseca aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05).
- Existen diferencias significativas en los resultados de las encuestas de satisfacción laboral extrínseca aplicado un grupo de trabajadores que participó en un programa de responsabilidad social y un grupo que no participó de este programa, de acuerdo al resultado estadístico de comparación de medias, prueba T para dos muestras independientes (Sig. Bilateral < .05).

Alfaró R. et al. (2012), realizó la investigación titulada *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, Surco, Perú (2012)*. El propósito y objetivo general de la investigación es aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. Se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo y correlacional, porque no se aplicó un estímulo a la muestra ni se manipuló deliberadamente las variables, solo se observó los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Además, se recolectaron las observaciones en un momento único en el tiempo para la descripción de las variables y sus relaciones. Las conclusiones de la investigación son las siguientes:



Se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo y correlacional, porque no se aplicará un estímulo a la muestra ni se manipulará deliberadamente las variables, solo se observará los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Además, se recolectarán las observaciones en un momento único en el tiempo para la descripción de las variables y sus relaciones. Las conclusiones de la investigación son las siguientes:

- Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.
- No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).
- Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.
- Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a que, en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.
- En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor Significación de la Tarea fue el más importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Por otro lado, el factor Beneficios Económicos (una retribución extrínseca) fue el de menor importancia, pero

obtiene uno de los mayores porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto.

- Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral Empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral Promedio y que la condición Funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.
- En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor Reconocimiento Personal y/o Social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los Obreros Insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.
- En la municipalidad B, para el factor beneficios económicos, los funcionarios están muy satisfechos y tienen un nivel mayor a los demás; esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales a diferencia de los demás, que consideran que su remuneración es solamente suficiente. Asimismo, el personal con la condición laboral que existe se muestra insatisfecho, lo mismo ocurre el factor Reconocimiento Personal y/o Social lo que indicaría que no reciben un reconocimiento apropiado y que influye en el menor nivel de satisfacción laboral alcanzado. En la municipalidad C, para el factor Beneficios Económicos, los funcionarios tienen un mayor puntaje de satisfacción y están Satisfechos, los demás tienen un nivel Promedio. Esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.
- Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se



encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es promedio.

- En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por género, al profundizar el análisis a nivel de factores en tres municipalidades, se observó que para la municipalidad A existen diferencias en el factor Reconocimiento Personal y/o Social, siendo el género masculino el que obtuvo el menor nivel, que es promedio. Esto podría evidenciar que el género masculino espera un mayor reconocimiento por parte de sus compañeros o jefes. En la municipalidad C solo hay diferencias significativas en el factor Significación de la Tarea y al observar el nivel de satisfacción medio las diferencias son a nivel de puntaje, donde el personal del género masculino obtuvo el menor puntaje. Esto podría evidenciar que el género masculino considera que los valores asociados al trabajo necesitan ser reevaluados.
- Se encontró que en la municipalidad A el nivel de satisfacción laboral en sus factores es diferente en función del Tiempo de Servicio. Sin embargo, en la municipalidad B no existen diferencias significativas y en la municipalidad C no se puede asegurar que existan o no diferencias. Se encontró que los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años tienen el menor nivel de satisfacción laboral, que es Promedio. Esto indicaría que la mayor permanencia en la organización podría deberse a un compromiso de continuidad simplemente y no a un mejoramiento de sus condiciones laborales o la realización de metas profesionales.
- Con respecto a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por tiempo de servicio, al buscar las diferencias a nivel de factores se observó que en las municipalidades A y B, el factor Reconocimiento Personal y/o Social presenta el nivel Insatisfecho para los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años, y de 30 a más años, lo que podría deberse que estos grupos no perciben reconocimiento de sus compañeros o jefes en comparación a los trabajadores que tienen entre 0 y 15 años de servicio.
- La municipalidad B presenta mejores niveles de satisfacción laboral medio y por factores; asimismo, con respecto a las variables ocupaciones tiene un comportamiento más uniforme.

- En la muestra de municipalidades, el factor Reconocimiento Personal y/o Social a nivel general y de las variables ocupacionales, presenta el menor nivel que es Insatisfecho con mayor frecuencia que los otros factores; y, por tanto, al que debería prestarse mayor atención.

Pelaes (2010), llevó a cabo su investigación titulada “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, Lima – Perú*”. El objetivo general de su investigación fue determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. Utilizando la clasificación empleada por Sánchez Carlessi (1995) la investigación puede ser tipificada como “investigación sustantiva” ya que trata de describir y explicar un fenómeno. Descripción y explicación, en este sentido, aparecen estrechamente relacionados ya que es obvio que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conoce sus características. Las conclusiones a que arribó Pelaes en su investigación, son las siguientes:

- Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Se llegó a las siguientes conclusiones generales:
  - Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
  - Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
  - Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre

ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

- Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva, pero no es significativa.
- Por tanto, no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 7 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó la Hipótesis Específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Alvarado C. (2014), realizó la investigación cuyo título es “*Relación entre el clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval. Lima, Perú*”. El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval. La investigación fue de tipo no experimental, dado que no es posible la manipulación de ninguna de las variables, por lo que tenemos que trabajar en los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para después analizarlos. Las conclusiones de ésta investigación son las que siguen:

- El análisis correlacional entre el Clima Organizacional y la Cultura de Seguridad del Paciente, indican que existen correlaciones significativas entre los totales de estas variables.
- El Análisis de correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional y las dimensiones de la Cultura de Seguridad del Paciente, indican que existen correlaciones significativas y positivas.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud, hombres y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Comunicaciones, Ambiente y Condiciones de trabajo, Dirección, Situaciones de cambio y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan promedios más altos que los varones.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud, hombres y mujeres, respecto de la Cultura de Seguridad del Paciente, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Seguridad brindada por la Dirección, Frecuencia de sucesos notificados, Seguridad desde la atención primaria y en el Total de la Cultura de seguridad del paciente, apreciándose que las mujeres presentan promedios más altos que los varones.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud, médicos y enfermeras, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en todos los casos, apreciándose que los médicos presentan promedios más altos que las enfermeras.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud, médicos y enfermeras, respecto de la Cultura de Seguridad del Paciente, indica que existen diferencias



estadísticas significativas en todos los casos, apreciándose que los médicos presentan promedios más altos que las enfermeras.

- El análisis de las diferencias entre el personal de salud considerando su rango de edad, respecto del Clima Organizacional, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud considerando su rango de edad, respecto de la Cultura de Seguridad del Paciente, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud considerando su rango de tiempo de servicios, respecto del Clima Organizacional, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.
- El análisis de las diferencias entre el personal de salud considerando su rango de tiempo de servicios, respecto de la Cultura de Seguridad del Paciente, indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno.

Pérez y Rivera (2015), realizaron la investigación titulada “*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, periodo 2013. Iquitos, Perú*”. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. La presente investigación es descriptivo y correlacional; descriptivo, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación, y correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Las conclusiones de la investigación de Pérez y Rivera son las siguientes:

- Existe un nivel medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- Existe un nivel medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los



obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

- En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acordes a las necesidades institucionales.
- En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.
- En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.
- En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde a sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

Delgado (2016), llevó a cabo la investigación titulada “*Relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa durante el año 2016*”. **Objetivo:** identificar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa, durante el año 2016. **Metodología:** se utilizaron dos cuestionarios que permitieron medir cada variable en la escala de Likert, basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert. Se aplicaron los instrumentos señalados a un total de 101 trabajadores. **Conclusiones:** Se comprobó la hipótesis que afirma que existe relación directa entre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional en los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa, durante el año 2016.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Satisfacción laboral**

#### **2.2.1.1. Definiciones de satisfacción laboral**

Davis & Newstrom (2003), sostienen que la satisfacción laboral es “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados tienen con respecto a su trabajo”

Martínez (2004), afirma que la satisfacción laboral es “la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales”.

Robbins, Stephen (2004), define la satisfacción laboral “como la actitud general de un empleado hacia su trabajo”. Precisa que “una persona que tiene gran satisfacción con el trabajo demuestra actitudes positivas, mientras aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”.

Según Peralta et. al. (2007), citado por Bueso, Sandra (2016), la satisfacción laboral “es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

A criterio de Palma (2005), citado por Alfaro, Ronald et. al. (2012), la satisfacción laboral se define “como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de la experiencia ocupacional”.

Locke (1976) citado por Pablos, María del Mar (2016) definió la satisfacción laboral “como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo”. Pablos, agrega, “de una forma sencilla se puede decir que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con relación a su trabajo”.

### 2.2.1.2. Teorías de la satisfacción laboral

A juicio de Pablos, María del Mar (2016) “el concepto de satisfacción laboral ha sido tradicionalmente de gran interés para los sociólogos y, fundamentalmente, los psicólogos, preocupados por los problemas de trabajo en una sociedad industrial, siendo importante en cualquier tipo de profesión, no solo en términos de bienestar que desea la persona, sino también para la productividad y la calidad”.

Según Pablos (2016), La satisfacción laboral ha sido explicada desde diferentes teorías, siendo algunas de éstas las siguientes:

a) Hoppock (1935), incluyendo amplios grupos de una población, desarrolló los primeros estudios sobre esta temática, considerando que la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción general con la vida y la 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 determinado tipo de trabajo.

b) La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1991), que considera cinco necesidades básicas ordenadas en forma de pirámide, siendo la base de la misma la que corresponderían a las necesidades fisiológicas, ascendiendo le seguiría las necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de estima y culminando dicha pirámide se encontraría las necesidades de autorrealización.

La teoría de las necesidades es base teórica de la satisfacción laboral, en razón de que las necesidades tienen ligazón natural con la satisfacción. Las personas tenemos múltiples necesidades en el curso de nuestra existencia y éstas necesariamente deben ser cubiertas o satisfechas.

c) Herzberg (1959), en su teoría sobre la satisfacción en el trabajo, afirma que, si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo, este puede ser motivador en sí mismo, desarrolla capacidades y mejora su rendimiento. Su estudio generó siete factores como elementos determinantes principales en la satisfacción en el trabajo, siendo estos: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, progreso, éxito y trabajo desafiante.

- d) Según Garmendia y Parra (1993), alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea”.
- e) Peiró y Prieto (1996) agrupan las teorías de la satisfacción laboral en el concepto de discrepancia o desajuste, partiendo de la idea de que la satisfacción depende del grado en que coincide lo que un individuo busca en su trabajo con lo que realmente consigue de él. La satisfacción será menor cuanto mayor es la distancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo. En contrario, la satisfacción será mayor cuanto mayor es la aproximación entre lo que se aspira conseguir y lo que se obtiene del trabajo.

Para explicar su planteamiento teórico, Pieró y Prieto, optan por utilizar el concepto aproximación. Por eso se tiene el siguiente desarrollo argumentativo:

#### ***Aproximación bifactorial***

También llamada “teoría dual” o “teoría de Motivación/Higiene” desarrollada por Herzberg (1959), en la que ciertos factores estaban asociados a la satisfacción, denominándose “factores motivadores” (obtención de reconocimiento, ser creativo en el trabajo, posibilidad de desarrollo...) y otros a la insatisfacción, denominados, “factores de higiene” relacionados con el contexto del trabajo (política de la compañía, aspectos técnicos de la supervisión, salario...).

#### ***Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia***

Hay teorías que sostienen que la satisfacción laboral se debe a un proceso de comparación intrapersonal, y otras que el proceso de comparación subyacente es de carácter interpersonal. Las comparaciones permiten identificar brechas o diferencias, que pueden ser consideradas como aproximaciones (brechas favorables) y generan satisfacción o como discrepancias (brechas desfavorables) que producen insatisfacción en los trabajadores.



### *Aproximaciones situacionales*

Estas consideran que los factores situacionales son determinantes de la satisfacción laboral. Dentro de esta agrupación se encuentra la teoría de los eventos situacionales de Quarstein (1992), quien sostiene que la satisfacción laboral está determinada por características y eventos situacionales. Las primeras son los aspectos laborales que la persona suele evaluar antes de aceptar un puesto de trabajo, desde el sueldo, las condiciones de trabajo, los compañeros, la supervisión, las promociones etc. y que le son comunicados antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales, ocurren cuando el trabajador ocupa el puesto, a veces no son esperadas por él, pudiendo causarle sorpresas y de paso satisfacciones o insatisfacciones.

### *Aproximación dinámica*

Esta teoría destaca que no sólo es importante la cantidad de satisfacción laboral que tiene la persona, sino también la calidad de la misma.

#### **2.2.1.3. Dimensiones de la satisfacción laboral**

Meliá et al. (1990), citado por Chiang, Margarita et al. (2010), propone las siguientes dimensiones para la variable satisfacción laboral:

- Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.
- Satisfacción con la remuneración y prestaciones recibidas
- Satisfacción intrínseca con el trabajo
- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo
- Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo
- Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo

Palma, Sonia (2005), diseñó la Escala SL – SPC, para medir la satisfacción laboral de trabajadores, y en ésta escala, Palma considera siete factores o dimensiones, siendo estos:

- Condición físicas y/o materiales
- Beneficios laborales y/o remunerativos
- Políticas administrativas
- Relaciones sociales

- Desarrollo personal
- Desempeño de tareas
- Relación con la autoridad

Bueso, Sandra (2016), considera para la variable satisfacción laboral las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo
- Condiciones de trabajo
- Beneficios
- Desarrollo personal

Rodríguez, Beatriz (2016), señala que los factores o dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes:

- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con las condiciones de trabajo
- Satisfacción con progreso en la carrera
- Satisfacción con las oportunidades de promoción
- Satisfacción con la paga
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo
- Satisfacción con el desarrollo personal
- Satisfacción con los compañeros
- Satisfacción con la organización
- Satisfacción con la cantidad de trabajo
- Satisfacción extrínseca general
- Satisfacción intrínseca general

Pablos, María del Mar (2016), tomando como referencia a lo planteado por Locke (1976), considera las siguientes facetas o dimensiones de la satisfacción laboral:

- Satisfacción con el trabajo
- Satisfacción con el salario
- Satisfacción con las promociones
- Satisfacción con el reconocimiento
- Satisfacción con los beneficios

- Satisfacción con las condiciones de trabajo
- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con los compañeros
- Satisfacción con la compañía y la dirección

En la presente investigación tomando como referencia las propuestas que anteceden, para el caso de la **variable satisfacción laboral** se considerará las siguientes dimensiones: satisfacción con el trabajo, satisfacción con sueldos y beneficios sociales, satisfacción con las condiciones de trabajo, satisfacción con el estilo jefatural-gerencial y satisfacción con políticas de desarrollo del personal.

#### **2.2.1.4. Factores de la satisfacción laboral**

Los factores o determinantes de la satisfacción laboral son múltiples. Diversos investigadores y autores llegan a esa conclusión. A continuación, al respecto tenemos en síntesis los planteamientos siguientes:

Locke (1976), citado por Rodríguez (2016), señaló que “los principales factores que inducen a una mayor o menor satisfacción eran los siguientes: trabajo mentalmente estimulante, recompensas equitativas, grado de apoyo de las condiciones de trabajo y grado de apoyo de los compañeros”.

Vega & Nuñez (2010), también citados por Rodríguez, consideran dos categorías de determinantes de la satisfacción laboral: los derivados del puesto de trabajo y los derivados del propio trabajador.

