

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS**



**TESIS**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES RANCAS –  
PASCO – 2018.

**Presentado por:**

**BACH. ADM. GORA ROMERO ELIZABETH ROCIO**

**BACH. ADM. PUMATAY CISNEROS RICARDO SAUL**

**Para optar el título profesional de:**

Licenciado en Administración

**LIMA – PERÚ**

**2018**

### **DEDICATORIA**

A Dios, por habernos permitido seguir adelante en todo lo que nos propusimos, por darnos salud, fuerza y sobre todo la perseverancia para enfrentar los obstáculos que tuvimos en el transcurso del desarrollo de nuestra tesis.

A nuestros padres, por apoyarnos, ser parte de nuestras fuerzas, sus palabras de aliento a seguir esforzándonos y sobre todo por hacernos una persona de buenos principios y valores.

### **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres por darnos el impulso a perseguir nuestros objetivos, a todas aquellas personas que en el camino fuimos entablando una bella relación amical, que fueron parte de nuestros inicios en los estudios universitarios.

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por darnos la oportunidad de aprender, desarrollarnos y forjarnos como todo un profesional de nuestra carrera, y con la calidad de docentes especializados que nos ayudaron a resolver nuestras inquietudes, dudas y preguntas.

## **PRESENTACIÓN**

Este trabajo de investigación se realiza con el propósito de contribuir al conocimiento de la buena gestión de las empresas comunales enfocándonos en el clima laboral y satisfacción de los colaboradores.

Hoy en día muchas empresas nacen con el objetivo de crecer, mantenerse y sobre todo de alcanzar el éxito es por eso que ahora las empresas comunales están tomando más notoriedad en el campo empresarial por su buen trabajo y de calidad. Buscan un lugar en este mundo empresarial competitivo dando como ejemplo su buen aporte a la gestión y creación de puestos de trabajos para los comuneros que las conforman.

Por lo tanto, este trabajo de investigación brindara las mejores herramientas para alcanzar los objetivos planteados, adecuando a sus necesidades.

La realización de este trabajo se da también por mejorar el clima que poseen dentro de las empresas, y con eso contribuir a una buena y gran satisfacción laboral de los empleados que laboran en la empresa comunal.

Finalmente, se busca encontrar las ventajas que se obtiene de un buen clima organizacional y cómo repercute en la satisfacción que tienen los empleados, con miras a aumentar mucho más la productividad de los servicios ofrecidos por la empresa.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Situación problemática .....	1
1.2. Problema de investigación .....	5
1.2.1. Problema general .....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación .....	6
1.3.1. Justificación teórica .....	6
1.3.2. Justificación práctica .....	6
1.4. Objetivos de la investigación.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos .....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	9

2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	13
2.2. Bases teóricas.....	21
2.3. Glosario de términos.....	62
<b>CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>65</b>
3.1. Hipótesis general .....	65
3.2. Hipótesis específicas.....	65
3.3. Identificación de variables .....	65
3.3.1. Variable independiente. ....	65
3.3.2. Variable dependiente. ....	65
3.4. Operacionalización de variables .....	66
3.5. Matriz de consistencia (ver anexo).....	66
<b>CAPÍTULO IV METODOLOGÍA .....</b>	<b>67</b>
4.1. Tipo de investigación.....	67
4.2. Diseño de la investigación .....	67
4.3. Unidad de análisis.....	68
4.4. Población de estudio .....	68
4.5. Tamaño de muestra.....	68
4.6. Selección de muestra .....	69
4.7. Técnicas de recolección de datos.....	70
4.8. Análisis e interpretación de la información. ....	70
<b>CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
5.1. Análisis e interpretación de resultados .....	72

5.2. Prueba de hipótesis .....	91
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	111
BIBLIOGRAFÍA .....	114
ANEXOS .....	121
1. Matriz de consistencia. ....	121
2. Cuestionario.....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Comparación entre la Teoría Clásica y Relaciones Humanas</i> .....	22
Tabla 2 <i>Delegación de responsabilidades a su puesto de trabajo</i> .....	72
Tabla 3 <i>Libertad total en la toma de decisiones</i> .....	73
Tabla 4 <i>La tolerancia al riesgo por parte de la empresa</i> .....	74
Tabla 5 <i>Herramientas necesarias para ejecutar equipos de trabajo</i> .....	75
Tabla 6 <i>Existencia de suficiente apoyo mutuo</i> .....	76
Tabla 7 <i>Existencia de una adecuada comunicación en la empresa</i> .....	77
Tabla 8 <i>Realización de una adecuada formación profesional y laboral</i> ....	78
Tabla 9 <i>Adecuada equidad laboral entre los colaboradores</i> .....	79
Tabla 10 <i>Importancia de las recompensas intrínsecas</i> .....	80
Tabla 11 <i>Alta rotación de personal</i> .....	81
Tabla 12 <i>Ejecución de despidos arbitrarios</i> .....	82
Tabla 13 <i>Rotación de puestos para los trabajadores</i> .....	83
Tabla 14 <i>Óptimo ambiente físico de trabajo para los empleados</i> .....	84
Tabla 15 <i>Existencia de buena relación entre los compañeros de trabajo</i> ..	85
Tabla 16 <i>Pagos justos de acuerdo a su desempeño en la empresa</i> .....	86
Tabla 17 <i>Existencia de ascenso laboral</i> .....	87
Tabla 18 <i>Premio para los trabajadores por los resultados obtenidos</i> .....	88
Tabla 19 <i>Adecuado incentivo a los trabajadores por parte de la empresa</i>	89
Tabla 20 <i>Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica</i> .....	94
Tabla 21 <i>Frecuencias esperadas de la primera hipótesis específica</i> .....	94
Tabla 22 <i>Chi – cuadrada de la primera hipótesis específica</i> .....	95
Tabla 23 <i>Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica</i> .....	98



Tabla 24 <i>Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica</i> .....	98
Tabla 25 <i>Chi – cuadrada de la segunda hipótesis específica</i> .....	99
Tabla 26 <i>Frecuencias observadas de la tercera hipótesis específica</i> .....	102
Tabla 27 <i>Frecuencias esperadas de la tercera hipótesis específica</i> .....	102
Tabla 28 <i>Chi-cuadrada de la tercera hipótesis específica</i> .....	103
Tabla 29 <i>Frecuencias observadas de la hipótesis general</i> .....	106
Tabla 30 <i>Frecuencias esperadas de la hipótesis general</i> .....	106
Tabla 31 <i>Chi-cuadrada de la hipótesis general</i> .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i> Componentes del clima organizacional .....	34
<i>Gráfico 2</i> Teoría del clima organizacional.....	42
<i>Gráfico 3</i> Delegación de responsabilidades a su puesto de trabajo .....	72
<i>Gráfico 4</i> Libertad total en la toma de decisiones.....	73
<i>Gráfico 5</i> La tolerancia al riesgo por parte de la empresa .....	74
<i>Gráfico 6</i> Herramientas necesarias para ejecutar equipos de trabajo .....	75
<i>Gráfico 7</i> Existencia de suficiente apoyo mutuo .....	76
<i>Gráfico 8</i> Existencia de una adecuada comunicación en la empresa.....	77
<i>Gráfico 9</i> Realización de una adecuada formación profesional y laboral ..	78
<i>Gráfico 10</i> Adecuada equidad laboral entre los colaboradores .....	79
<i>Gráfico 11</i> Importancia de las recompensas intrínsecas .....	80
<i>Gráfico 12</i> Alta rotación de personal .....	81
<i>Gráfico 13</i> Ejecución de despidos arbitrarios .....	82
<i>Gráfico 14</i> Rotación de puestos para los trabajadores .....	83
<i>Gráfico 15</i> Óptimo ambiente físico de trabajo para los empleados .....	84
<i>Gráfico 16</i> Existencia de buena relación entre los compañeros de trabajo.	85
<i>Gráfico 17</i> Pagos justos de acuerdo a su desempeño en la empresa.....	86
<i>Gráfico 18</i> Existencia de ascenso laboral .....	87
<i>Gráfico 19</i> Premio para los trabajadores por los resultados obtenidos.....	88
<i>Gráfico 20</i> Adecuado incentivo a los trabajadores por parte de la empresa	89
<i>Gráfico 21</i> Chi-cuadrada de la primera hipótesis específica .....	96
<i>Gráfico 22</i> Chi-cuadrada de la segunda hipótesis específica.....	100
<i>Gráfico 23</i> Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica .....	104