Rodríguez (2016), por cada categoría de determinantes establecidos por Vega & Nuñez, menciona sus componentes específicos:

##### **a) Determinantes derivados del puesto de trabajo**

Estos factores son ambientales o situacionales, de decir, aquellos aspectos y circunstancias que están vinculados de manera directa al puesto de trabajo, tales como:

- Correspondencia entre la descripción del puesto con los intereses del trabajador.
- Características y diseño del puesto
- Sistemas de recompensa y salario

- Reconocimiento y promoción
- Estilo de liderazgo y toma de decisiones
- Condiciones de trabajo
- Seguridad o estabilidad laboral

**b) Determinantes derivados del propio trabajador**

A estos factores generalmente se les llama personales, porque son inherentes a cada individuo, los cuales son los siguientes:

- Antigüedad en la empresa
- Edad del trabajador
- Sexo
- Personalidad
- Nivel de inteligencia
- Nivel de estudios

Pérez, Nestor & Rivera, Pedro (2015), afirman que de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Retos del trabajo logrados
- Sistema de recompensas justas
- Satisfacción con el salario
- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo

**2.2.1.5. Efectos de la satisfacción laboral**

Alvarez (2001), señala que la satisfacción laboral es importante en toda organización, porque, entre otros, influye en la productividad, en el ausentismo y la rotación de los trabajadores.

Rodríguez, Beatriz (2016), coincidiendo con Alvarez, sostiene que la satisfacción laboral, se relaciona con diversidad de variables laborales, tanto personales como



organizacionales. Precisa, que en esas relaciones la satisfacción laboral como causa genera varios efectos en la productividad, en la disciplina laboral, la estabilidad en el puesto y la permanencia en la organización.

Robbins (2004), afirma que “el interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados”, de lo afirmado se deduce que, la satisfacción laboral correlaciona significativamente con el desempeño en el trabajo, y, por consiguiente, a través de éste, impacta en la productividad, en el ausentismo y la rotación. Robbins, también indica que la insatisfacción que es la negación de la satisfacción, es evidenciada por los empleados a través de su salida del trabajo, voceo (reclamos – sugerencias), pasividad y negligencia.

Varios investigadores coinciden en sostener que, la satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Interpretando a Bateman (2004), es pertinente señalar que satisfacción laboral posibilita que en la organización con respecto a los empleados se den las siguientes situaciones favorables:

- Mejora del desempeño laboral
- Bajo índice de rotación
- Menor ausentismo
- Mayor compromiso con la organización
- Menos casos de quejas y reclamos
- Ninguno o pocos casos de robos, sabotajes y vandalismo
- Menos casos de paralizaciones y huelgas
- Mejor salud mental y psíquica
- Mejor calidad de vida del empleado y de su entorno familiar

Finalmente, también es importante puntualizar que la satisfacción laboral es un factor que explica una serie de efectos o consecuencias generales muy cercanos e inmediatos, tales como:

- Eficiente desempeño laboral
- Alto rendimiento laboral
- Alta productividad
- Alta calidad de servicios
- Fuerte compromiso organizacional
- Disciplina laboral
- Alta moral en el trabajo
- Satisfacción de clientes internos y clientes externos
- Satisfacción general con la vida

Adicionalmente, es necesario señalar que otra de las variables que está muy relacionada causalmente con la satisfacción laboral es el clima organizacional. Para sustentar lo dicho, es bueno señalar de que los empleados satisfechos no reclaman, no protestan, no hacen paros, menos huelgas, situaciones que demuestran que están conformes por ser parte de la organización y con lo que reciben de ésta. Con los insatisfechos ocurre lo contrario, por ejemplo, en nuestro país en los diferentes sectores de la producción y servicios, los trabajadores de empresas e instituciones realizan plantones, paros, huelgas indefinidas y toman vías tránsito público, incrementado significativamente la conflictividad social a nivel nacional.

#### **2.2.1.6. Medición de la satisfacción laboral**

A criterio de Pablos, María del Mar (2016), los métodos para medir la satisfacción laboral son: la encuesta, los grupos de discusión o grupos focales y la entrevista.

##### **La encuesta**

Con respecto a la encuesta, Pablos afirma que “los estudios de la satisfacción laboral se han caracterizado durante muchos años por el uso de metodologías basadas en la autodeclaración, en particular el cuestionario escrito como principal forma de recolectar datos, siendo este generalmente voluntario y anónimo. Este modelo requiere de los encuestados que evalúen la satisfacción con su trabajo considerado como un todo sobre una escala numérica, que se supone es ordinal”.

Seguidamente, Pablos (2016), señala que, en España, han aumentado las investigaciones referentes a la satisfacción laboral, por lo que se han elaborado una serie de cuestionarios, entre los cuales, se pueden destacar:

- *El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82)*, desarrollado por Meliá, Peiró y Calatayud (1986).
- *El Cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud en Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP)* elaborado por Peiró, González-Romá, Zurriaga, Ramos y Bravo (1990).
- *El Cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud en Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP/33)*, es una versión reducida desarrollada por Lloret, González-Romá, Luma y Peiró (1993).
- *El Cuestionario modular de satisfacción laboral de profesionales de la salud (BOP)*, elaborado por Bravo, Peiró y Zurriaga (1991) está derivado del (CSLPS-EAP).
- *Cuestionario de satisfacción Font Roja*, consta de 24 ítems, explora nueve factores, que determinan la satisfacción de los profesionales en centros hospitalarios.

### **Grupos focales**

En relación a los grupos focales, Pablos (2016), indica que “los grupos de discusión o grupos focales, es una técnica cualitativa que consiste en reunir a un grupo escogido de individuos con el fin de recopilar información relevante sobre el problema de investigación”.

Según Krueger (1991) el grupo focal también denominado “entrevista exploratoria grupal”, es una técnica de investigación, en la que, a través de una entrevista grupal, se pretende generar datos mediante la interacción espontánea de los participantes, lo más libre posible, y con la guía de un moderador. Precisa, que su objetivo fundamental es comprender el por qué y el cómo las personas piensan o sienten de la manera que lo hacen; así mismo indica que en el grupo focal predomina el punto de vista personal, en definitiva, es una conversación cuidadosamente planificada, diseñada para obtener información de un área de interés determinada, en un ambiente no directivo y permisivo.

A juicio de Vázquez y Angulo (2012), para que un grupo de discusión (grupo focal) funcione con éxito y sus participantes expresen realmente qué sienten, es necesario:

- Un ambiente permisivo y con confianza que debe proporcionarlo la persona que modere.
- Los componentes del grupo se tienen que considerar semejantes en cuanto al tema a tratar y a determinadas condiciones de estatus (edad, género...) que puede influir en relación a ese tema.
- La naturaleza de las preguntas debe ser abierta y sugerente. No se debe responder con monosílabos, sino invitar a realizar explicaciones.
- Las respuestas nunca deben ser enjuiciadas por la persona que modere y se debe favorecer explicaciones alternativas.

### **La entrevista**

Pablos (2016), asevera que “otro método para medir la satisfacción laboral es por medio de la entrevista individual, esta tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración”.

Pablos, continúa y señala que en la entrevista “se establece una conversación con la persona a entrevistar con una serie de cuestiones diseñadas previamente. Las preguntas suelen enfocarse sobre el trabajo en sí, como autonomía, interés y posibilidades de promoción. También sobre las relaciones humanas, tanto con los compañeros, mandos intermedios o superiores. Algunas referentes a la remuneración económica u otro tipo de incentivos. Otras sobre condiciones del trabajo, a nivel de infraestructuras, ambientales y recursos, etc.”

Rodríguez, Beatriz (2016), manifiesta que la satisfacción laboral puede medirse por sus efectos o bien interrogando directamente sobre ésta a la persona afectada. Indica que existen diversos métodos, pero el más utilizado es la encuesta, cuyo cuestionario generalmente es voluntario y anónimo.

Prosigue Rodríguez y afirma que se han desarrollado un buen número de cuestionarios de medida de la satisfacción laboral. También señala que estos cuestionarios se suelen clasificar en dos categorías claramente diferenciadas: los



instrumentos referidos a la satisfacción general del trabajador y aquellos que miden la satisfacción específica.

Alfaro, Ronald et al. (2012), señalan que son variados los instrumentos que han analizado para medir la satisfacción laboral, entre estos mencionan los siguientes:

- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**, cuya traducción es: Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), está diseñado para medir la satisfacción del empleado con su trabajo y asienta sus argumentos en los principios básicos de la teoría del ajuste.
- **Job Descriptive Index (JDI)**. Este cuestionario comprende 90 ítems y considera la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral: (a) trabajo, (b) pago, (c) promociones, (d) supervisión, y (e) compañeros de trabajo. La evaluación de estas, son importantes como posibles predictores de una rotación de personal o despidos (Smith, Kendall, & Hulin, 1969).
- **Cuestionario Font Roja**, éste cuestionario posee 27 ítems valorados cada uno mediante una escala de Likert de uno a cinco y considera la evaluación de la satisfacción laboral mediante ocho dimensiones: (a) exceso o presión de trabajo, (b) promoción profesional, (c) satisfacción con el puesto de trabajo, (d) monotonía laboral, (e) relaciones interprofesionales, (f) competencia profesional, (g) tensión relacionada con el trabajo, y (h) relaciones interpersonales con los compañeros (Aranaz & Mira, 1988).
- **Job in General Scale (JIG)**, cuestionario que tiene como objetivo proporcionar una evaluación general de la percepción que tienen los empleados de sus puestos de trabajo. Tiene un diseño similar al JDI, pero en una versión resumida, ya que solo posee 18 ítems, los cuales son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general (Ironson et al., 1989).
- **Cuestionario S20/23 Melia & Peiró**, en este se considera cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con: (a) la supervisión, (b) el ambiente físico de trabajo, (c) las prestaciones recibidas, (d) la satisfacción intrínseca del trabajo, y (e) la participación.
- **Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores (ESL-VO)**. Escala de satisfacción laboral (ESL-VO) que permite analizar la satisfacción laboral en

tres niveles: (a) global, (b) dimensional, y (c) faceta. El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems, medidos con una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones: (a) diseño del trabajo, (b) realización personal, (c) oportunidades de desarrollo futuro, (d) relaciones sociales y tiempo libre, (e) reconocimiento del propio desempeño laboral, (f) valoración social del trabajo, (g) recompensas extrínsecas, y (h) oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales (Anaya & Suárez, 2004).

- ***Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang.*** Este cuestionario está basado en el diseñado por Melia & Peiró. Es usado para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajos de instituciones públicas, con un total de 39 ítems. El cuestionario explica la satisfacción laboral con seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo, (c) con la forma en que se realiza el trabajo, (d) con las oportunidades de desarrollo, (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración, (Chiang, 2008).
- ***Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*** (Palma, 2005), a través de ésta, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos.

#### **2.2.1.7. Estrategias para incrementar la satisfacción laboral**

A todas las organizaciones les debe interesar de sobre manera que sus empleados estén muy satisfechos por pertenecer y laborar en éstas, por los impactos positivos que dicha situación genera en sus procesos y resultados. Para el efecto, las organizaciones están obligadas a diseñar e implementar las estrategias más eficaces que les permitan lograr y mantener siempre muy satisfechos a todos sus colaboradores. A continuación, se mencionan las estrategias de uso recurrente y generalizado.

Bateman & Scott (2004), recomiendan elaborar y ejecutar un programa para la calidad de la vida laboral, que satisfaga todas las necesidades de los empleados, por lo que, a criterio de Bateman & Scott, debe cubrir las siguientes categorías o aspectos:

- Compensaciones adecuadas y justas.
- Ambiente seguro y saludable.
- Trabajos que desarrollan las facultades humanas.
- Oportunidad de seguridad y crecimiento personal.
- Ambiente social libre de prejuicios que fomente la identidad personal, el sentido de comunidad y la movilidad ascendente.
- Respeto a los derechos de privacidad, disenso y proceso correcto.
- Un rol de trabajo que minimice el rompimiento del placer personal y las necesidades familiares.
- Acciones organizacionales socialmente responsables.

En la misma línea de Bateman & Scott, cabe señalar que para las organizaciones en general, tener satisfechos a todos o por lo menos a la mayoría de sus empleados es una valiosa ventaja competitiva. Para el efecto, es necesario que las organizaciones se enfoquen verdaderamente en las personas (empleados), considerarlos como los aliados o socios estratégicos de la organización, porque son ellos los que en realidad participan activamente en la operativización de las decisiones de los distintos niveles administrativos, en los procesos y en la obtención de los resultados esperados. El enfoque institucionalizado hacia las personas, necesariamente debe implicar el desarrollo de las siguientes acciones estratégicas:

- a) Institucionalizar en la organización la práctica del liderazgo transformacional, la cultura de puertas abiertas y de escucha activa.
- b) Investigar las necesidades de estímulos, mejoras salariales, ascensos, capacitaciones, seguridad social, buenas condiciones de trabajo, etc., que tienen los empleados.
- c) Con la información recopilada luego de la investigación de las necesidades de los empleados, elaborar un plan de atención a estas necesidades. Cuyo objetivo principal debe ser mantener satisfecho de modo permanente a la fuerza laboral de la organización.

- d) Con base al conocimiento de los pormenores de las necesidades mencionadas en b), y consideradas en el plan de atención a las necesidades de los empleados, destinar el presupuesto respectivo.
- e) Ejecutar ordenada y eficientemente el plan de atención a las necesidades de los empleados.
- f) Monitorear periódicamente la ejecución al plan de atención de necesidades de los empleados. Según los resultados del monitoreo tomar las decisiones más convenientes que permitan cumplir con el objetivo del plan antes mencionado.

## **2.2.2 Clima organizacional**

### **2.2.2.1. Definiciones de clima organizacional**

Méndez, Carlos (2006), sostiene que el clima organizacional “es el ambiente propio social interno de la organización producido y percibido por lo individuos, y de quienes determina la motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”

Según Louffat, Enrique (2012), el clima organizacional es “la expresión o evidencia del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano, implementados en la empresa donde trabaja”.

Lerma & Bárcena (2012), señalan que el clima organizacional “es el estado de relaciones interpersonales que desarrollan los trabajadores dentro de la organización”.

Chiavenato, Idalberto (2014), considera que el clima organizacional “es el ambiente psicológico y social que existe en una organización que condiciona el comportamiento de sus miembros”.

Caravelo (2004), citado por Bueso, Sandra (2016), afirma que el clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación y motivación, los cuales ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”



### 2.2.2.2. Tipos de clima organizacional

En las organizaciones sin excepción alguna, predominan y se perciben una diversidad de tipos de clima organizacional. A continuación, se presenta en síntesis los tipos de clima organizacional que han sido identificados y descritos por varios investigadores sobre el tema.

- a) Likert (1967), considerando como inductores a las variables estilo de dirección, estilo de liderazgo y de trabajo en equipo, distingue cuatro tipos de sistemas organizacionales y sus respectivos climas, a saber: sistema I: autoritario, sistema II: paternal, sistema III: consultivo, y sistema IV: participativo.
- b) Vidaurre, Rosa (2009), con base a los planteamientos de Likert, describe cada uno de los cuatro sistemas organizacionales y sus respectivos climas como sigue:

#### **Sistema I: Autoritario**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y de allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. El clima en este sistema organizacional es de temor, desconfianza e inseguridad generalizados.

#### **Sistema II: Paternal**

En este sistema organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. De igual modo en este sistema se centraliza el control, pero existe mayor delegación que el caso del sistema I. Así mismo, las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y de dependencia desde la base hasta la cúspide jerárquica.

#### **Sistema III: Consultivo**

En este sistema existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene el esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones intermedios e inferiores. También el control es delegado

a escalones inferiores. El clima en este sistema organizacional es de confianza y se confieren altas responsabilidades.