<i>Gráfico 24</i> Chi-cuadrada de la hipótesis general .....	108
--	-----

## RESUMEN

La presente tesis titulada: “Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, Pasco 2018” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y de diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo conformada por 300 trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, con la que se llegó a calcular nuestra muestra final en solo 168 trabajadores.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se eligió la técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumentos de recolección de datos un cuestionario los cuales estuvieron constituidos por 18 ítems con una escala de respuestas de cinco alternativas.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Clima Organizacional (V1) se relaciona directa y positivamente con la Satisfacción Laboral (V2) de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas – Pasco 2018.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuesta de estudio.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

## **ABSTRACT**

The present thesis entitled: "Organizational Climate and its influence on the Labor Satisfaction of the workers of the communal company ECOSERM RANCAS, Pasco 2018" is a quantitative approach, applied type, correlation level and non-experimental design.

The research population consisted of 300 workers of ECOSERM RANCAS, with which we came to calculate our final sample in only 168 workers.

In order to collect the data regarding the behavior of the Organizational Climate and Work Satisfaction variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as data collection instruments, which consisted of 18 items with a scale of responses from five alternatives.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Organizational Climate (V1) is directly and positively related to the Labor Satisfaction (V2) of the company ECOSERM RANCAS - Pasco 2018.

Finally, conclusions and recommendations are presented as a study proposal.

Key Words: Organizational Climate, Labor Satisfaction, Community  
Enterprise of Mining Services Rancas

## INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional, en el mundo actual es necesario para toda empresa que desea entablar buenas relaciones laborales con sus colaboradores y entender que son parte fundamental de la organización y conocer más a fondo sus características personales, las cuales influyen en las percepciones que tienen acerca de su entorno laboral como también en su satisfacción laboral. Así mismo es muy importante ambos estudios sobre el clima organizacional y de satisfacción laboral porque nos permitirá tener información y opiniones del personal, para tener una idea más clara sobre nuestra investigación y poder llegar a obtener resultados que nos permita aplicar las mejores herramientas para un buen clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores.

La presente investigación denominada : “Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, Pasco 2018”, nos hemos enfocado en su influencia que tiene el clima organizacional en las satisfacción laboral de los trabajadores, con el fin de presentar información útil y actualizada que sirva para decidir estrategias, aplicar instrumentos de mejora y fortalecer el entorno laboral donde se desempeñan y por supuesto la satisfacción laboral que perciben los colaboradores por parte de la empresa.

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos. Empezando por el capítulo I, se desarrolla la situación problemática, los problemas de investigación que abarcan el problema general y los problemas específicos,



justificación que abarca la justificación teórica y la justificación práctica y el objetivo.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, la misma que comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el glosario.

En el capítulo III se desarrolla sobre las hipótesis y variables. Se enfoca sobre la hipótesis general y las hipótesis específicas, las variables con sus indicadores, operacionalización. En este capítulo se presenta los supuestos que aportaran con resolver el problema de investigación, así mismo se utilizara los indicadores para la medición de cada una de nuestras variables.

Luego en el capítulo IV corresponde a la metodología de la investigación mediante la cual se da a conocer el método empleado para la investigación, en este caso es el tipo descriptivo, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables y de enfoque cuantitativo porque usa la recolección de datos para probar la hipótesis. Lo cual se dará el análisis e interpretación respectiva de la información.

Y por último se desarrollará el capítulo V, donde se presenta los resultados de la investigación, obtenidos por medio de las encuestas las cuales fueron demostradas estadísticamente fiables para determinar la influencia entre estas dos variables, y a la vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Todo este resultado viene acompañado de una serie de gráficos estadísticos que aportaran con la interpretación más didáctica y comprensible.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Situación problemática

Actualmente la administración se ha convertido en una de las áreas fundamentales de la actividad humana; hoy en día, la base fundamental de la sociedad está compuesta por organizaciones y el esfuerzo cooperativo del hombre por mantenerlas.

Estas organizaciones son formadas para un único propósito, por lo que las personas en su individualidad no podrían alcanzarlo. Estos objetivos comunes llevan a las personas a interactuar constantemente dentro de un ambiente físico, a realizar su labor con la respectiva autonomía asignada, a enfrentar cada desafío que encuentre, todo ello realizado dentro de una buena relación interpersonal con sus compañeros y con una motivación respectiva, conocida todo esto como clima organizacional.

De la misma manera, se requiere que los colaboradores de la organización se encuentren satisfechos laboralmente, trabajando con una adecuada seguridad laboral, en buenas condiciones de trabajo, con el reconocimiento que se obtiene, etc.

El clima organizacional y la satisfacción laboral buscan el bienestar del personal en su trabajo, permitiéndole alcanzar una adecuada calidad de vida, así como también buscan el bienestar de la organización al

desarrollar un buen desempeño laboral por parte de sus trabajadores para que con ello se llegue a obtener una buena productividad empresarial.

En el Perú existen 6115 comunidades campesinas, situándose en el departamento de Pasco 111, estas comunidades campesinas tienen derecho a establecer empresas comunales según la Ley N° 24656 Ley General de Comunidades Campesinas, que utilizando su personería jurídica organizan y administran sus actividades económicas en forma empresarial, asegurando el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto.

La Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, es la primera empresa comunal a nivel nacional, ubicada en la comunidad campesina de San Antonio de Rancas, en el distrito de Simón Bolívar, región Pasco, y se encuentra ubicada a 4380 m.s.n.m.; brinda servicios múltiples como, transporte de mineral, alquiler de equipos y maquinarias, ejecución de relaveras y muchos otros al servicio de la minería, además de otros giros de negocio como, estación de servicios (venta de combustible), ejecución de obras civiles y planta de concreto en el sector construcción.

Sin embargo, actualmente la empresa cuenta con una fuerza laboral de obreros, técnicos calificados y profesionales, lo cual, si bien estos los han llevado a crecer durante 26 años de gestión, la empresa no está tomando dentro de sus objetivos la mejora del clima organizacional en el cual laboran sus trabajadores, y cuál es el grado de satisfacción de los mismos, ya que estos trabajadores, empezando desde el nivel estratégico

y terminando en el nivel operacional, aducen que no se sienten con la autonomía necesaria para tomar decisiones en relación con el trabajo que realizan, ya que como la empresa es comunal y por ende los comuneros toman decisiones generales, creen poder influir en las decisiones sobre el trabajo que debe de realizar cada personal en su puesto determinado; otro problema encontrado es que la organización no se encuentra con una buena cohesión del grupo de trabajo dificultando la comunicación, ya que la disponibilidad de información y el apoyo entre compañeros es corta; por último se observó que el personal no se encuentra con una buena motivación para poder desempeñar su labor, ya que existen factores como, la constante rotación del personal haciendo que estos no introduzcan todo su esfuerzo a la empresa, la falta de compromiso por parte del personal, ya que si se equivocan la empresa y los comuneros tienden a culparlos, etc.