#### **Sistema IV: Participativo**

Este sistema se caracteriza por la distribución del proceso de toma de decisiones entre los diferentes componentes orgánicos de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de confianza en los diferentes sectores de la organización. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son armoniosas.

c) Louffat (2012), señala que Reddin (2004), identifica los siguientes climas organizacionales básicos: de orientación a la gente, de orientación al equipo, de orientación a sistemas y de orientación a la producción. También según indica Louffat, el mismo Reddin percibe dos grupos más de clima organizacional, a saber:

- Climas orientados a actividades: clima de sumisión, clima ambiguo, clima estancado y clima autoritario.
- Climas orientados a resultados: Clima humanitario, clima de desafío, clima de equidad y clima productivo.

#### **2.2.2.3. Características del clima organizacional**

a) Martínez María (2003), considera que el clima organizacional evidencia los siguientes rasgos distintivos:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas del personal y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

b) Tejada et al. (2007), afirma que percibe del clima organizacional las siguientes características:

- Es fuerza motivacional, porque el clima organizacional que predomina en la empresa, motiva a los empleados y puede o no responder a sus necesidades o expectativas en relación a la organización.
- Es efecto de los procesos de comunicación que se realizan de modo frecuente en las empresas.
- Es un indicador de la relación que existe entre el supervisor – supervisados o colaboradores en cualquier tipo de organización.
- Es efecto del proceso de toma de decisiones pertinentes o no pertinentes.
- Es un factor de primer orden en el logro de los objetivos organizacionales.

c) De otra parte, Vidaurre, Rosa (2009), señala que el clima organizacional tiene diversas características y resalta las siguientes:

- Hace referencia a la situación de interrelación socio-laboral que predomina en la organización.
- Tiene cierta estabilidad, en tanto no sucedan ciertos conflictos de fuerte repercusión.
- Tiene fuerte impacto en los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, los procesos y resultados de la empresa o institución.
- Es afectado por distintas variables, tales como: estilo de dirección, planes y políticas de gestión, gestión del talento humano, grado de satisfacción laboral, estilo de liderazgo, etc.

#### 2.2.2.4. Dimensiones del clima organizacional

a) Méndez Carlos (2006), señala que las dimensiones del clima organizacional son aspectos esenciales para el estudio del ambiente de trabajo, y las agrupa como sigue:

- Autonomía Individual

Esta se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en procesos de decisiones, así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

- Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como a las estrategias de comunicación utilizadas, para que los miembros de la organización estén informados acerca de los aspectos estructurales.

- Orientación hacia la recompensa

Comprende los comportamientos que las personas asumen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

- Consideración, entusiasmo y apoyo

Está referido a la percepción de los colaboradores sobre las personas que desempeñan cargos de dirección y otras que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de sus labores. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

- Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo

Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales en un ambiente de colaboración amistoso, que genere condiciones de trabajo propicias para



alcanzar objetivos de desarrollo personal vía capacitaciones y la promoción interna.

b) Llaneza, Francisco (2009), propone como dimensiones del clima organizacional a las siguientes:

- Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. En la medida en que la organización pone énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc., entre otros, se generará satisfacciones o insatisfacciones laborales en los trabajadores.

- Autonomía

Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora que la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, situación que produce el sentimiento de ser autónomos.

- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

- Asunción de retos

Está referido a la aceptación de los miembros de la organización a los desafíos que imponen en el trabajo. Valoran que la organización promueve la asunción de riesgos calculados a fin de lograr los objetos propuestos.

- Relaciones

Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como vertical.

- Cooperación

Es la percepción y sentimiento que experimenta el trabajador por el nivel de apoyo de los mandos y compañeros.

c) Según Louffat, Enrique (2012), para poder conocer el clima organizacional es necesario medir el grado y características de la satisfacción del personal con

respecto a los elementos del proceso de administración de personal y del proceso administrativo implementados en la organización.

d) Chiavenato, Idalberto (2014), coincidiendo en parte con Llaneza, con respecto al clima organizacional considera las siguientes dimensiones:

- Estructura organizacional
- Responsabilidad
- Riesgos
- Recompensas
- Conflicto

e) Bordas, María (2016), sostiene que como dimensiones principales del clima organizacional deben ser consideradas las que siguen:

- **Autonomía**

Viene a ser el grado que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

- **Cooperación y apoyo**

Está referida al grado en que los miembros perciben que en la organización existe un ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

- **Reconocimiento**

Se refiere al grado en que los miembros de la organización perciben que su adecuado trabajo y su contribución a la organización son reconocidos.

- **Organización y estructura**

Está relacionada con el grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismo burocráticos.

- **Innovación**

Se refiere al grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas a favor de la organización.

- **Transparencia y equidad**

Viene a ser el grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

- **Motivación**

Está relacionada con el grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción, generándose implicación y compromiso con las actividades realizadas.

- **Liderazgo**

Está relacionado con el modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, sus comportamientos, así como sus estilos de relacionarse con el resto de los empleados.

Finalmente, tomando como referencia las propuestas de dimensiones que anteceden y con base la premisa “**situación efecto**” del clima que puede predominar en una organización, cabe considerar como dimensiones a investigar de la variable clima organizacional a las siguientes:

- **Integración intraorganizacional**

El grado de integración (unidad) o disociación entre los miembros, refleja el tipo de clima que dentro de la organización predomina.

- **Identificación con la organización**

El grado de identificación de los integrantes con los problemas e intereses de la organización, evidencia el tipo de clima prevalente en la empresa o institución.

- **Realizaciones (logros)**

El logro de metas de trabajo y otros resultados que benefician a la organización, es el efecto de que los miembros perciben y están conformes con el tipo de clima que predomina en la organización.

- **Autonomía funcional**

Si los trabajadores tienen amplia libertad para desarrollar sus funciones y tareas, no están sujetos a monitoreos y supervisiones constantes y estresantes, es síntoma de que en la organización está institucionalizada el buen clima organizacional.

### **2.2.2.5. Enfoques teóricos sobre el clima organizacional**

Baños, Verónica (2011), sostiene que el estudio del clima organizacional se ha realizado desde diversos enfoques. Precisa, que es a partir los 60's que se le estudia como clima laboral desde cuatro perspectivas: el enfoque estructuralista, el enfoque perceptual, el enfoque interactivo y el enfoque cultural. Seguidamente, aborda los aspectos relevantes de cada enfoque.

#### **a) Enfoque estructuralista**

Esencialmente describe al clima como una característica o atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son vistos como parte de la organización y existen de manera independiente de las percepciones de los miembros pertenecientes a la misma empresa.

Este enfoque estructural genera la relación entre las medidas perceptuales y objetivas del clima organizacional. De acuerdo con esta perspectiva los climas emergen desde aspectos objetivos de los eventos organizacionales. Consecuentemente los climas nacen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional como el tamaño de la empresa, las jerarquías y niveles involucrados en la toma de decisiones, la centralización, el número de niveles en la estructura organizacional, la naturaleza de la tecnología utilizada y el entendido en el cual las reglas y políticas formales determinan el comportamiento individual (Payne y Pugh, 1976).

#### **b) Enfoque de percepción o perceptivo**

Este incorpora un entendimiento sobre el cual el individuo interpreta y responde a variables situacionales de forma tal que tiene un significado psicológico para él



y no simplemente sobre la base de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales (Moran y Volkwein, 1992).

En su forma más pura, el clima psicológico es un producto de procesos perceptuales/cognitivos que resultan en representaciones cognitivas, las cuales, reflejan una interpretación de la situación en formas en las que son significativamente importantes para el individuo (James, et al., 1978).

Conceptualmente, existen al menos dos formas en las que el enfoque perceptual puede ser visto por su aporte en el estudio del clima organizacional. El primer método es denominado: selección-atracción-reducción o SAA *selection-attractionattrition* (Schneider y Reichers, 1983) y éste postula que el proceso de selección de personal y los procesos individuales (como la atracción hacia la organización) se combinan para crear una pertenencia homogénea relativa por parte de los miembros dentro de la organización.

El otro método mediante el cual se puede analizar el modelo perceptual fue presentado por Joyce y Slocum (1984) quienes crearon lo que ellos llamaron “climas colectivos” clasificando o agrupando individuos basados en sus similitudes respecto a las percepciones del clima de la organización. Sin embargo, aún, cuando sus creadores argumentaban que estos climas colectivos constituían una teoría mediante la cual el clima organizacional podría estar explicado, solo significa que existen muy pocos grupos en los que se dividen los empleados, llamados “grupos de climas” (Moran y Volkwein, 1992).

### **c) Enfoque interactivo**

Este enfoque se construye sobre las bases de los dos enfoques anteriores. Este enfoque no afirma que el origen del clima organizacional sea exclusivamente imputable a la organización (enfoque estructuralista) ni que el clima se genere solo sobre la base de las percepciones individuales (enfoque perceptual) sino que hace una mezcla de ambos y la presenta como a continuación veremos.

El enfoque interactivo puede ser visto desde diferentes ángulos. En un sentido, se refiere justamente a la interacción entre individuos, por ejemplo, el compromiso en el proceso de aprehender e interpretar la realidad organizacional. En otro

sentido, la perspectiva interactiva reconoce que los procesos intersubjetivos de generar significado, requieren interacción entre condiciones objetivas y percepción subjetivos. Esto representa una marcada diferencia con los dos enfoques presentados anteriormente.

Joyce y Slocum (1979) y Poole y McPhee (1983) exponen que la intersubjetividad es un proceso mediante el cual se crea un nexo supra-individual entre las perspectivas, interpretaciones, valores, creencias, etc. de los individuos. Inicialmente, este proceso comienza con el reconocimiento del “otro” quien tiene experiencias como uno mismo. Utilizando a este “otro” como modelo, el individuo establece su propio “ser”. Este reconocimiento de otros significa que las experiencias de estos “otros” pueden generar la conciencia del individuo.

El significado de las cosas dentro del ambiente organizacional radica fundamentalmente en las interacciones entre la gente que labora en ellas. Las acciones de otros actúan en la definición de un evento, práctica o procedimiento de una persona en específico. Esto no significa que la gente aplique los significados de las cosas que otros tienen o perciben, muy al contrario, el individuo verifica, suspende, reagrupa y transforma sus propias percepciones de eventos, a la luz de las interacciones que él tiene con otros (Schneider y Reichers, 1983).

#### **d) Enfoque cultural**

En contraste con los enfoques previamente vistos, *el enfoque cultural* se concentra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores entendidos y significados históricamente constituidos, que involucran las acciones con propósitos y validez consensuada, haciendo posibles los esfuerzos organizados y por lo tanto, haciendo reales y posibles a las mismas organizaciones.

Este enfoque no forma parte del enfoque estructural que está ligado a la parte explícita del clima y tampoco toma la parte subjetiva de los procesos de interacción psicológica del enfoque perceptual. En su lugar, el enfoque cultural enfatiza los arreglos sociales en los cuales las características culturales se tornan

significativas. En otras palabras, el enfoque cultural mueve el análisis de la exploración de las dinámicas en las cuales la interacción produce una conciencia compartida, hacia un campo explícito con las condiciones en las que estas dinámicas ocurren y se convierten en última instancia en organizacionalmente significativas, lo cual implica necesariamente hablar del clima laboral.

Como síntesis, podemos decir al respecto del enfoque cultural, que es creado por un grupo de individuos interactuantes que comparten un marco de referencia común como por ejemplo la cultura organizacional, representada en términos de contingencias situacionales. Este enfoque mueve del origen del clima organizacional visto como las percepciones individuales, hacia la fuente de la formulación del clima mismo, y enfatiza la interacción de los miembros de la organización (perspectiva que comparte con el enfoque interactivo).

#### **2.2.2.6. Factores del clima organizacional**

La variable clima organizacional como **efecto o consecuencia** tiene una serie de factores causales, las mismas que a continuación son presentados y descritos por diversos autores.

Según Cruz, Juan (2014), los factores que ejercen influencia en el clima organizacional son las siguientes:

##### **a) Factor estructura organizacional**

Este se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en sus diferentes niveles jerárquicos. Esto da lugar a la configuración o composición orgánica, que se ve plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional.

La estructura organizacional adoptada se complementa necesariamente con normas internas, reglas, políticas y procedimientos que pueden facilitar u obstaculizar el buen desarrollo de las actividades de la organización, y con las que tendrán que lidiar los trabajadores en el desempeño de su labor. Así mismo, permanentemente los trabajadores en el desarrollo de sus tareas se ven influenciados por la estructura organizacional de la empresa o institución, y por consiguiente el efecto inevitable es la generación y predominio de un determinado tipo de clima organizacional.

## **b) Factor responsabilidad**

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía y responsabilidad en la ejecución de las actividades encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones encomendadas a los trabajadores.

Por cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si cumplimos con nuestras responsabilidades y en contraparte los gerentes, jefes y supervisores hacen lo propio, todos con el principal propósito común de desarrollar la organización, como efecto se percibirá un buen clima organizacional. Caso contrario, si las dos partes mencionadas incumplen sus responsabilidades que les atañe, entonces, lamentablemente se percibirá en la organización un clima tenso.

## **c) Factor recompensa**

Este factor está referido con lo que recibe el empleado a cambio del esfuerzo y dedicación y, ante todo, de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral, al que se debe adicionar necesariamente otras formas de reconocimiento. Las recompensas justas, equitativas y oportunas ayudan significativamente al imperio del buen clima en una organización.

## **d) Factor desafíos**

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

## **e) Factor relaciones**

Las relaciones fundadas en el respeto interpersonal, el buen trato y la cooperación, son condicionantes importantes para la existencia duradera de un buen clima en la organización y de otras situaciones favorables y la concreción de logros trascendentes.



#### **f) Factor cooperación**

Este factor coadyuvante del buen clima organizacional está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un verdadero espíritu de equipo en toda la organización, en vías de lograr objetivos comunes de la empresa.

#### **g) Factor estándares**

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón de medición, referencia y exigencia. Entonces, en la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios, se posibilitará que en la organización exista buenas relaciones interpersonales, y por consiguiente un clima adecuado.

#### **h) Factor conflicto**

Todo conflicto se genera por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Esta situación puede ser ocasionada por motivos diferentes: en algunos casos relacionados con el trabajo o bien, con asuntos sociales, y puede darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. Sea cual fuere el origen del conflicto y cualesquiera sean los protagonistas, lo cierto es que inevitablemente afectará el clima en la organización.

#### **i) Factor identidad**

El factor identidad es también conocido como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. Es importante destacar que el factor identidad produce en los miembros de un equipo, percepciones y reacciones o distintas conductas positivas que inciden de forma directa en la moral tanto del individuo, como del equipo de trabajo, y todo ello termina configurando el clima organizacional.

Con base a los planteamientos anteriores, es necesario precisar, concordante con el título, los problemas, objetivos e hipótesis de la presente investigación, uno de los factores causales o determinantes de la **variable clima organizacional** es la

satisfacción laboral, debido a que si los trabajadores están satisfechos con respecto **a lo que es y les dá** la empresa en la que laboran, entonces no habrá acciones de reclamo ni protestas por parte de ellos, y por consiguiente predominará la paz laboral.

#### **2.2.2.7. Efectos del clima organizacional**

Dolly, Blanca (2007), afirma que los efectos o repercusiones del clima organizacional pueden ser tanto positivas como negativas, definidas por la percepción que los empleados tengan del mismo.

Dolly, indica que entre las repercusiones positivas del clima organizacional se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Continúa Dolly, señalando que entre las repercusiones negativas del clima organizacional están: alta rotación, baja productividad, inadaptación, ausentismo, escasa innovación, etc.