No abordar el problema podría llevar a la empresa a disponer de un personal con constantes ausencias laborales, tanto físicas como mentales, debido a que no tendrá ganas ni interés en trabajar, a no desarrollarse personal ni profesionalmente, entrar en un mundo de apatía o aislamiento, estrés, nervios, miedos, adicción al trabajo, disminución de la productividad laboral, recurriendo al despido de personal, renunciadas, creando problemas laborales y paralelamente creando problemas con toda la comunidad, volviéndose así en una empresa no recomendada para trabajar, con ello la empresa perderá presencia y será incompetente ante las otras empresas comunales.

Estos hechos podrían evitarse satisfaciendo laboralmente a cada personal, haciendo de la empresa un lugar con buen clima para poder trabajar, haciendo respetar la respectiva autonomía del puesto en el que laboran, así como también promoviendo una capacitación para toda la comunidad de Rancas, donde se explique las limitaciones que deben tener estos en sus consideraciones en cuanto al desarrollo de trabajo de cada personal y el desarrollo de trabajo de toda la empresa; en cuanto a la cohesión con el grupo de trabajo que carece la empresa, deberían de promover la buena comunicación y el apoyo entre compañeros a fin de generar el grado de confianza necesaria y desarrollar un trabajo conjunto óptimo con la participación de todos los que lo conforman, así mantener un buen clima de comunicación en toda la organización; finalmente, para desarrollar la motivación en la empresa, deberían de incentivar al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo, con capacitaciones, formándolos con nuevos conocimientos, dándoles horarios flexibles en sus trabajos, haciendo que pongan interés en sus trabajos, desarrollándose tanto personal como profesionalmente, darle la oportunidad de sentirse en confianza con toda la organización, haciendo de este un lugar saludable donde trabajar, viendo ahora al personal como socios , colaboradores que gracias a ellos su empresa está desarrollándose adecuadamente y no como un simple subordinado. Con todo esto la empresa tenderá a crecer volviéndose a colocar como la empresa peruana del año y así volviéndose un ejemplo de mejor lugar de trabajo para las empresas comunales.

## **1.2. Problema de investigación**

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas?

### **1.2.2. Problemas específicos**

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera la autonomía del trabajo influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas?
- b) ¿En qué medida la cohesión del grupo de trabajo influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas?
- c) ¿De qué manera la motivación influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación aportará información de primera sobre la adecuada implementación del clima organizacional con el fin de que sean más eficientes las empresas, lo que hoy en día va tomando más notoriedad en su actividad, debido a la gran influencia que tiene sobre el comportamiento de los empleados, lo cual permite obtener buenos resultados en las diferentes áreas de la organización.

Para ello se dispondrá de teorías, métodos, técnicas y conceptos sobre el clima organizacional y satisfacción laboral con el fin de reafirmar y respaldar nuestra investigación en pos de la mejora de las relaciones entre trabajadores y empresas.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Esta investigación es pertinente dentro del contexto empresarial del Perú, específicamente dentro de las empresas comunales con miras a desarrollarse como lo es la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, donde este análisis los va a posibilitar a poder llevar una buena gestión de recursos humanos, generando un ambiente agradable para sus colaboradores poniendo incidencia directa en su satisfacción laboral y así lograr un desempeño óptimo para alcanzar los objetivos empresariales como el de crecer económica y socialmente. De la misma manera es oportuna, ya que las empresas comunales están llegando a formar un factor importante

para el desarrollo del país, proporcionando trabajo y calidad de vida para las personas dentro de sus zonas rurales, así como también su propio desarrollo empresarial.

Un buen clima organizacional permitirá que los trabajadores de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado con autonomía, con desafíos planteados, dentro de una buena cohesión de grupo y sobre todo motivados será más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

Aparte que, de la misma manera, resultará con una gran satisfacción laboral para los trabajadores y, hará que se sientan muy a gusto donde se desempeñan por disponer de una adecuada seguridad laboral, con buenas condiciones para trabajar y con un reconocimiento que impulsará su gran desarrollo personal y profesional, eso hace de la empresa un buen lugar para trabajar.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general:**

Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.



**1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la influencia de la autonomía del trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.
- b) Determinar la influencia la cohesión del grupo de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.
- c) Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Quispe (2015), en su investigación titulada, "Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015" concluye:

La finalidad de este proyecto de investigación fue conocer el grado de relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los colaboradores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas. Con el fin de facilitar al directivo de la institución, recomendaciones de modificaciones, refuerzo y/o avance. Para la elaboración de esta investigación se determinó como muestra al total de los pobladores, constituido por 30 colaboradores a quienes se les aplicó un temario estructurado, tipo escala de Likert, para evaluar medir la satisfacción laboral, compuesto por 14 ítems correspondiente a 2 dimensiones, y para medir el clima organizacional, compuesto por 21 ítems correspondientes a 5 dimensiones, corroborado por tres expertos en la materia. El estudio arroja un coeficiente de Alfa de Cronbach para la escala de la satisfacción laboral y el clima organizacional de 0.796 y 0.721 respectivamente seguros. La hipótesis general muestra que existía relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral. La conclusión corroboro que si existe relación positiva entre las dos

variables. Y con respecto a las hipótesis específicas se corroboró que las dimensiones dentro del clima organizacional tienen un vínculo estrecho con la satisfacción laboral; pero con respecto a la dimensión de recompensa no hubo una relación fuerte con la satisfacción laboral.

Alvarado & Llacza (2017), en su investigación titulada, "Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del centro de desarrollo integral de la familia de Tahuantisuyo, Lima 2017" concluye:

Este trabajo de investigación es de orientación cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental. Se tuvo la participación de 40 colaboradores para la investigación, la muestra fue definida de manera probabilística consiguiendo un resultado de 40 personas. Para recopilar los datos sobre el comportamiento de las variables, se escogió como técnica de recopilación de datos la encuesta y se utilizó como instrumentos de recopilación de datos un temario los cuales estuvieron conformados por 18 items con una escala de respuestas de cinco opciones. El estudio de resultados se desarrolló mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y organizada se expuso a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico. La exposición de los resultados fue mediante gráficos y tablas, luego para comparar la hipótesis se ejecutó la técnica estadística Chi cuadrado, dando como manifiesto que la

hipótesis general si es aceptada al tener una relación directa entre las dos variables. Para terminar en este trabajo de investigación se presenta conclusiones y recomendaciones.

Pérez & Rivera (2015), en su investigación titulada, “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, periodo 2013” concluye:

En la actualidad se está dando mayor importancia a dos temas dentro de las organizaciones que son el clima organizacional y la satisfacción laboral ya que resultan fundamental pero no se tiene claro los efectos detallados de ambas variables que tienen sobre el desempeño laboral en las empresas. Este trabajo de investigación muestra el nivel de ambas variables en los colaboradores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se utilizó los cuestionarios de clima organizacional de la autora Palma (1999) y de satisfacción laboral del autor Price, adaptada al contexto del autor peruano Alarco (2010), a un total de 107 empleados, respondiendo de forma individual bajo la rigurosa confidencialidad de los empleados. Los resultados adquiridos arrojan un nivel medio (57.9%), por lo consiguiente, el clima organizacional es fundamental en la organización por el motivo de su gran influencia en la satisfacción laboral, dando por concluido que existe una relación estrecha entre ambas. Se intenta que el trabajo de investigación ayude en las políticas de gestión y dirección dentro de esta

importante organización, y a su vez proporcione mejoras en los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral.