Alcover de la Hera et. al. (2012), sostienen que las repercusiones del clima organizacional son muy variadas. Afirman, que los resultados de sus investigaciones concluyen que “el clima incide sobre las diversas facetas de la satisfacción laboral; que un clima de innovación no solo potencia resultados, sino que también provoca el aumento de la cohesión y del compromiso de los miembros (colaboradores); que el clima juega un papel muy importante en la explicación de experiencias laborales subjetivas, como la tensión experimentada y la satisfacción, así como en el rendimiento alcanzado; y el clima puede ser un buen predictor de la permanencia o propensión al abandono de la organización”.

Pavia, Inmaculada (2014), sostiene que un clima organizacional negativo da lugar a que los trabajadores se frustren, pierdan el interés en sus tareas, etc., y, por tanto, ejerce una influencia negativa en la productividad de la empresa. Por otro lado, asevera que algunas de las repercusiones positivas del clima organizacional, serían: el trabajador se siente parte de la empresa, existe cohesión interna entre compañeros con los superiores, hay participación de los colaboradores en las decisiones de interés colectivo, se respira paz y tranquilidad en la organización.

### **2.2.2.8. Medición de la variable clima organizacional**

La variable clima organizacional es una variable cualitativa, que al ser investigada necesariamente debe ser medida, esencialmente a través de los indicadores de sus dimensiones. Al respecto existen varias propuestas de medición o evaluación de la mencionada variable, que a continuación se presentan.

Brunet, citado por Hernández & Rojas (2011), señala que, el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Hernández & Rojas coinciden con Brunet e indican que entre los cuestionarios y métodos de medición más utilizados están:

#### **a) El cuestionario de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer, según Hernández & Rojas, para medir y explicar el clima organizacional proponen nueve dimensiones, a saber: estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Se deduce que el cuestionario a elaborar debe contener ítems bastante relacionados con las dimensiones mencionadas.

#### **b) El cuestionario de Rensis Likert**

A juicio de Hernández & Rojas (2011), el cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde las siguientes ocho dimensiones: proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento.

Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento

### **c) Método de Pritchard y Karasick**

Según Hernández & Rojas (2011), estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por ítems relacionados con once dimensiones siguientes: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

### **d) Dimensiones propuestas por Fernando Toro**

Hernández & Rojas (2011), afirma que Toro, Fernando (1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

Montalbán (2003) citado por Pelaes, Oswaldo (2010), indica para evaluar el clima organizacional, las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Groups” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicada por expertos.

Pelaes, Oswaldo (2010) sostiene que en todo estudio del clima organizacional se debe consultar a los miembros de la organización (o del departamento, división, etc.), a todos, o al menos a la mayoría, sobre los siguientes aspectos: objetivos, comunicación, grupo de trabajo, condiciones de trabajo, oportunidades de carrera, competencia supervisora, compensación y reconocimiento.

#### **2.2.2.9. Estrategias para mejorar el clima organizacional**

Schnarch Alejandro (2008), afirma para mejorar el clima organizacional no basta tener buenas intenciones, sino que hay que diseñar e implementar estrategias como las que estimulen la aparición de un espíritu innovador, que promuevan la identificación con la organización y recompensen adecuadamente a los empleados que demuestren merecerlo.

Schnarch Alejandro, también señala para enriquecer el flujo de ideas y otras respuestas de los empleados que favorezcan a las empresas, es preciso apoyar sus



iniciativas, motivándolos, reconociendo, valorando y tomando en cuenta sus aportaciones; estableciendo eficientes canales de comunicación horizontal; instrumentando programas de capacitación que los ayuden a desplegar sus habilidades y mejorar significativamente sus desempeños en el trabajo.

En complemento de los planteamientos anteriores, es pertinente afirmar que la mejora sustantiva del clima en la organización requiere de parte de sus miembros la confianza recíproca, el respeto mutuo, el compromiso con lo colectivo y la buena fe en las ideas, intenciones, acciones y decisiones cotidianas. Según los entendidos, también abonan a favor de la generación y mantenimiento del buen clima organizacional en las empresas e instituciones, la práctica del estilo de dirección enfocado en las personas y el estilo de liderazgo transformacional. Es de entera responsabilidad de los gerentes, jefes y supervisores la práctica de los dos estilos mencionados, en sus respectivas áreas y dominios de actuación o desempeño.

## **2.3 Bases filosóficas**

### **2.3.1. Base filosófica de la satisfacción laboral**

Es Aristóteles (Ética a Nicómaco”, Cap. II, p.4)., filósofo griego discípulo de Platón, quien resalta la importancia y considera la felicidad como finalidad de la vida. Sin embargo, la felicidad necesariamente debe tener como antesala y eslabón ineludible a la satisfacción de las necesidades que el hombre experimenta durante su existencia. “Quien recibe y goza de satisfacciones es feliz. El infeliz es aquel quien acumula y vive abrumado por sus insatisfacciones”.

El ser humano por naturaleza desde su estado embrionario hasta que deja de existir tiene múltiples necesidades, y la mayoría de éstas deben ser satisfechas, a efectos de que conserve la vida, se desarrolle integralmente y trascienda positivamente en su paso por este mundo. Un grupo de esas necesidades lo experimenta en el centro de trabajo, y todas o por lo menos la mayoría de dichas necesidades deben ser satisfechas. Esto explica la indesoluble relación que existe entre las necesidades y las satisfacciones. Es decir, si las personas tienen necesidades entonces urge satisfacerlas, para su **bienestar** personal e incluso colectivo. La satisfacción evita disonancias al interior de las personas, y también los conflictos interpersonales, asegurando así que

en la organización predomine un clima de paz, armonía y fructífera convivencia entre sus integrantes.

En el contexto empresarial, sobre todo a partir del proceso de humanización de la administración de personal que se inició con el **experimento de Hawthorne** a cargo de Elton Mayo en 1927, los propietarios, directivos y gerentes de las empresas exitosas han comprendido que el atender y satisfacer las necesidades de los empleados es una obligación que honrar y una estrategia que se debe aplicar de modo permanente. Situación que es concordante con la gestión de orientación humanística post experimento de Hawthorne, que ha logrado constituirse como alternativa para eliminar las inequidades generadas por el modelo económico tradicional, y que según Aktouf & Holford (2009), la orientación humanística, es parte de un cambio de paradigma que, desde la década de los noventa del siglo XX, ha optado por posicionar al ser humano en el centro de la gestión de cualquier organización.

En la misma línea que los antes mencionados Pirson & Von Kimakowitz (2010), afirman que la organización que promueve la dignidad humana, entre otras, estimula las capacidades de sus colaboradores, busca el bienestar de ellos, les ofrece mejores condiciones de vida y genera una diversidad de beneficios de gran valor para la sociedad. Cabe agregar que el promover y respetar la dignidad humana también implica reconocer que los empleados tienen el derecho a la satisfacción de sus necesidades, derecho que se lo ganan con su contribución laboral diaria. Muchos expertos en desarrollo organizacional afirman que un trabajador satisfecho es el aliado o socio estratégico de la organización; otros señalan que es el activo más valioso y fuerza sostenedora e impulsora de **todo lo que es y logra** la organización durante su ciclo de vida.

La práctica gerencial que solamente busca alcanzar objetivos o metas económicas y financieras, a costa de empleados insatisfechos, actualmente no se condice con la administración científica moderna, ni con la ética de los negocios. Es más, transgrede e incumple el contrato psicológico empresa – trabajador, generando graves consecuencias negativas múltiples. Sobre las referidas consecuencias, Gómez et al. (2014), sostienen que “una gestión deficiente puede significar altos costos, directos o indirectos para la empresa como efecto del aumento del ausentismo, incremento de

desvinculaciones voluntarias, baja en la motivación, deterioro de las relaciones laborales y del clima organizacional, amenazas reales de sanciones tanto de tipo civil como administrativas y la consecuente pérdida de reputación que suponen las denuncias y la difusión mediática, entre otros”.

En conclusión, con la satisfacción laboral de los empleados todos ganan. Ganan los empleados y gana la organización. En contrario con la insatisfacción todos pierden. De otro lado, cabe precisar que la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores no sólo genera impactos dentro de la organización sino en los que conforman su entorno, tales como: familiares de los empleados, los compradores, los proveedores, el Estado y la sociedad en general.

### **2.3.2. Base filosófica del clima organizacional**

Es designio del ser humano, en el curso de su existencia vivir y formar parte de varios colectivos pequeños, un poco grandes o grandes, tales como la familia y las organizaciones. Una de las organizaciones donde las personas pasan los dos tercios de su vida, es su centro de trabajo, que puede ser una empresa o institución. En éstas las personas en su condición de trabajadores, diariamente deben relacionarse con los demás, realizar tareas, cumplir funciones, asumir responsabilidades y lograr metas, a cambio de retribuciones o compensaciones diversas. En los centros de trabajo los empleados que perciben, “respiran”, son beneficiados o afectados por una situación y el resultado de las interrelaciones entre ellos es denominado clima organizacional.

Según Méndez (2006), el clima organizacional es una categoría conceptual de la sociología, en razón de que el hombre por naturaleza es un ser social y participe activo de los cambiantes y complejos fenómenos sociales. El clima organizacional también es un constructo de la ciencia administrativa; en éste ámbito del conocimiento científico, tiene como soporte a la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría cuya bandera es la humanización de las organizaciones, recomienda la unidad intraorganizacional, el aprender y saber convivir con los demás, la formación de verdaderos equipos de trabajo y el respeto a la dignidad humana.

El clima organizacional en su dimensión empírica o pragmática, puede ser propicio o inadecuado para los intereses de la organización. El clima organizacional propicio, indiscutiblemente, es factor causal determinante para que las organizaciones logren

todas sus metas y objetivos. En cambio, el clima organizacional inadecuado o tenso, es evidencia de discordia, grupismo y antagonismo entre los miembros de la organización, situaciones que impiden el logro de metas y objetivos, e incluso pone en serio riesgo la existencia organizacional.

Por lo antes dicho, los responsables de la conducción de los destinos de las empresas e instituciones, tienen la **irrenunciable misión** de lograr y mantener en el interior de la organización el predominio de un buen clima organizacional, como resultante de que las ideas, intenciones, actitudes, decisiones y acciones de que los integrantes de la organización están inspirados en los principios de la unidad, el interés común corporativo, la complementariedad de potencialidades y esfuerzos, la sinergia y la justa compensación a la contribución laboral de los trabajadores.

## 2.4 Definición de términos básicos

### 1) **Clima organizacional**

El clima organizacional es la situación imperante de paz o conflictividad social que existe dentro de una empresa o institución.

### 2) **Disciplina funcional**

Es el proceder correcto que demuestran los empleados durante el cumplimiento de sus funciones dentro de su centro de trabajo.

### 3) **Empresa Agraria Azucarera Andahuasi**

La Empresa Agraria Azucarera Andahuasi Sociedad Anónima Abierta es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo de la caña de azúcar, la producción y comercialización de azúcar y sus derivados. Se ubica en el valle Huaura – Sayán, distrito de Sayán, provincia de Huacho, Región Lima – Provincias.

### 4) **Identificación con la organización**

Es la actitud y conducta de adhesión y lealtad hacia una organización de parte de sus integrantes.

### 5) **Integración intraorganizacional**

Es la situación o estado de armonía, comprensión, compañerismo y de espíritu de equipo que predomina en el interior de una organización.



**6) Realizaciones (logros)**

Son los resultados cuantitativos y/o cualitativos que los empleados logran u obtienen luego de realizar sus trabajos y al término de los plazos establecidos.

**7) Satisfacción con el estilo jefatural – gerencial**

Es el estado o situación de conformidad y agrado de un trabajador en relación a las maneras de dirigir que adoptan los jefes y gerentes de la empresa donde labora.

**8) Satisfacción con el trabajo**

Es el estado emocional o sentimiento de agrado y conformidad de un empleado con respecto a las características del trabajo que realiza en su centro laboral.

**9) Satisfacción con las condiciones de trabajo**

Es el estado emotivo de agrado y conformidad de una persona en relación a los aspectos de seguridad, higiene, ergonómicos, estéticos y de confort que percibe en su centro de trabajo.

**10) Satisfacción con políticas de desarrollo del personal**

Es el estado o situación de agrado y conformidad de un trabajador con respecto a las políticas que su centro de trabajo ha implementado para mejorar las capacidades laborales, el bienestar laboral y hacer más justo y meritocrático la línea de carrera para todo el personal.

**11) Satisfacción con sueldos y beneficios sociales**

Es el estado emotivo de conformidad y agrado que tiene un empleado en relación al sueldo y los beneficios sociales que percibe en su centro de trabajo.

**12) Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es el grado o nivel de conformidad de los trabajadores con respecto a todos los factores de su entorno de trabajo.

**2.5 Hipótesis de investigación**

**2.5.1 Hipótesis general**

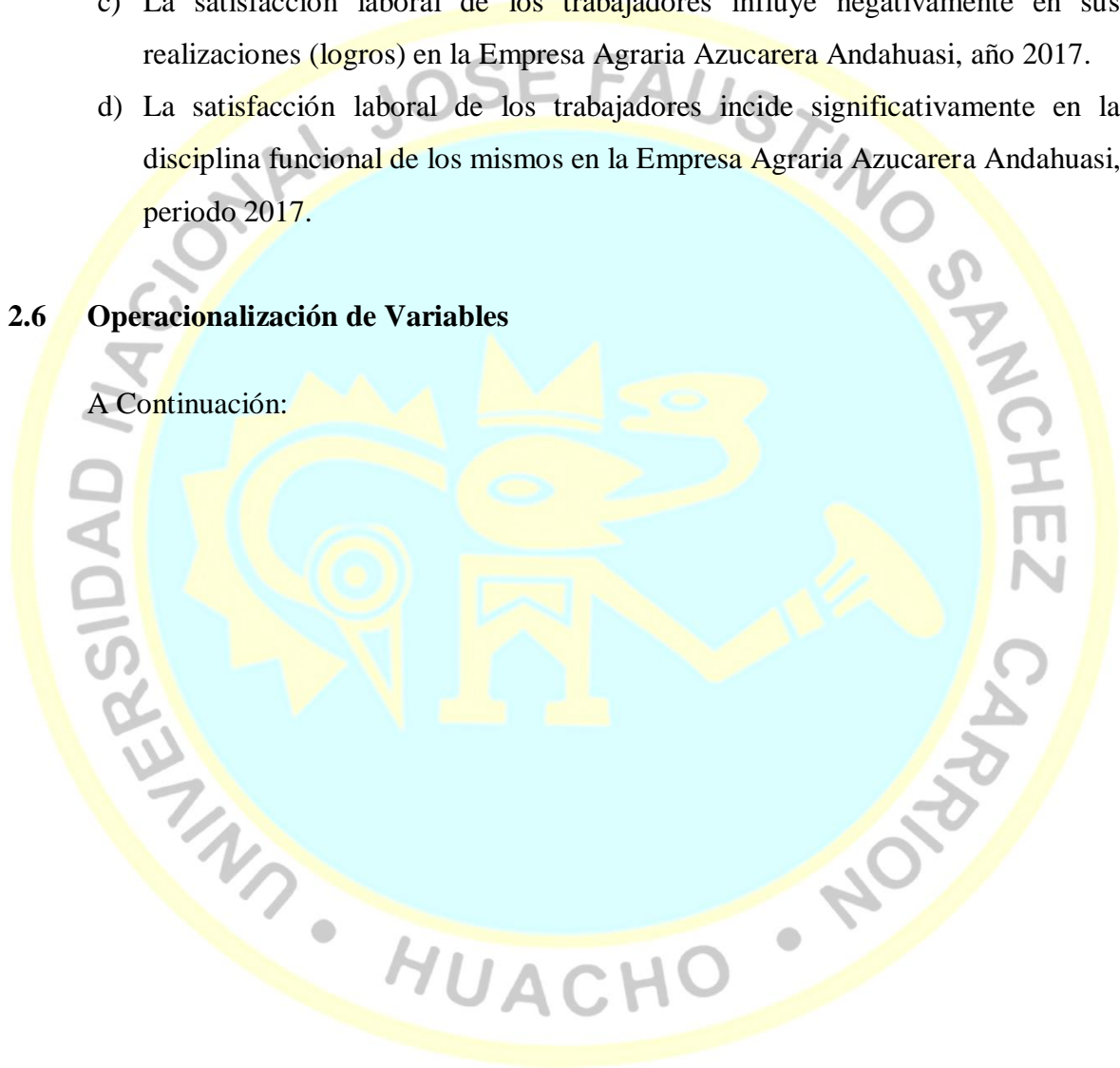
La satisfacción laboral de los trabajadores influye significativamente en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- a) La satisfacción laboral de los trabajadores incide negativamente en la integración intraorganizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017.
- b) La satisfacción laboral de los trabajadores repercute significativamente en su identificación con la organización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.
- c) La satisfacción laboral de los trabajadores influye negativamente en sus realizaciones (logros) en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017.
- d) La satisfacción laboral de los trabajadores incide significativamente en la disciplina funcional de los mismos en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### 2.6 Operacionalización de Variables