Figuroa (2017), en su investigación titulada, "Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa ILF Agroindustrial E.I.R.L. período 2016" concluye:

El propósito de este trabajo de investigación es establecer de qué manera la satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional. Enfocándose en la primera variable los autores Meliá y Peiró en 1989, consideran que esta variable tiene que ver con el ambiente físico, las prestaciones recibidas y la supervisión. Y la segunda variable medido por los autores Meyer y Allen en 1991, que se enfocan al compromiso de continuidad, compromiso normativo y el compromiso afectivo. Se pidió la participación de 18 colaboradores que ayudaran a resolver la situación actual de la empresa. Como resultado se obtiene que la satisfacción laboral influye de manera directa en el compromiso continuo, afectivo y normativo.

Yachas (2017), en su investigación titulada, "Satisfacción laboral y su relación con las escalas remunerativas de los trabajadores de la Dirección de Red de Salud Lima ciudad año 2016" concluye:

Este trabajo de investigación tiene como finalidad indicar la relación entre la satisfacción laboral y las escalas remunerativas de los colaboradores. La muestra incluyó la participación de 99

colaboradores, la muestra fue probabilística, se empleó las variables antes mencionadas. El método de investigación fue el hipotético-deductivo. El estudio usó el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recopiló la información en un período específico, que se progresó al aplicar los instrumentos: Un cuestionario sobre la satisfacción laboral, el cual estuvo conformado por 27 ítems en la escala de Likert y con respecto a la otra variable estuvo conformada por 24 ítems la cual utilizó la misma escala de Likert. El estudio finaliza que hay pruebas para declarar que ambas variables se relacionan mucho.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Zans (2017), en su investigación titulada, "Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa UNAM-Managua en el periodo 2016" concluye:

El tema que se abordó en este estudio es sobre Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, tiene la intención de evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral, de describir el Clima Organizacional e identificar el desempeño laboral que existe entre los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Para esta investigación y para el tipo de trabajo que realizamos, seguimos la normativa establecida por la UNAN

Managua, aplicando los instrumentos, técnicas y metodología necesaria para una apropiada investigación. Para desarrollar esta investigación se tomó en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo-explicativo. La población fue de 88 trabajadores y funcionarios, siendo la muestra 59 trabajadores y funcionarios. El resultado obtenido nos muestra que el Clima Organizacional que se encuentra en la FAREM, es de euforia y entusiasmo siendo en mayor medida el optimismo, también de distanciamiento en menor medida y frialdad, por lo tanto, se encuentra considerado entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el mejorar el Clima Organizacional tendría un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Por lo cual, es considerado urgente motivar a los responsables de áreas, jefes y autoridades, para trabajar dando su contribución para lograr un Clima Organizacional Óptimo y Favorable, para así alcanzar los niveles de entusiasmos y euforia, orgullo y excitación, asimismo se debería de constituir de forma continua el escuchar opiniones, sugerencias de la comunidad universitarias y las consultas, las cuales para que se puedan convertirse en propuestas, a través de los dirigentes se deben de canalizar en los consejos universitarios, también se debe realzar el desempeño laboral dentro de la facultad, generado un ambiente beneficioso para la productividad y motivándolos, así mismo fortaleciendo la toma de

decisiones colectivas y evitar en gran medida la toma de decisiones individuales.

Criollo (2014), en su investigación titulada, "Clima laboral y rotación de personal motorizada en la empresa Sodetur S.A" concluye:

Este estudio de investigación es sobre Psicología Industrial, especificado en Clima Laboral y Rotación de Personal. Con el objetivo primordial de determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. Con hipótesis general que nos dice que el clima laboral influye directamente en la rotación de personal. La Teoría del Clima Organizacional de Chiavenato es el sustento del fundamento teórico de esta investigación, con relación a: la influencia del clima laboral en la organización y los trabajadores, los costos de rotación de personal y satisfacción laboral, los factores determinantes de la rotación de personal. Basado en la Investigación correlacional no experimental. Los resultados obtenidos indican que, si existe relación entre el clima organizacional y rotación del personal, obteniéndose como recomendación, reducir el índice de rotación de personal, tomando puntos de control en el clima laboral.

Marín & Paz (2014), en su investigación titulada, "Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales" concluye:



Los diferentes tipos de empresas que existen, sin menospreciar su objeto social, están constituidos por muchas personas y las relaciones interpersonales su objetivo principal es desempeñar acciones que apoyen en los logros de las empresas. Comprender el impacto que tienen los colaboradores, los grupos y la estructura sobre las empresas; la cual concede mejorar la eficacia y la eficiencia lo cual se manifiesta en las actividades y objetivos principales. Lo mencionado con anterioridad es el clima organizacional, y para poder captar mejor las percepciones que los empleados tienen con respecto a la empresa, fue necesario realizar diversos diagnósticos. La IPS de la Universidad Autónoma de Manizales ofrece servicios odontológicos, fisioterapia y terapia ocupacional, psicología, y demás. Por otro lado, la OPS tiene un modelo de análisis y desarrollo empresarial, en donde el Clima Organizacional es uno de los cuatros apartados para este estudio. Es entonces que se procede a precisar la influencia del clima organizacional de la IPS de la Universidad autónoma de Manizales, aparte de profundizar en tres puntos clave, examinar el comportamiento de los diferentes factores que lo integran y dar soluciones más efectivas. Se creó un diseño descriptivo, transversal y observacional, donde se pidió la participación de 84 colaboradores activos que laboran sin ningún problema. En conclusión, el clima organizacional de la IPS no es del todo satisfactorio, sino la variable liderazgo que tuvo una mejor calificación. Los colaboradores dan

sus argumentos con respecto a la situación actual en la cual se encuentran, viendo que los altos mandos no apoyan del todo en la mejora profesional, tampoco en una buena retribución y no recibir reconocimientos por sus logros. Pero también existe la oportunidad de mejorar en la percepción que tienen de los altos mandos porque creen que si les preocupa sus trabajadores.

Pero en el tipo de personal se percibe muy bajo la satisfacción del clima organizacional especialmente en el servicio de odontología que ofrece la IPS.

Pineda (2015), en su investigación titulada, "El clima organizacional en la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales" concluye:

El objetivo de esta investigación fue identificar la influencia de las 6 dimensiones relacionadas con el clima organizacional para la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales; como: toma de decisiones, motivación, autonomía, orientación a resultados, comunicación y, cooperación y apoyo; para ello cada uno de los indicadores referenciados por dichas dimensiones se tuvo que revisar y precisar, en seguida, para obtener la conformidad de cada dimensión, se tuvo que consultar a varios expertos, quienes miden cada una de ellos, luego utilizando el coeficiente de correlación policórica, se realizó un análisis de unidimensionalidad de los indicadores. Son necesarias para la construcción de las variables observables, las variables latentes o que

no se pueden observar, con naturaleza continua, idea que parte para este tipo de correlación. Para realizar las pruebas piloto en las bibliotecas de las universidades de la ciudad como Universidad Autónoma, Universidad de Caldas, Universidad Católica y la Universidad de Manizales con el fin de validarlo y realizar la aplicación del mismo entre los funcionarios de la Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, se tuvo que contactar con los jefes de personal de la Universidad de Caldas y Universidad Nacional, para contar con su apreciación sobre el instrumento. En esta investigación, se procuró determinar el clima organizacional de la biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, como también se alcanzó observar diferentes factores del clima organizacional, análisis y teorías, que se encuentran dentro de la biblioteca como organización administrativa, a través de una encuesta, de manera concluyente se pudo analizar que el clima organizacional existente en dicha organización es un clima participativo consultivo. También se logró precisar las dimensiones que poseen una influencia mayor sobre el clima organizacional, que son: comunicación, motivación, orientación a resultados y, cooperación y apoyo, sin dejar de intervenir la toma de decisiones y autonomía. Así como también, dicho estudio nos permitió la obtención de una visión más amplia a través del instrumento de medición, desarrollado sobre la percepción del clima organizacional de la biblioteca de dicha organización por

parte de los funcionarios. Es por ello que resultan trabajos de mejora que favorecerán el clima organizacional de la Biblioteca de la Universidad Nacional Sede Maizales, donde se plantean en cuanto a trabajo en equipo y comunicación, dos estrategias.

Jaramillo & Gonzalez (2010), en su investigación titulada, “Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda” concluye:

Se ratificará el primer instrumento de los autores Borja y Briceño, el valor que comprende lo empleados en la alcaldía de la Celia Risaralda como requisito para conseguir un instrumento para calcular la satisfacción y el desempeño de los colaboradores del municipio, los cuales muchos empleados son pagados con el salario mínimo vital que exige la ley, es para tener en cuenta que el ayuntamiento es el único órgano que contrata de manera formal con asistencias sociales en el área rural y urbana del ayuntamiento, también es de consideración que son muy escasos los empleos en los puestos administrativos, es decir solo hay empleos de corto plazo con el político de turno, lo que hace más limitado el acceso y los méritos para obtener una plaza.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo precisar el impacto de la satisfacción laboral de los trabajadores del ayuntamiento de La Celia Risaralda con el propósito de hallar los mecanismos que contribuyan a aumentar el cumplimiento en sus puestos de trabajos.

El procedimiento empleado fue elaborado por los alumnos de

postgrado quienes plantearon el instrumento por medio de soportes teóricos. Luego de tener en consideración la primera prueba realizada en la organización Apostar S.A. por los autores de las herramientas; se otorgó el instrumento de corroboración en el ayuntamiento de la Celia Risaralda. Este instrumento está conformado por 69 preguntas con 21 índices aplicado en una muestra de 25 sujetos (trabajadores y personal operativo de las empresas públicas). Al final de toda esta investigación, los resultados que arrojaron fue; en el ayuntamiento los colaboradores se encuentran en un nivel de 3,1 con respecto a la satisfacción laboral, esto nos sirve de impulso para mejorar más en el desempeño de los colaboradores que trabajan en el ayuntamiento.

## 2.2. Bases teóricas

### **Teoría humanista.**

Antes de centrar esta investigación en nuestro tema de estudio, veremos la teoría humanista propuesta por Elton Mayo, teoría en la que basaremos este estudio; esta teoría nos dice que el trabajador no es vista como una herramienta o máquina, sino que también es un ser humano con las mismas ganas de salir adelante al igual que los altos directivos. Estos no se fijan en las condiciones laborales en la que laboran sus empleados, ya que de ellos depende la marcha de la empresa.

Según Eggers (2012) menciona lo siguiente:

Como bien sabemos en la época del siglo XX predominaba la administración científica y clásica, así como también se sabe que los trabajadores de esas épocas interpretaban a dicha administración, como un medio de explotación de los empleados para favorecer a sus patrones.

El inicio de las ideas de las relaciones humanas fue fundamentadas a partir del experimento de Hawthorne (entre 1927 y 1932), desarrollado por Elton Mayo y sus colaboradores. En 1927, el Consejo Nacional de Investigación le encargó a Mayo realizar investigaciones en la empresa Western Electric Company, situada en el barrio de Hawthorne, en Chicago. Lo que se trataba de determinar

era la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios teniendo como unidad de medida a la producción.

Al realizar el experimento de Hawthorne se obtuvieron importantes conclusiones como: los empleados tienen comportamientos sociales, toman mucho en cuenta las sanciones y recompensas, se vio a la organización compuesta con grupos no solo formales sino también con grupos informales, la interacción social es constante, el contenido del cargo era importante y los aspectos emocionales en la producción eran tomadas en cuenta.

Para tener una mejor descripción de la teoría humanista, haremos una comparación con la teoría clásica fomentada por Taylor y Fayol:

**Tabla 1**

*Comparación entre la Teoría Clásica y Relaciones Humanas*

Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas o humanista
Trata a la organización como máquina	Trata a la organización como grupos de personas
Pone el énfasis en las tareas o en la tecnología	Pone el énfasis en las personas
Inspirada en sistemas de ingeniería	Inspirada en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delega autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del empleado
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Hace énfasis en las relaciones entre las personas
Confianza en las reglas y en los reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre línea y personal	Dinámica grupal e interpersonal

*Fuente:* Chiavenato (2006) “Introducción a la teoría general de la administración” (p.85)

Al tener claro la teoría humanista nos permitirá entender mejor por dentro a las organizaciones con respecto a su relación con los trabajadores para obtener un mejor resultado.

### **Clima organizacional.**

El clima organizacional es parte primordial en la organización, ya que este influye en distintos factores de la organización, por lo cual empezaremos a estudiarla.

### ***Clima.***

La palabra clima es utilizada para definir diversas situaciones, Aioz (1996) en su libro nos explica que la palabra clima tiene una raíz griega con significado de, pendiente o inclinación, que hace referencia al medio de una organización con relación a sus características y propiedades de ésta. En el lenguaje habitual nos dice que se hace referencia a una determinada situación estable, es aquí donde se dan unas características determinadas dentro de un tiempo establecido, situaciones como: clima cultural, clima participativo, etc.

Así como también nos explica que parte desde un concepto metafórico que se deriva de la meteorología, donde un conjunto de variables estables dentro de una región geográfica delimitada y a lo largo de un tiempo determinado, relacionados recíprocamente con una serie de elementos diferentes, llegan a ser características que



predominan en una zona determinada, dando lugar a distintos tipos de clima como: continental, mediterráneo, ecuatorial, etc.

El clima en las organizaciones al igual que el clima atmosférico nos dice que es un componente multidimensional, y que se encuentra en función de un contexto, dados por una estructura, procesos organizacionales y personas que componen toda una organización, que entrando en interacción éstos, dará lugar a distintos tipos de clima.

### ***Organización.***

Según Chiavenato (2007) definiendo a la organización, nos indica lo siguiente:

Los seres humanos, debido a sus limitaciones no pueden lograr ciertos objetivos mediante su accionar individual y aisladamente, para esto se ven obligados a cooperar unos con otros llegando a formar, organizaciones. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, donde la cooperación entre estas es esencial. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicos, etc.

En las organizaciones, la capacidad intelectual y física no son los que impiden alcanzar objetivos humanos, sino la falta de habilidades para trabajar conjuntamente con otras personas de manera eficaz.