A Continuación:



## Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VI: Satisfacción laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido del trabajo</li> <li>• Carga de trabajo</li> <li>• Exigencia (presión)</li> <li>• Horario</li> <li>• Facilidades</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con sueldos y beneficios sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de remuneración ordinaria</li> <li>• Nivel de remunerac. Extraordinaria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con las condiciones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de prevenc. de accidentes en en el trabajo.</li> <li>• Nivel de temperatura</li> <li>• Nivel de ruidos</li> <li>• Amplitud de ambiente físico</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el estilo jefatural - gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Acciones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con políticas de desarrollo del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitaciones</li> <li>• Plan de ascensos y promociones</li> <li>• Programa de bienestar social</li> </ul>
<b>VD: Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración intraorganizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por el futuro de la empresa</li> <li>• Comentario sobre la empresa ante terceros.</li> <li>• Orgullo de pertenecer a la empresa</li> <li>• Continuidad en la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación por el futuro de la empresa</li> <li>• Comentario sobre la empresa ante terceros.</li> <li>• Orgullo de pertenecer a la empresa</li> <li>• Continuidad en la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizaciones (logros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de metas personales de trabajo.</li> <li>• Condicionante del logro de metas de trabajo.</li> <li>• Imagen interna de la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de funciones</li> <li>• Cumplimiento de órdenes e instrucciones</li> <li>• Cumplimiento de normas internas</li> </ul>

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

#### 3.1.1. Tipo de investigación

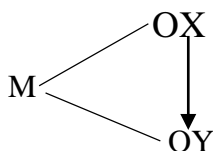
La presente investigación corresponde a los siguientes tipos:

- a) Según la temporalidad de ocurrencia de los hechos a investigar, es una investigación del presente.
- b) De acuerdo a su nivel o alcance, es una investigación explicativa.
- c) Según el tipo de aporte al conocimiento científico y tecnológico, es una investigación aplicada.

#### 3.1.2. Diseño de la investigación

En la investigación realizada se utilizó el diseño no experimental, explicativo y transeccional. No experimental, porque no se efectuó experimento alguno con la variable independiente **satisfacción laboral**, tampoco con la variable dependiente **clima organizacional**. Explicativa, porque se logró determinar cómo la variable satisfacción laboral explica e influye en la variable clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi. Transeccional, en razón de que en una sola oportunidad se aplicó el instrumento de recopilación de datos en la respectiva muestra poblacional.

Gráficamente:





M = Muestra

OX = Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY = Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X = Satisfacción laboral

Y = Clima organizacional

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población para ésta investigación estuvo conformada por 400 trabajadores de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.

#### 3.2.2 Muestra

Considerando que la población es de tamaño mediano, se determinó el tamaño de la muestra correspondiente, aplicando la fórmula siguiente:

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

Dónde:

$$N = 400 \quad p = 0.50 \quad q = 0.50 \quad e = 0.05 \quad Z = 1.96$$

Reemplazando los datos en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)(400)}{0.05^2(400 - 1) + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{384.16}{0.9975 + 0.9604}$$

$$n = 196.21 \approx 196$$

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación para recopilar datos de la muestra conformada por 196 trabajadores, se empleó la técnica de encuesta. Para elaborar el marco teórico de la investigación se utilizó la técnica de la observación documental.

Al haberse tomado la decisión de utilizar la técnica de encuesta, se empleó como instrumento de recopilación de datos el cuestionario de encuesta; el mismo que en concordancia con lo que se exige, antes de ser aplicado fue validado mediante la técnica de juicio de expertos. Su confiabilidad se determinó a través de las técnicas de estabilidad “test- retest y el coeficiente de alfa de Cronbach.

El cuestionario de encuesta para medir la variable SATISFACCIÓN LABORAL, contiene 17 items, cuya distribución por dimensiones se muestra en el cuadro que sigue:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>NUMERO DE INDICADORES</b>	<b>ITEMS ASIGNADOS</b>
Satisfacción con el trabajo	5	1 - 5
Satisfacción con sueldos y beneficios soc.	2	6 - 7
Satisfacción con las condiciones de trab.	4	8 - 11
Satisfacción con el estilo jefatural-gerenc.	3	12 - 14
Satisfacción con políticas de desarrollo del personal	3	15 - 17
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	

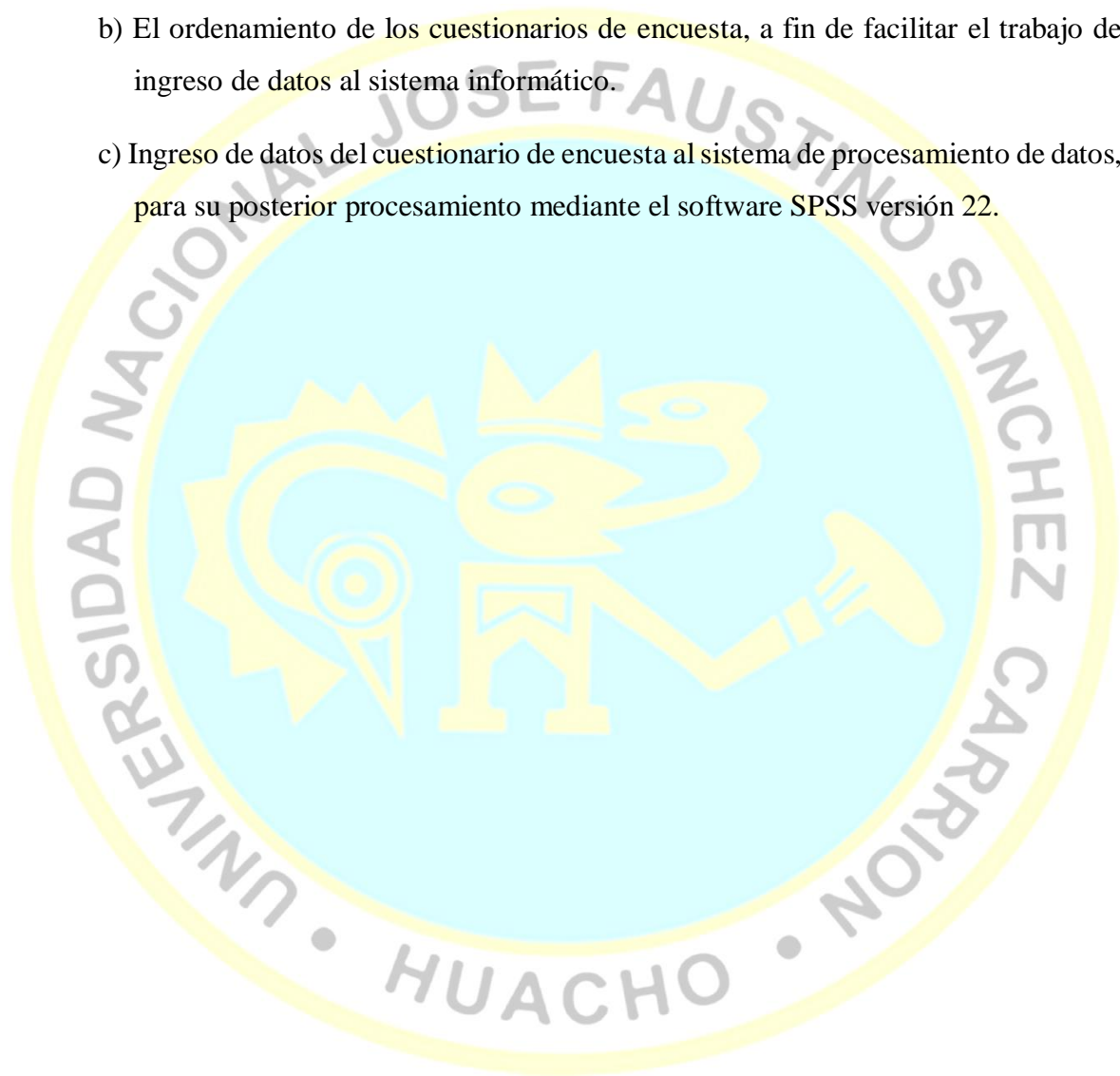
En el caso de la variable CLIMA ORGANIZACIONAL, el cuestionario de encuesta contiene 19 items, distribuido como sigue:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>NUMERO DE INDICADORES</b>	<b>ITEMS ASIGNADOS</b>
Integración intraorganizacional	9	1 - 9
Identificación con la organización	4	10 - 13
Realizaciones (logros)	3	14 - 16
Disciplina funcional	3	17 - 19
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Las técnicas que se emplearon para procesar los datos recopilados luego de operativizar el proceso de aplicación del instrumento, son las siguientes:

- a) La codificación, porque fue necesario codificar las alternativas de las respuestas de cada ítem o pregunta del cuestionario de encuesta que corresponden a cada dimensión de la variable de investigación.
- b) El ordenamiento de los cuestionarios de encuesta, a fin de facilitar el trabajo de ingreso de datos al sistema informático.
- c) Ingreso de datos del cuestionario de encuesta al sistema de procesamiento de datos, para su posterior procesamiento mediante el software SPSS versión 22.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

Luego de realizada la aplicación del cuestionario de encuesta a 196 trabajadores de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, con el propósito de medir a través de sus dimensiones e indicadores las variables de estudio: satisfacción laboral y clima organizacional; se realizó el procesamiento estadístico de los datos recopilados, utilizando para ello los programas informáticos respectivos, los que permitieron diseñar las tablas de distribución de frecuencias, los correspondientes gráficos y las tablas de contingencia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del procesamiento estadístico de datos y los respectivos análisis:

##### 4.1.1. Análisis de los resultados de los datos generales

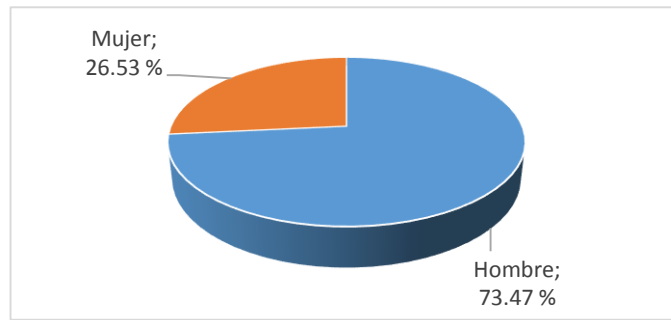
**Tabla 1. Sexo de los trabajadores de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Hombre	144	73.47	73.47
Mujer	52	26.53	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia



**Figura 1. SEXO de los trabajadores de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi.**



**Nota:** Elaboración propia

### **Interpretación**

De los 196 trabajadores encuestados, el 73.47 % son hombres y el 26.53 % son mujeres.

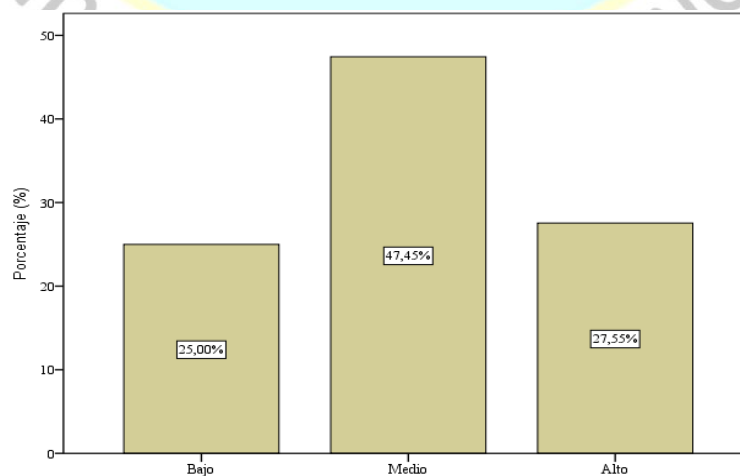
### **4.1.2. Análisis de los resultados relacionados con la variable Satisfacción Laboral**

**Tabla 2. Satisfacción laboral**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	49	25.00	25.00
Medio	93	47.45	72.45
Alto	54	27.55	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 2. Satisfacción Laboral**



**Nota:** Elaboración propia

## Interpretación

El 72.45 % de trabajadores encuestados tienen una satisfacción laboral de nivel medio hacia abajo, y sólo el 27.55 % un nivel alto de satisfacción laboral.

### 4.1.2.1. Análisis de resultados relacionados con las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral.

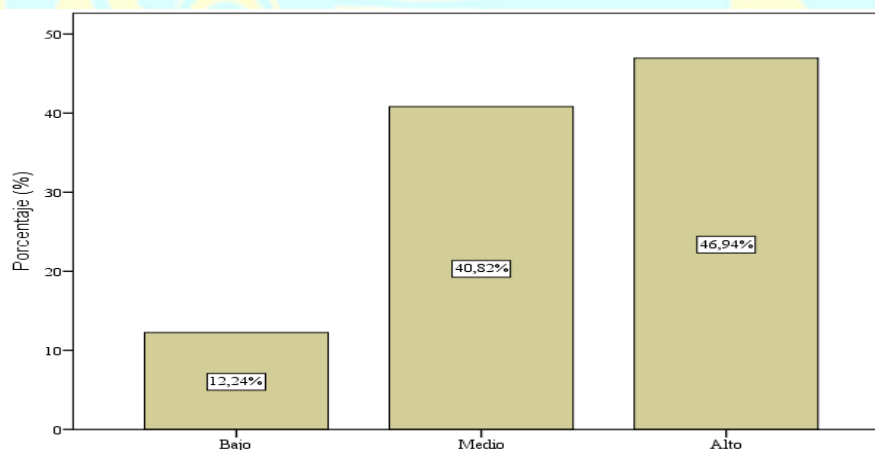
#### Dimensión 1: Satisfacción con el trabajo

**Tabla 3. Satisfacción con el trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	24	12.24	12.24
Medio	80	40.82	53.06
Alto	92	46.94	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 3. Satisfacción con el trabajo**



**Nota:** Elaboración propia

## Interpretación

El 53.06 % de los trabajadores encuestados poseen el nivel medio hacia debajo de satisfacción con el trabajo que realizan, y el 46.94 % un nivel alto.