***Impacto en la organización.***

Según Marchant (2005) declara que:

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. (p. 134)

Según GonÇalves (2000) citado por Aranciba & Marchant (2006), declara que:

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de

estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. (p. 134)

De todo esto, se dice que el impacto que causa el clima organizacional en la organización trae efectos tanto positivos como negativos, donde una institución al estudiar el clima en su organización obtendrá un resultado que lo lleve a una mejora, dicha mejora según los autores ya citados, se puede ver al presentarse una gran satisfacción en el personal en cuanto a su percepción sobre el clima laboral, mejorando su comportamiento funcional, así como también permitirá mejorar la estructura y proceso organizacional, para que la empresa tenga un mayor desempeño.

***Definición del clima organizacional.***

Las investigaciones y los estudios del clima organizacional se han desarrollado desde la década de los años treinta del siglo XX, y en la actualidad se ha estudiado e investigado activamente por diversos autores generando múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos para medirlo.

Bordas (2016), nos dice que el estudio del clima organizacional comienza con los trabajos de Lewin, Lippitt y White

(1939) quienes realizaron estudios sobre los procesos sociales de los niños que participaron en un campamento de verano, obteniendo como resultado que, el comportamiento de dichos niños depende también del clima social y no solo de los aspectos personales.

Existen diversas definiciones sobre clima organizacional, donde cada autor tiene enfoques distintos, aquí presentamos algunas de las definiciones principales:

Según Tagiuri (1968) citado por Palma (2004) lo define de esta manera “Clima Organizacional es el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (p. 25).

Para el autor Hellriegel (1974) citado por Uribe (2015) menciona al clima organizacional como “Conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno” (p. 40).

Según Denison (1991) citado por Arnoletto (2004) “argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante la situación” (p. 82).

Según Vega, Arévalo, Sandoval y Giraldo (2006) citados por Carvajal, Delgado, & Vanegas (2013) presentan varias definiciones la cual resalta la siguiente “el clima es la percepción de los trabajadores al interior de la organización y cómo esta percepción varia de una empresa a otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman” (p. 115).

Y para Ekvall (1983) citado por Chiang, Matín, & Nuñez (2010) tiene otra definición más clara que:

El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. (p.34)

Entonces después de estudiar todas estas definiciones se podría conceptualizar el clima organizacional de la siguiente manera:

El clima organizacional se refiere al ambiente donde el personal desempeña su trabajo, caracterizado por un conglomerado de distintos aspectos tanto tangibles como intangibles, como las condiciones físicas, el trato de las autoridades de la organización con sus empleados, la relación que existe entre todo el personal empresarial e incluso la relación con los proveedores y clientes, las estructuras y procesos organizacionales; tomando como elemento

primordial para poder identificar dicho clima organizacional, la percepción que tiene el personal sobre dichos aspectos ya mencionados. Para que posteriormente se obtenga un rendimiento, lo cual determinará el desempeño de la organización. Todo este conocimiento de clima organizacional proporcionará retroalimentación para que consecutivamente se pueda introducir cambios planificados en cada componente del sistema organizacional.

### ***Perspectiva del clima organizacional.***

Dado que el concepto del clima organizacional es muy complejo Rodríguez & Díaz (2004) nos explican distintos enfoques de clima organizacional desde tres perspectivas:

Las orientaciones teóricas que más se usaron para el estudio del clima organizacional son desde la perspectiva realista, la fenomenológica o subjetiva y la interaccionista.

- *Perspectiva realista:* Desde esta perspectiva, el clima es considerado como un atributo de la organización con carácter objetivo, e independiente de las percepciones de su personal y su unidad de análisis es la organización, al describir sus características.
- *Perspectiva fenomenológica o subjetiva:* Desde esta perspectiva, el clima es considerado más como un atributo de las personas, con énfasis en los aspectos individuales y

subjetivos, su unidad de análisis es la persona, la descripción que se hace influye en el comportamiento de los distintos miembros.

- *Perspectiva interaccionista:* Desde esta perspectiva se pretende integrar los dos enfoques anteriores, considerando al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, así esta perspectiva nos permitirá explicar las diferencias que se producen en los climas de los distintos grupos.

### ***Importancia del clima organizacional.***

El clima organizacional en las empresas desempeña un rol importante es ahí donde su importancia se hace presente, según el autor Brunet, (2004) nos explica lo siguiente:

Los valores, actitudes y creencias de los colaboradores de una organización conforman el clima en el trabajo, de estos elementos que se vuelven uno solo, se deriva la importancia que será aprovechada por el administrador, utilizando todo lo que esté a su alcance para analizar y diagnosticar el clima laboral dentro de la empresa por tres importantes motivos:

- Determinar las razones porque se producen los conflictos internos, de estrés, y de insatisfacción laboral que solo ocasionan un creciente ambiente negativo en la empresa.

- Empezar a mantener los elementos necesarios de mayor importancia que permitan al administrador a donde direccionar para intervenir y poder mejorar antes que empeore la situación.
- Mantener un control frecuente sobre cómo va la mejora en la empresa y poder pronosticar los problemas que acechan o amenazan con interferir en los buenos resultados de la organización.

Es así, que de esta manera el administrador podrá tener un mejor control con respecto al clima organizacional con el fin pueda administrar de manera óptima y eficaz su organización.

El Ministerio de Salud (2012) nos hace una explicación más detallada sobre cuán importante resulta ser el clima organizacional con los siguientes puntos:

Al estudiar el clima organizacional nos proporcionará muchos datos importantes que al final se transformarán en información, de donde podremos conocer más a fondo basándonos en opiniones de las personas sobre, cómo se sienten dentro de su entorno laboral y las condiciones de trabajo a las que se encuentra actualmente, con el único motivo de realizar varios planes o futuros proyectos que servirán a identificar y minimizar los elementos negativos de gran magnitud que influyen y afectan la mano de obra, la responsabilidad de sus funciones y su potencial dentro de las organizaciones.



La realización del estudio del clima organizacional tiende a ser un proceso muy dificultoso porque se tiene que revisar a detalle la dinámica, el entorno y como se encuentran los colaboradores, siendo estos, pilar fundamental para el crecimiento de la empresa; es ahí donde se parte para iniciar un programa con procesos minuciosos para medir con mayor frecuencia el clima organizacional.

Al examinar el estado en que se encuentra el clima organizacional, se descubre la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno o ambiente en el que están rodeados. También se puede encontrar las expectativas futuras que esperan los trabajadores dentro de la organización que nos permitirá crear programas de intervención e ir mejorando en el seguimiento y evaluación.

Al momento de ejecutar intervenciones para la mejora de la empresa, es fundamental contar con las herramientas adecuadas para la medición del clima organizacional partiendo de un punto más objetivo y técnico que nos permitirá dejar de lado la intuición sobre el clima organizacional.