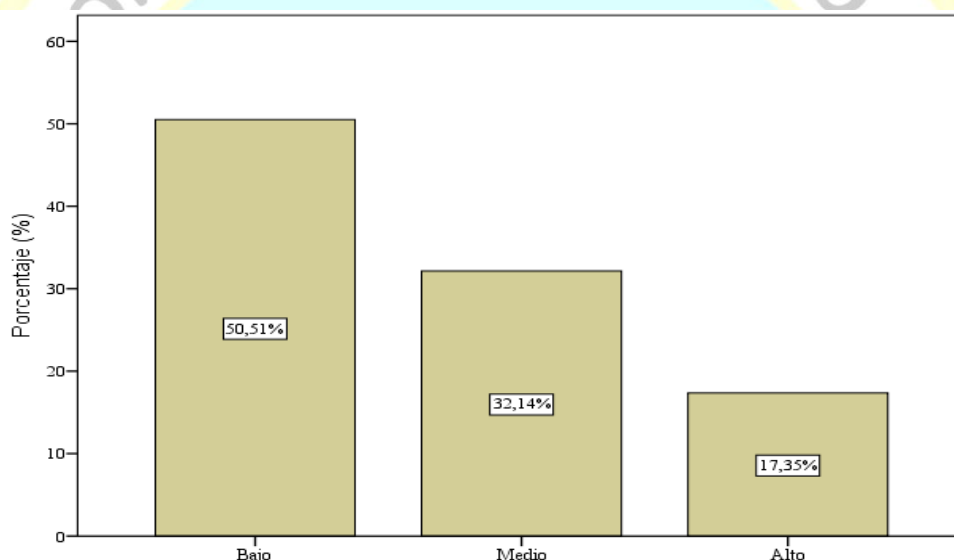
## Dimensión 2: Satisfacción con sueldos y beneficios sociales

**Tabla 4. Satisfacción con sueldos y beneficios sociales**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	99	50.51	50.51
Medio	63	32.14	82.65
Alto	34	17.35	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 4. Satisfacción con sueldos y beneficios sociales**



**Nota:** Elaboración propia

### Interpretación

Sólo el 17.35 % de los trabajadores encuestados tienen un nivel alto de satisfacción con respecto a los sueldos y beneficios sociales que perciben. La mayoría de los trabajadores investigados, es decir, el 82.65 % poseen un nivel de satisfacción de medio hacia abajo en relación a la referida dimensión.

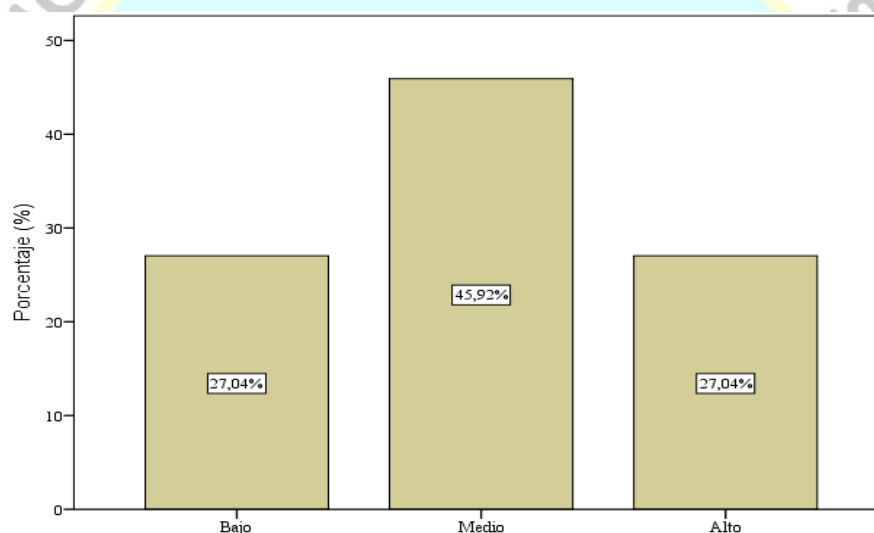
### Dimensión 3: Satisfacción con las condiciones de trabajo

**Tabla 5. Satisfacción con las condiciones de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	53	27.04	27.04
Medio	90	45.92	72.96
Alto	53	27.04	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 5. Satisfacción con las condiciones de trabajo.**



**Nota:** Elaboración propia

#### **Interpretación**

Con respecto a las condiciones de trabajo que la Empresa Andahuasi les ofrece, el 72.96 % de los trabajadores encuestados tienen un nivel de satisfacción de nivel medio hacia abajo, y sólo el 27.04 % un nivel alto de satisfacción.



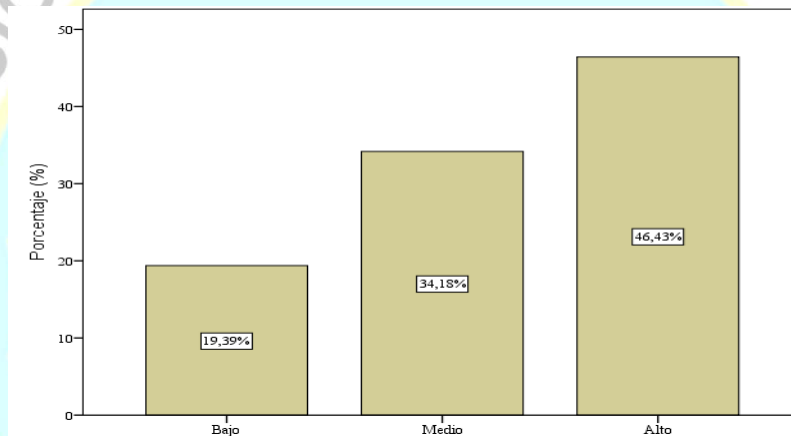
#### Dimensión 4: Satisfacción con el estilo jefatural y gerencial

**Tabla 6. Satisfacción con el estilo jefatural y gerencial**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	38	19.39	19.39
Medio	67	34.18	53.57
Alto	91	46.43	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 6. Satisfacción con el estilo jefatural y gerencial.**



**Nota:** Elaboración propia

#### **Interpretación**

En relación al estilo jefatural y gerencial que predomina en la Empresa Andahuasi, el 53.57 % de los trabajadores investigados poseen un nivel de satisfacción de medio hacia abajo, y el 46.43 % de los encuestados un nivel alto de satisfacción.

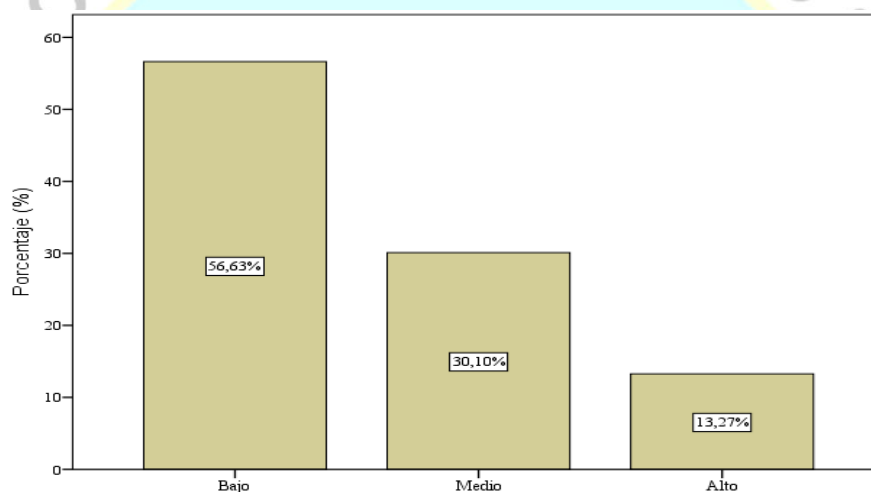
## Dimensión 5: Satisfacción con las políticas de desarrollo del personal

**Tabla 7. Satisfacción con las políticas de desarrollo del personal**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	111	56.63	56.63
Medio	59	30.10	86.73
Alto	26	13.27	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 7. Satisfacción con las políticas de desarrollo personal.**



**Nota:** Elaboración propia

### Interpretación

En cuanto a las políticas de desarrollo personal que la Empresa Andahuasi implementa, el 86.73 % tienen un nivel de satisfacción de medio hacia abajo, y sólo el 13.27 % un nivel alto de satisfacción.

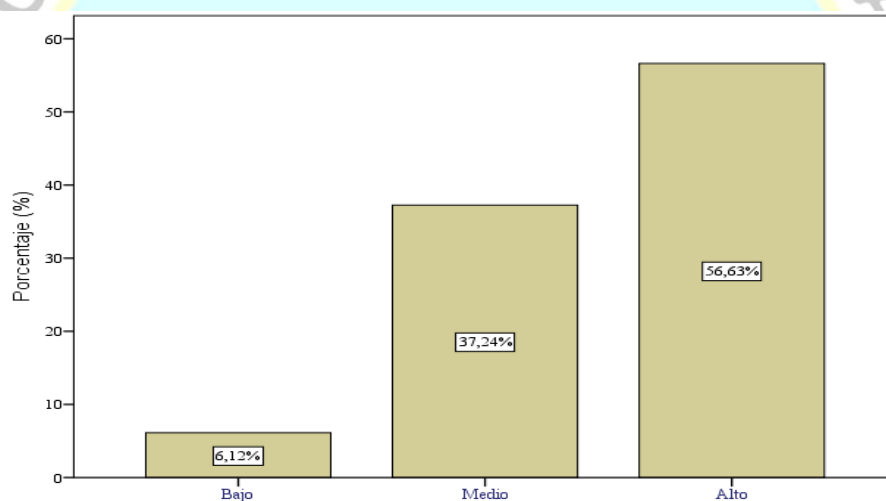
#### 4.1.3. Análisis de resultados relacionados con la variable Clima Organizacional

**Tabla 8. Clima organizacional**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	12	6.12	6.12
Medio	73	37.24	43.37
Alto	111	56.63	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 8. Clima organizacional.**



**Nota:** Elaboración propia

#### **Interpretación**

Para el 43.37 % de los trabajadores encuestados el clima organizacional en la Empresa Andahuasi tiene un nivel de medio hacia debajo de adecuación, y de otro lado el 56.63 % de los investigados consideran que el clima organizacional en la referida empresa es de nivel alto su adecuación.

#### 4.1.3.1. Análisis de resultados relacionados con las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

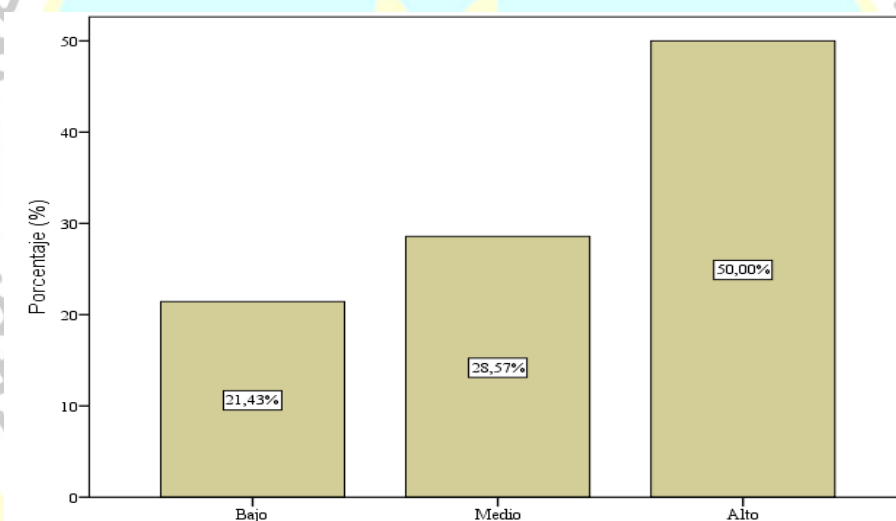
##### Dimensión 1: Integración intraorganizacional

**Tabla 9. Integración intraorganizacional**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	42	21.43	21.43
Medio	56	28.57	50.00
Alto	98	50.00	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 9. Integración intraorganizacional.**



**Nota:** Elaboración propia

##### **Interpretación**

El 50 % de los trabajadores encuestados perciben que la Empresa Andahuasi existe un nivel alto de integración intraorganizacional, y el restante 50 % de encuestados perciben que es de nivel medio hacia abajo.



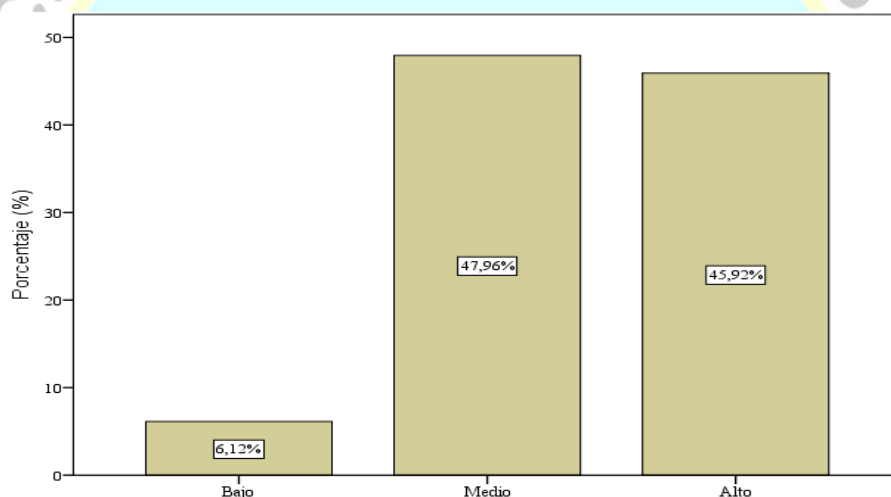
## Dimensión 2: Identificación con la organización

**Tabla 10. Identificación con la organización.**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	12	6.12	6.12
Medio	94	47.96	54.08
Alto	90	45.92	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 10. Identificación con la organización.**



**Nota:** Elaboración propia

### Interpretación

En la Empresa Andahuasi el 54.08 % de los trabajadores encuestados tienen un nivel de medio hacia debajo de identificación con la organización, y los otros 45.92 % de los investigados poseen un nivel alto de identificación con su centro de trabajo.

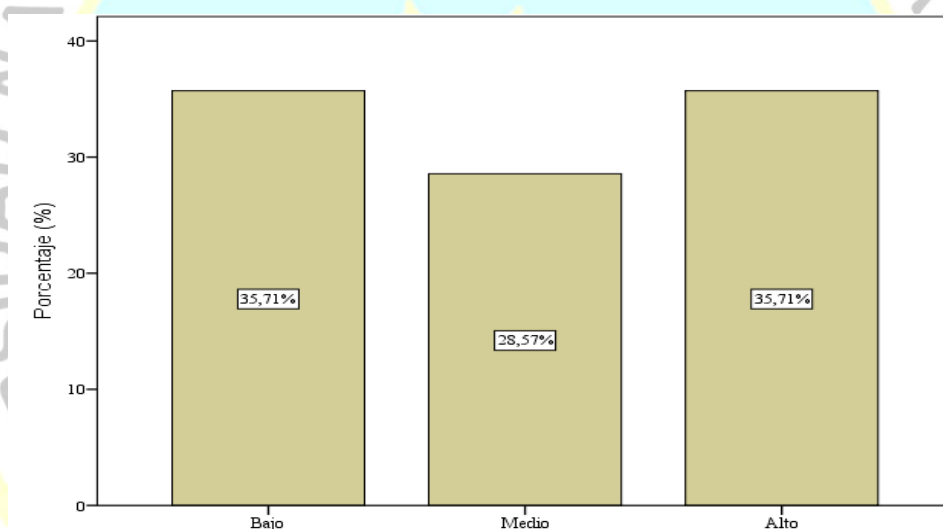
### Dimensión 3: Realizaciones (logros)

**Tabla 11. Realizaciones (logros)**

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	70	35.71	35.71
Medio	56	28.57	64.29
Alto	70	35.71	100.00
Total	196	100.00	

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 11. Realizaciones (logros).**



**Nota:** Elaboración propia

#### **Interpretación**

El 64.29 % de trabajadores encuestados en relación a metas de trabajo y otros, evidencian un nivel de logro de medio hacia abajo, y el restante 35.71 % un nivel alto.

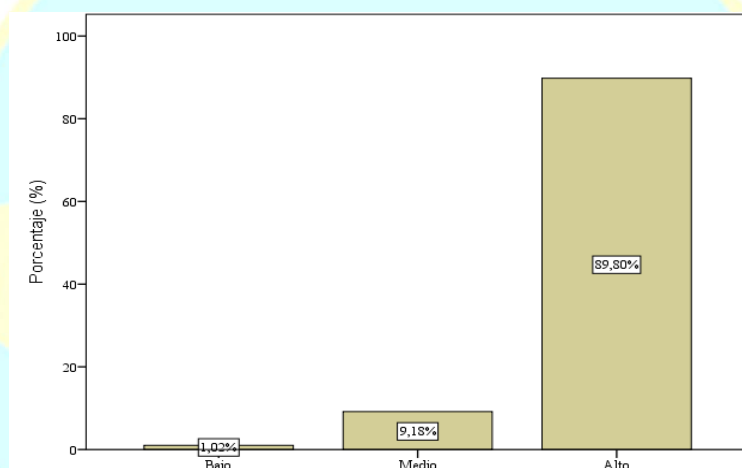
#### Dimensión 4: Disciplina funcional

Tabla 12. Disciplina funcional

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Bajo	2	1.02	1.02
Medio	18	9.18	10.20
Alto	176	89.80	100.00
Total	196	100.00	

Nota: Elaboración propia

Figura 12. Disciplina funcional.



Nota: Elaboración propia

#### Interpretación

Con respecto a la disciplina funcional, en la Empresa Andahuasi el 89.80 % de trabajadores encuestados tienen un nivel alto de disciplina funcional, y sólo el 10.20 % un nivel de medio hacia abajo.

#### 4.2 Contrastación de hipótesis

##### 4.2.1. Contraste de la hipótesis general

Ho: La satisfacción laboral de los trabajadores no influye significativamente en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

Hi: La satisfacción laboral de los trabajadores influye significativamente en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### Prueba estadística

Como prueba estadística se eligió el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación de causa – efecto entre la Satisfacción laboral de los trabajadores y el Clima Organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

**Tabla 13. Correlaciones de las variables Satisfacción Laboral y Clima Organizacional**

			Satisfacción Laboral	Clima organizacional
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,722**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	196	196
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,722**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	196	196

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Nota:** Elaboración propia

**Nota.** Se observa una correlación de 0,722 y  $P = 0,000$ .

### Nivel de significancia

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la  $H_0$  es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

### Toma de decisión

Como regla de decisión tenemos que si el valor  $p < 0,01$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ . Se obtuvo el valor  $p = 0,000$  y  $0,000 < 0,01$  por lo tanto se acepta la  $H_1$  y se rechaza la  $H_0$ .



## Conclusión

Se demuestra la hipótesis general (Hi) al hallar el valor  $p = 0,000$  y que éste es menor a  $0,01$  teniendo una correlación positiva media de  $0,722$ , por lo tanto, se acepta Hi y se puede afirmar que la **satisfacción laboral** de los trabajadores influye significativamente en el **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### 4.2.2. Contraste de la hipótesis específica 1

Ho: La satisfacción laboral de los trabajadores no incide negativamente en la integración intraorganizacional en la Empresa Agraria Andahuasi, año 2017.

Hi: La satisfacción laboral de los trabajadores incide negativamente en la integración intraorganizacional en la Empresa Agraria Andahuasi, año 2017.

#### Prueba estadística

Como prueba estadística se eligió el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación de causa – efecto entre la Satisfacción laboral de los trabajadores y la Integración intraorganizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

**Tabla 14. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión Integración Intraorganizacional.**

		Satisfacción Laboral	Integración organizacional
Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,730**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	196	196
Integración organizacional	Coefficiente de correlación	,730**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	196	196

\*\* . La correlación es significativa en el nivel  $0,01$  (2 colas).

**Nota:** Elaboración propia

**Nota.** Se observa una correlación de  $0,730$  y  $P = 0,000$ .

### **Nivel de significancia**

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la  $H_0$  es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

### **Toma de decisión**

Como regla de decisión tenemos que si el valor  $p < 0,01$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ . Se obtuvo el valor  $p = 0,000$  y  $0,000 < 0,01$  por lo tanto se acepta la hipótesis específica 1 y se rechaza la hipótesis específica nula 1 ( $H_0$ ).

### **Conclusión**

Se demuestra la hipótesis específica 1 ( $H_1$ ) al hallar el valor  $p = 0,000$  y que éste es menor a 0,01 teniendo una correlación positiva media de 0,730, por lo tanto, se acepta  $H_1$  y se puede afirmar que la **satisfacción laboral** de los trabajadores influye significativamente en la **dimensión integración intraorganizacional** de la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

#### **4.2.3. Contraste de la hipótesis específica 2**

$H_0$ : La satisfacción laboral de los trabajadores no repercute significativamente en su identificación con la organización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

$H_1$ : La satisfacción laboral de los trabajadores repercute significativamente en su identificación con la organización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### **Prueba estadística**

Como prueba estadística se eligió el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación de causa – efecto entre la Satisfacción laboral de los trabajadores y su identificación con la organización en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

**Tabla 15. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión Identificación con la organización.**

			Satisfacción Laboral	Identificación con la Organización
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,563**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	196	196
	Identificación con la Organización	Coefficiente de correlación	,563**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	196	196

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Nota:** Elaboración propia

**Nota.** Se observa una correlación de 0,563 y  $P = 0,000$ .

#### **Nivel de significancia**

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la  $H_0$  es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

#### **Toma de decisión**

Como regla de decisión tenemos que si el valor  $p < 0,01$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ . Se obtuvo el valor  $p = 0,000$  y  $0,000 < 0,01$  por lo tanto se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis específica nula 2 ( $H_0$ ).

#### **Conclusión**

Se demuestra la hipótesis específica 2 ( $H_1$ ) al hallar el valor  $p = 0,000$  y que éste es menor a 0,01 teniendo una correlación positiva media de 0,563, por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 ( $H_1$ ) y se puede afirmar que la **satisfacción laboral** de los trabajadores influye significativamente en la **dimensión identificación con la organización** de la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

#### **4.2.4. Contraste de la hipótesis específica 3**

$H_0$ : La satisfacción laboral de los trabajadores no influye negativamente en sus realizaciones (logros) en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017.

Hi: La satisfacción laboral de los trabajadores influye negativamente en sus realizaciones (logros) en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, año 2017.

### Prueba estadística

Como prueba estadística se eligió el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación de causa – efecto entre la Satisfacción laboral de los trabajadores y sus realizaciones (logros) en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

**Tabla 16. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión realizaciones (logros).**

			Satisfacción Laboral	Realizaciones (logros)
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,626**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	196	196
	Realizaciones (logros)	Coeficiente de correlación	,626**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	196	196

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Nota:** Elaboración propia

**Nota.** Se observa una correlación de 0,626 y  $P = 0,000$ .

### Nivel de significancia

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la  $H_0$  es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

### Toma de decisión

Como regla de decisión tenemos que si el valor  $p < 0,01$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ . Se obtuvo el valor  $p = 0,000$  y  $0,000 < 0,01$  por lo tanto se acepta la hipótesis específica 3 y se rechaza la hipótesis específica nula 3 ( $H_0$ ).



## Conclusión

Se demuestra la hipótesis específica 3 (Hi) al hallar el valor  $p = 0,000$  y que éste es menor a  $0,01$  teniendo una correlación positiva media de  $0,626$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3 (Hi) y se puede afirmar que la satisfacción **laboral** de los trabajadores influye negativamente en la **dimensión realizaciones (logros)** de la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

### 4.2.5. Contraste de la hipótesis específica 4

Ho: La satisfacción laboral de los trabajadores no incide significativamente en la disciplina funcional de los mismos en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

Hi: La satisfacción laboral de los trabajadores incide significativamente en la disciplina funcional de los mismos en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

#### Prueba estadística

Como prueba estadística se eligió el modelo de correlación de Rho de Spearman, para determinar si existe relación de causa – efecto entre la Satisfacción laboral de los trabajadores y la disciplina funcional de los mismos en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017, y que esta relación no sea debida al azar, sino que sea estadísticamente significativa.

**Tabla 17. Correlaciones de la variable Satisfacción Laboral y la dimensión disciplina funcional.**

			Satisfacción Laboral	Disciplina Funcional
Rho de Spearman	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,382**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	196	196
	Disciplina Funcional	Coefficiente de correlación	,382**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	196	196

\*\* . La correlación es significativa en el nivel  $0,01$  (2 colas).

**Nota:** Elaboración propia

**Nota.** Se observa una correlación de  $0,382$  y  $P = 0,000$ .

### **Nivel de significancia**

El nivel de significancia establecido es de 0,01. Si el valor P es inferior al nivel de significación entonces la  $H_0$  es rechazada. Cuanto menor sea el valor P más significativo será el resultado.

### **Toma de decisión**

Como regla de decisión tenemos que si el valor  $p < 0,01$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ . Se obtuvo el valor  $p = 0,000$  y  $0,000 < 0,01$  por lo tanto se acepta la hipótesis específica 4 y se rechaza la hipótesis específica nula 4 ( $H_0$ ).

### **Conclusión**

Se demuestra la hipótesis específica 4 ( $H_1$ ) al hallar el valor  $p = 0,000$  y que éste es menor a 0,01 teniendo una correlación positiva débil de 0,382, por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 4 ( $H_1$ ) y se puede afirmar que la satisfacción **laboral** de los trabajadores influye negativamente en la **dimensión disciplina funcional** de la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

El 72.45 % de los trabajadores encuestados de la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, tienen una **satisfacción laboral** de nivel medio hacia abajo. Este hallazgo coincide parcialmente con Monteza (2010), que investigó la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Hospital de ESSALUD de Chiclayo, y concluye que las enfermeras del referido Centro Quirúrgico están medianamente satisfechos laboralmente. También se tiene coincidencia parcial con Pérez y Rivera (2015), quien llegó a determinar que los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana de Iquitos, experimentan una satisfacción de nivel medio o moderado. Similar coincidencia existe con Alfaro et al. (2012), quien luego de realizar su investigación concluye que los trabajadores de tres Municipalidades de Lima poseen un nivel de satisfacción medio.

De otro lado, el hallazgo de la presente investigación no es coincidente con la de Polanco (2014), quien al investigar a los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro de Sula, determinó que los docentes están insatisfechos por encima del 30%. Así mismo, no coincidimos con Montoya et al. (2016), quienes en la investigación que realizaron en una Universidad Chilena, encontraron que el 95 % de los docentes y el 90.6 % de los administrativos no están satisfechos laboralmente.

Para el 56.63 % de los trabajadores investigados el **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, es de nivel alto. Este resultado es similar al de Montoya et al. (2016); los citados investigaron la satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Chilena, y encontraron que el 80 % de los docentes y un 72.7 % de los administrativos perciben

un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. Pero el resultado de la presente investigación, no es similar con el resultado de la investigación de Pérez y Rivera (2015), los mismos que llevaron a cabo su investigación en el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana de Iquitos, y concluyen que existe un nivel medio o moderado de clima organizacional en el referido Instituto. El resultado del presente estudio tampoco es coincidente con la investigación de Monteza (2010), quien luego de investigar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital de ESSALUD de Chiclayo, afirma que en el referido Centro Quirúrgico existe un clima laboral medianamente favorable.

Se logró determinar que en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, la **satisfacción laboral** de los trabajadores influye significativamente en el **clima organizacional**. Esto corrobora la teoría de la asociatividad y de relación de causalidad que existe entre las dos variables de estudio. Delgado (2016) con su investigación que realizó concuerda con la mencionada teoría, pues a modo de conclusión señala que existe relación directa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa, durante el año 2016. En la misma línea Bueso (2016), con base a los resultados de su investigación titulada “La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la Zona Norte”, concluye que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es considerable, por lo que si hay mejor clima organizacional también mejora la satisfacción laboral de los empleados.

De otro lado, Manosalvas et al. (2015), investigaron las mismas variables del presente estudio, en las diversas áreas del Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas, y coincidentemente llegó a la conclusión de que existe una relación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral. También Montoya et al. (2016), luego de investigar la satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Chilena, concluyen que la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- a) Se llegó a comprobar la hipótesis general de la presente investigación, mediante la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo valor determinado  $p = 0,000$  es menor al valor de significancia  $0,01$  considerado como parámetro de comparación. Así mismo, la misma prueba estadística, establece que entre las dos variables investigadas existe una correlación de  $0,722$ ; por lo que se puede afirmar que la satisfacción laboral que sienten, experimentan y externalizan los trabajadores influye significativamente en el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.
- b) Se confirma la hipótesis específica 1 de la presente investigación, para ello se utilizó la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo valor calculado  $p = 0,000$  es menor que el valor de significancia  $0,01$  establecido como parámetro de comparación. También la misma prueba estadística determina para el caso de ésta hipótesis específica una correlación de  $0,730$ ; por lo tanto, se puede afirmar que la satisfacción laboral de los trabajadores influye significativamente en la dimensión integración intraorganizacional de la variable clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.
- c) Se comprueba la **hipótesis específica 2**, a través de la prueba estadística de Rho de Spearman, y al haberse determinado que el valor  $p = 0,000$  es menor al valor de significancia  $0,01$  considerado como parámetro de comparación. La misma prueba estadística en relación a ésta hipótesis específica establece una correlación de  $0,563$ ; por consiguiente, se puede aseverar que la **satisfacción laboral** de los trabajadores influye significativamente en la **dimensión identificación con la organización** de