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

El trabajador percibe su trabajo, su esfuerzo, su productividad y por supuesto su satisfacción lo que hace que pueda determinarse el clima organizacional, Martínez (2012) nos muestra las siguientes características:

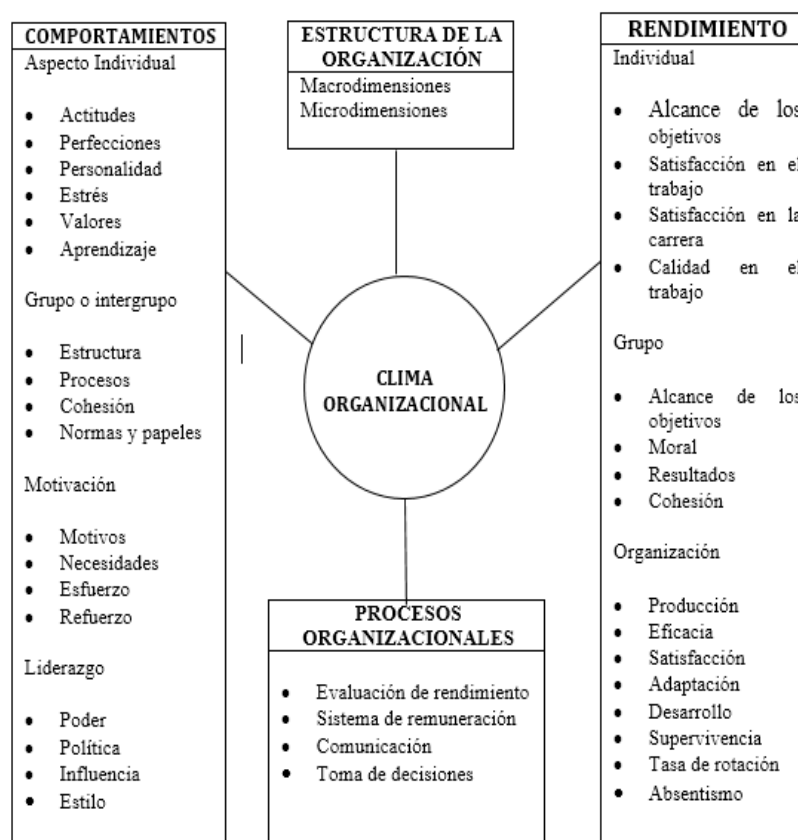
- Contiene diferentes partículas de variables situacionales.

- Tiene un vínculo con la responsabilidad.
- Aunque sus elementos cambien, el clima podría seguir manteniéndose igual.
- Posee una continuidad no tan absoluta como la cultura, y si llegase a ocurrir una intervención particular ocasiona un cambio.
- Está conformado por las realidades culturales y sociológicas de la organización.
- Tiene una observación distinta dependiendo de los climas de diferentes personas que realizan las mismas funciones.
- Se basa en una observación de la realidad externa la cual percibe la persona.
- Los resultados que arroja son más sencillos de identificar y explicar que describir con palabras exactas.
- Tiene mucha relación estrecha con el comportamiento.
- Tiene mucha influencia sobre las actitudes y expectativas de las personas.

### ***Componentes del clima organizacional.***

Según Brunet (2004) el clima organizacional está determinado por distintas variables llamados componentes, a través de este esquema podemos ver cómo interactúan dichos componentes y con ello, los efectos que provocan dentro de toda la organización. El Gráfico 1 presenta a los componentes conformado por el comportamiento

individual, comportamiento grupal, la motivación y liderazgo, de quienes y conjuntamente con la estructura organizacional y los procesos organizacionales, dependerá la formación de un clima organizacional, de todo esto para que posteriormente se pueda conocer los resultados que nos permitirán ver la realidad de la organización a nivel individual, grupal y organizacional.



*Gráfico 1*

### Componentes del clima organizacional

*Fuente:* Martínez (2012) “La cultura de empresa” (p. 71)

Entonces a través de estos distintos componentes que llegan a formar el clima organizacional, se le llega a conocer al clima organizacional

como un componente de naturaleza multidimensional, que presentado ante algún directivo de la organización para evaluar el clima en su organización, el aporte tendrá un valor importante, ya que, al disponer de varios componentes o dimensiones, el cuestionario se dará de manera eficaz.

### ***Dimensiones del clima organizacional.***

Para los autores Litwin y Stinger (1980) citado por Palma (2009) aportan con sus conocimientos indicando la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización, tomando relación así cada dimensión con ciertas propiedades de la organización, tales como:

*Estructura.* Percepción que tiene los empleados de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites, etc. es a todas estas limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

*Responsabilidad.* Es el sentimiento de los empleados acerca de su autonomía al tomar decisiones con relación a su trabajo, el sentirse su propio jefe.

*Recompensa.* Percepción por parte de los empleados con relación a una adecuada recompensa recibida, por haber realizado un buen trabajo.

*Desafío.* Percepción por parte de los empleados en cuanto al nivel de reto y riesgo que le impone el área de trabajo, con el fin de lograr los objetivos planteados.

*Relaciones.* Percepción que tienen los empleados acerca de un ambiente con relaciones sociales y de amistad entre compañeros, jefes y subordinados.

*Cooperación.* Se refiere al nivel de colaboración que existe entre los empleados de un grupo de trabajo, así como también de los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

*Estándares.* Aquí los empleados observan la importancia que la organización pone en las normas de rendimiento.

*Conflictos.* Confianza que el empleado tiene ante el clima organizacional de su empresa, aceptando las opiniones que discrepan sus intereses, así poder resolver problemas que se presentan.

*Identidad.* Es el sentimiento que tienen los empleados acerca de la pertenencia a la organización, aquí el empleado y la organización desarrollan objetivos comunes.

Para Likert (1967) citado por Brunet (2004) también menciona sus propias dimensiones que miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones que son las siguientes:

*Los métodos de mando.* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

*Las características de las fuerzas motivacionales.* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

*Las características de los procesos de comunicación.* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

*Las características de los procesos de influencia.* La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

*Las características de los procesos de toma de decisiones.* La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

*Las características de los procesos de planificación.* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

*Las características de los procesos de control.* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

*Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La planificación así como la formación deseada. (p. 45-46)

Moos e Insel (1974) citado por Brunet (2004) menciona las siguientes dimensiones del clima:

*Implicación.* Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

*Cohesión.* Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

*Apoyo.* Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

*Autonomía.* Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

*Tarea.* Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

*Presión.* Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo en el trabajo.

*Claridad.* Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

*Control.* Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

*Innovación.* Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

*Confort.* Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados. (49-50)

### **Teoría del clima organizacional.**

#### *a) Teoría de los sistemas de organización*

Según Likert (1968) citado por Brunet (2012) nos dice que esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como lo llama él, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas a estudiar, también permitirá analizar que función tienen las variables que conforman el clima que se percibe (ver Gráfico 2). La finalidad de esta teoría es examinar la naturaleza del clima y su empleo en la eficacia organizacional, presentándose como un marco de referencia para cualquier organización.

La causa del comportamiento de un individuo de la organización es causada por la información recibida, por sus esperanzas, capacidades y valores, así como también, por las condiciones organizacionales y el comportamiento administrativo percibido.



Aquí presenta las características propias de una organización presentadas en tres tipos de variables:

- Variables causales: son de tipo independiente (causa–efecto) susceptibles de ser modificados por la organización y por el responsable de ella.
- Variables intermedias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa.
- Variables finales: son de tipo dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Muestran los resultados obtenidos por la organización.

Al combinar e interactuar estas variables entre ellas se determina dos tipos de clima organizacional.

Clima de tipo autoritario.

#### 1) Autoritarismo explotador.

Aquí los subordinados no gozan de la confianza de los directivos ni viceversa, las decisiones se toman en la cima de la organización. Las órdenes son de forma descendente, envueltas de amenazas, castigo, ocasionalmente se da recompensas y la satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles psicológicos y de seguridad, el control está centralizado en la cima de la organización, desarrollándose una organización informal.

## 2) Autoritario paternalista.

Los directivos disponen de una confianza condescendiente con el empleado donde la interacción por parte de los subordinados es con precaución. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas dentro de un estricto marco de reglas se toman en los niveles inferiores y son individuales. Las recompensas, y los castigos dados en algunas ocasiones, son métodos utilizados para motivar a los trabajadores. El control es centralizado en la cúspide. Se crean grupos informales con precaución hacia los directivos.