la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

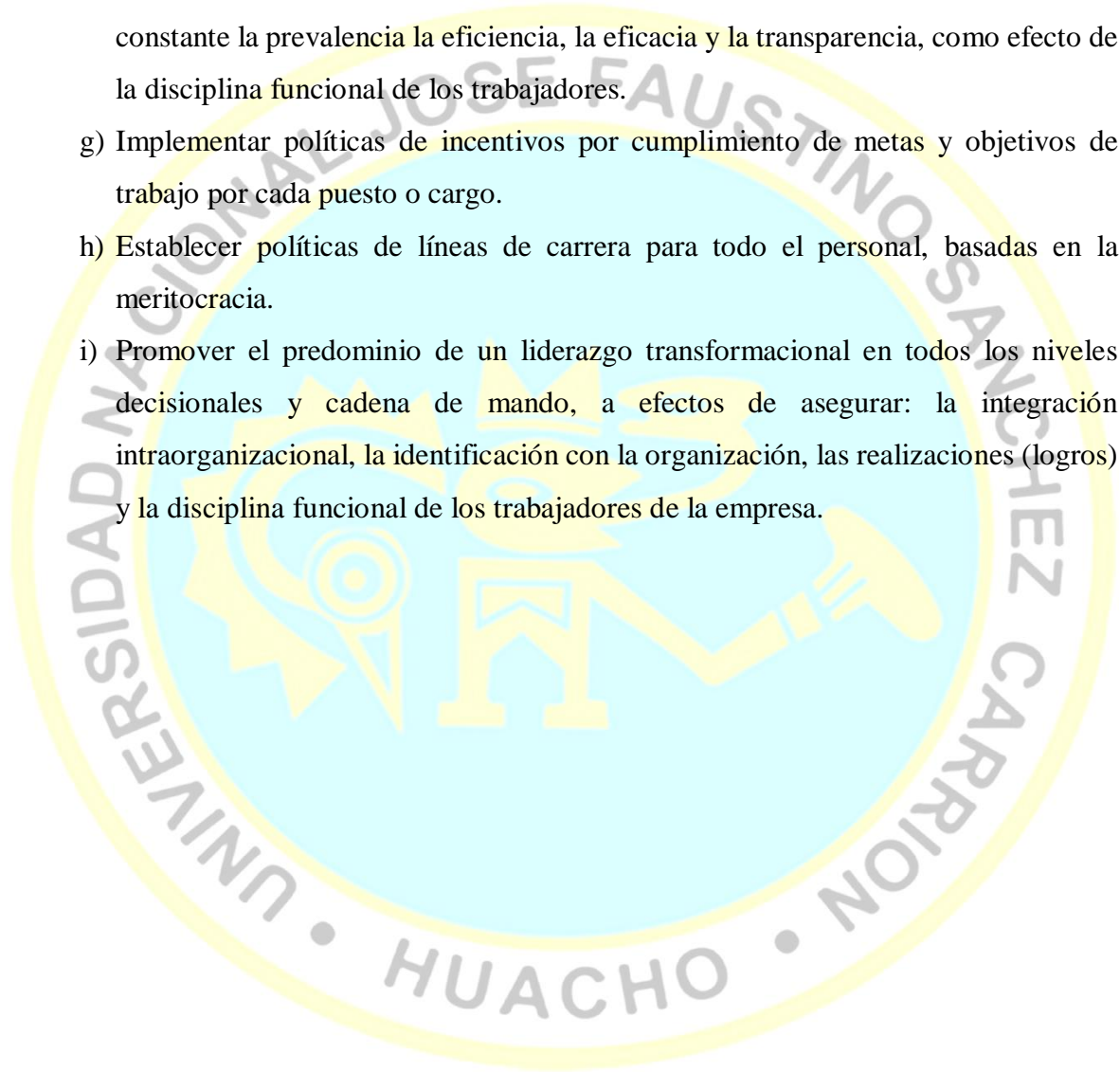
- d) Se confirma la **hipótesis específica 3**, mediante la aplicación de la prueba estadística de Rho de Spearman. El valor determinado por ésta prueba es  $p = 0,000$  que viene a ser menor al valor significancia 0,01 utilizado como parámetro de comparación. Así mismo, la misma prueba estadística para ésta hipótesis específica determina una correlación de 0,626; por lo que se puede afirmar que la satisfacción **laboral** de los trabajadores influye negativamente en la **dimensión realizaciones (logros)** de la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.
- e) Se comprueba la **hipótesis específica 4**, a través de la aplicación de la prueba estadística de Rho de Spearman. El valor determinado por ésta prueba es  $p = 0,000$  que viene a ser menor al valor significancia 0,01 considerado como parámetro de comparación. La misma prueba estadística en relación a ésta hipótesis específica establece una correlación de 0,382; por lo tanto, se puede señalar que la **satisfacción laboral** de los trabajadores influye negativamente en la **dimensión disciplina funcional** de la variable **clima organizacional** en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, periodo 2017.

## 6.2 Recomendaciones

Al término de la investigación realizada y a la luz de los resultados conocidos, a fin de incrementar mucho más la satisfacción laboral de los trabajadores y como efecto de este logro mejore significativamente el clima organizacional en la Empresa Agraria Azucarera Andahuasi, sus Directivos y el cuadro gerencial de la misma, deben evaluar, planificar e implementar las siguientes recomendaciones:

- a) Realizar un diagnóstico técnico profesional para identificar las causas que vienen generando dentro de la empresa un clima organizacional tenso e insatisfacción laboral. Luego de conocidas las causas diseñar e implementar un buen plan de mejoramiento de las dos variables investigadas.
- b) Determinar por cada puesto de trabajo el perfil mínimo requerido que debe reunir la persona que lo ocupe, considerando las habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales

- c) Atender con la celeridad del caso, de manera justa, legal y equitativa las demandas de los trabajadores.
- d) Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional en la empresa, con la intervención de expertos en el tema.
- e) Implementar programas de capacitación periódicas para todo el personal de la empresa, con énfasis en inteligencia emocional y cultura organizacional
- f) Promover que en el ejercicio de los cargos y cumplimiento de funciones sea constante la prevalencia la eficiencia, la eficacia y la transparencia, como efecto de la disciplina funcional de los trabajadores.
- g) Implementar políticas de incentivos por cumplimiento de metas y objetivos de trabajo por cada puesto o cargo.
- h) Establecer políticas de líneas de carrera para todo el personal, basadas en la meritocracia.
- i) Promover el predominio de un liderazgo transformacional en todos los niveles decisionales y cadena de mando, a efectos de asegurar: la integración intraorganizacional, la identificación con la organización, las realizaciones (logros) y la disciplina funcional de los trabajadores de la empresa.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

Alfaro, Ronald et al. (2012). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alvarado, Connie (2014). Relación entre el clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval (Tesis de Maestría). Centro Medico Naval.

Baños, Verónica. (2011). Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la pequeña y mediana empresa del sector calzado en México (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid.

Bueso, Sandra. (2016). Clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la Zona Norte (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Honduras.

Hernández, Valentina & Rojas, María. (2011). Propuesta de creación de un instrumento de medición del clima organizacional para una industria farmacéutica (Tesis de Maestría). Universidad ICESI de Santiago de Cali – Colombia.

Meléndez, Raúl (2015). Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas, en el periodo 2013-2014 (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial.

Monteza, Nancy (2010). Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud de Chiclayo (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.

Oscoco, Alex (2015). Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización, Lima (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.



Pablos, María del Mar. (2016). Estudio de la satisfacción y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura.

Pelaes, Oswaldo (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Pérez, Néstor & Rivera, Pedro (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2013 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

Rodríguez, Beatriz. (2016). Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en educación y sanidad (Tesis Doctoral). Universidad Miguel Hernández de Elche.

Torres, Fernando (2015). Relación entre satisfacción laboral y amabilidad rasgo del colaborador interno en el hospital Edgardo Rebagliati Martins – Lima (Tesis de Maestría).

Vidaurre, Rosa. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador (Tesis de Maestría). Universidad Doctor José Matías Delgado.

## 7.2 Fuentes bibliográficas

Bateman, Thomas; Snell, Scott. (2014). Administración, una ventaja competitiva. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: Editorial McGraw Hill Education.

Griffin, Ricky. (2010). Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones. Editorial CENGAGE Learning.

Louffat, Enrique. (2018). Administración del potencial humano. México: Editorial CENGAGE Learning.

Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, José. (2001). El factor humano en la empresa. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.

### 7.3 Fuentes hemerográficas

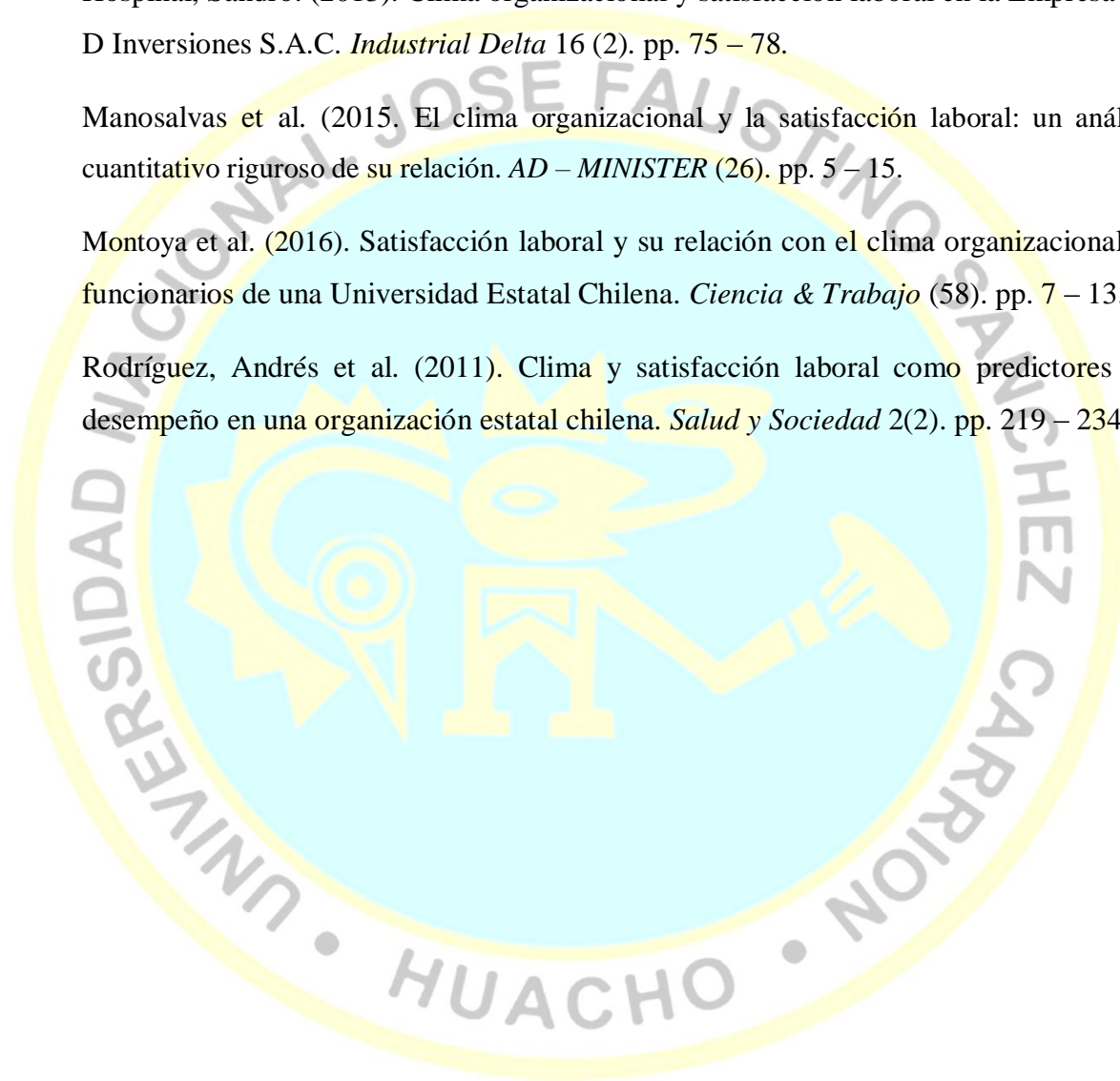
García, Mónica. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* (42). pp. 43 – 61.

Hospinal, Sandro. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Delta* 16 (2). pp. 75 – 78.

Manosalvas et al. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD – MINISTER* (26). pp. 5 – 15.

Montoya et al. (2016). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo* (58). pp. 7 – 13.

Rodríguez, Andrés et al. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad* 2(2). pp. 219 – 234.

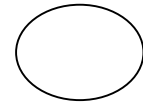


## ANEXOS

### ANEXO 1

N° de cuestionario

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL



#### 1. Presentación

Estimado señor (a) (ita):

Reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo la solicitud de su valiosa colaboración para dar respuesta a las preguntas del presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico. Mantendremos en reserva sus respuestas.

#### 2. Instrucciones

Se le agradecerá responder con toda sinceridad cada una de las preguntas del cuadro del numeral 4, marcando con X.

#### 3. Datos generales

- a) Sexo : Hombre  Mujer
- b) Cargo : .....
- c) Fecha de la encuesta : .....

#### 4. Preguntas

Las abreviaturas de las alternativas tienen los siguientes significados:

- TI** : totalmente insatisfecho                      **AS** : algo satisfecho  
**BI** : bastante insatisfecho                      **BS** : bastante satisfecho  
**AI** : algo insatisfecho                              **TS** : totalmente satisfecho

N°	ITEMS	Alternativas y valores					
		TI	BI	AI	AS	BS	TS
		1	2	3	4	5	6
	<b>SATISFACCIÓN CON TRABAJO</b>						
1	¿Con respecto al contenido de su trabajo está usted?						
2	¿En relación a su carga de trabajo está usted?						
3	¿En cuanto a las exigencias de su trabajo está usted?						
4	¿En relación a su horario de trabajo, está usted?						
5	¿Con respecto a las facilidades que recibe para realizar su trabajo, está usted?						
	<b>SATISFAC. CON SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>						
6	¿Con el monto del sueldo que percibes, está usted?						
7	¿Con otros pagos que recibes, está usted?						
	<b>SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
8	¿Con las medidas de prevención de accidentes de trabajo, está usted?						
9	¿Con el nivel de temperatura en que trabajas, está usted?						
10	¿Con el nivel de ruido del ambiente en que trabajas, está?						
11	¿Con la amplitud del espacio físico en que laboras, está usted?						

<b>SATISFACCIÓN CON EL ESTILO JEFATURAL Y GERENCIAL</b>							
12	¿Con las actitudes de su jefe inmediato, está usted?						
13	¿Con las decisiones de su jefe inmediato, usted está?						
14	¿Con las acciones de su jefe inmediato, está usted?						
<b>SATISFACCIÓN CON LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO PERSONAL</b>							
15	¿Con el programa de capacitación de su centro de trabajo está usted?						
16	¿Con el plan de ascensos y promociones de la empresa en que laboras, está usted?						
17	¿Con el programa de bienestar social que ejecuta la empresa en que trabaja, usted está?						

Muchísimas gracias por su colaboración

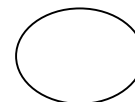




## ANEXO 2

Nº de cuestionario

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL



#### 1. Presentación

Estimado señor (a) (ita):

Reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo la solicitud de su valiosa colaboración para dar respuesta a las preguntas del presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico. Mantendremos en reserva sus respuestas.

#### 2. Instrucciones

Se le agradecerá responder con toda sinceridad cada una de las preguntas del cuadro del numeral 4, marcando con X. La palabra **empresa** se refiere a su centro de trabajo.

#### 3. Datos generales

- a) Sexo : Hombre  Mujer
- a) Cargo : .....
- c) Fecha de la encuesta : .....

#### 4. Preguntas (Items)

Nº	ITEMS	Alternativas y valores				
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	<b>INTEGRACIÓN INTRAORGANIZACIONAL</b>					
1	¿Su jefe se muestra amigable con usted?					
2	¿Los miembros de su grupo de trabajo son amigables?					
3	¿Percibe que su jefe confía en usted?					
4	¿Los miembros de su grupo de trabajo confían en usted?					
5	¿Su jefe está dispuesto a apoyarle en asuntos de trabajo?					
6	¿Los miembros de su grupo de trabajo están dispuestos a apoyarle en asuntos o situaciones de trabajo?					
7	¿Está usted dispuesto a apoyar a su jefe en asuntos de trabajo?					
8	¿Está usted dispuesto a apoyar a los miembros de su grupo de trabajo en asuntos o situaciones de trabajo?					
9	¿Participas en reuniones que por fechas especiales (navidad, año nuevo, aniversario de la empresa, etc.) organiza la empresa?					
	<b>IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b>					
10	¿Realmente le interesa y preocupa el futuro de la empresa?					
11	¿Comenta a sus amigos y familiares que la empresa donde labora es un excelente lugar de trabajo?					
12	¿Se siente orgulloso al decir que trabaja en la empresa?					
13	¿Debido a problemas de relaciones humanas con los jefes ha pensado en renunciar a la empresa?					
	<b>REALIZACIONES (LOGROS)</b>					
14	¿Usted logra sus metas de trabajo personales que le exigen?					

---

**Dr. REY LELIS BAUTISTA JUAN DE DIOS**  
**ASESOR**

---

**Dra. VIVIANA INES VELLÓN FLORES**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. POLICARPIO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**  
**VOCAL**