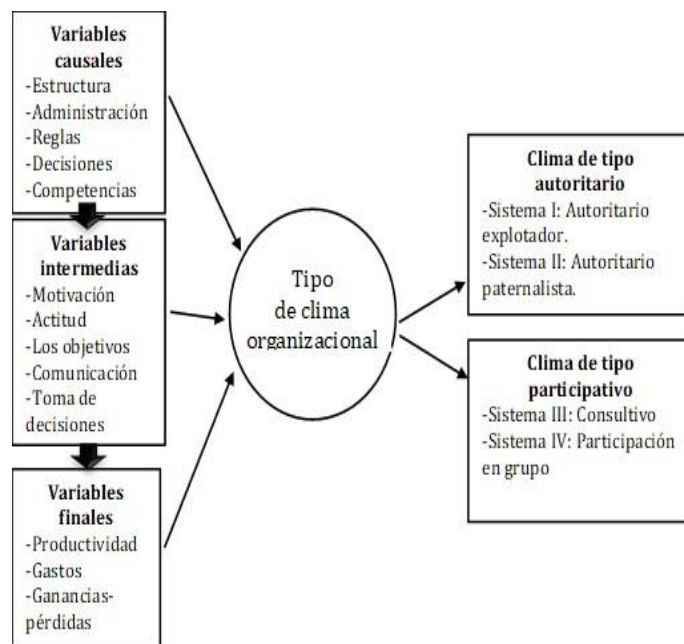
## Clima de tipo participativo.

### 1) Consultivo.

Existe un ambiente de confianza mutua. La política y decisiones se toman en la cima, pero se permite a los niveles inferiores tomar decisiones específicas. La comunicación es de tipo descendiente, se trata de satisfacer las necesidades de estima y prestigio. El control se delega de arriba hacia abajo, con responsabilidad en ambos extremos. La administración se da bajo los objetivos por alcanzar, dentro de un ambiente dinámico

## 2) Participación en grupo.

Aquí existe plena confianza por parte de la dirección hacia los empleados, donde el proceso de toma de decisiones se encuentra diseminado, en cada nivel de toda la organización. La comunicación es descendente, ascendente y lateral. Los empleados se encuentran motivados por la participación e integración, por el mejoramiento que le da la organización a los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento de acuerdo a los objetivos.



*Gráfico 2*

Teoría del clima organizacional

*Fuente:* Elaboración propia.

b) *Teoría de los dos factores:*

Según Herzberg (1959) citado por Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) afirma lo siguiente:

En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no insatisfacción”.

Son:

- 1) Salario
- 2) Seguridad en el trabajo
- 3) Condiciones laborales
- 4) Condición social
- 5) Procedimientos de la compañía
- 6) Calidad de la supervisión técnica
- 7) Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas —el contenido del trabajo—, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden

generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen:

- 1) Logro
- 2) Reconocimiento
- 3) Responsabilidad
- 4) Progreso
- 5) El trabajo mismo
- 6) La posibilidad de crecimiento

Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción. Esto, a su vez, puede generar una motivación intrínseca con la tarea. En relación con la teoría de dos factores de Herzberg, destacan varias repercusiones importantes para la administración:

- 1) Ausencia de insatisfacción en el trabajo, satisfacción en el trabajo elevada. El empleado, al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo, guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes = ausencia de insatisfacción en el trabajo), y además se le asignan responsabilidades que constituyen un

desafío y de las que es responsable, se sentirá motivado.

Los administradores deben seguir asignando tareas que constituyan retos y transferir la responsabilidad a los subordinados con un grado elevado de desempeño. Los aumentos de sueldo, la seguridad en el trabajo y la buena supervisión necesitan ser continuos.

- 2) Ausencia de insatisfacción en el trabajo, insatisfacción en el trabajo. El empleado al que se le paga bien, tiene seguridad en el trabajo y guarda buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene están presentes = ausencia de insatisfacción en el trabajo), pero no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo (los motivadores están ausentes = insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.

Los administradores deben reevaluar la descripción de puesto del subordinado y ampliarla con más tareas que constituyan un reto y sean interesantes. Los aumentos de sueldo, la seguridad en el trabajo y la buena supervisión necesitan ser continuos.

3) Insatisfacción elevada en el trabajo, insatisfacción en el trabajo. El empleado al que no se le paga bien, tiene poca seguridad en el trabajo y guarda malas relaciones con los compañeros de trabajo y el supervisor (los factores de higiene no están presentes = insatisfacción en el trabajo elevada) y no se le asignan tareas que constituyan un desafío y está muy aburrido con su trabajo (los motivadores están ausentes = insatisfacción en el trabajo), no se sentirá motivado.

Para impedir el desempeño deficiente, el ausentismo y la rotación, los administradores deben hacer cambios drásticos al agregar factores de higiene y motivacionales.

(p.144-145)

### **Satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral es primordial para aquel personal que labora en una organización y con ello también es primordial para la organización en sí, ya que, de este dependerá su buen desempeño, por lo cual empezaremos a investigarla:

### ***Satisfacción.***

La palabra Satisfacción según Velandia, Ardón, & Jara (2007) menciona lo siguiente:

Sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto, dado el desarrollo de todo un complejo proceso intrasubjetivo e intersubjetivo. No es una evaluación apenas desde lo personal, sino también desde lo social, desde y con el otro, desde lo que como sujetos pertenecientes a grupos sociales determinados sienten de un modo o de otro. (p. 145)

### ***Trabajo.***

El término trabajo según González (2014) se refiere a:

Una característica del hombre como ser social y que implica una serie de derechos, por ejemplo, el derecho a contar con un salario que le permita tener una vida digna para sí y para su familia, así como recibir y valorar los elementos que la sociedad pone a su alcance para conseguir una vida plena. (p. 15)

### ***Actitud.***

Para Robbins & Judge (2009) las actitudes son:

Enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento, aquí una breve explicación de cada uno de ellos:



- a) Componente Cognitivo: Descripción de lo que sucede lo cual conlleva a influir en la actitud.
- b) Componente afectivo: El sentir de una emoción que se refleja en la actitud de la persona.
- c) Componente del comportamiento: Es como uno se comporta de acuerdo a lo que le acontece por lo cual su comportamiento tendrá una variación hacia alguien o algo.

### ***Principales actitudes hacia el trabajo.***

Robbins & Judge (2009) nos dice que una persona tiene miles de actitudes, pero para el comportamiento organizacional las actitudes se centran a un número limitado de aquellas que se relacionan con el ambiente de trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de dicho ambiente.

La mayor parte de investigaciones en el comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional, aquí una breve explicación de cada una de ellas:

- a) Satisfacción en el trabajo: es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.
- b) Involucramiento en el trabajo: mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y

considera el nivel de su desempeño percibido como beneficio para ella.

- c) Compromiso organizacional: es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

### ***Percepción.***

Como bien sabemos, para poder medir la satisfacción laboral dentro de nuestra organización, es necesario la percepción de cada personal, a través de ello el personal verá si se encuentra laboralmente satisfecho o insatisfecho.

Para esto el autor Chiavenato (2009) nos dice que la percepción es:

Un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. La palabra proviene del latín *per capiere*, que significa “obtenido por captura o por captación. (p. 214,215)

### ***Definición de la satisfacción laboral.***

Como bien sabemos la satisfacción laboral es fundamental hoy en día en todo tipo de organizaciones, por lo cual será parte del éxito si sabemos cómo explotarla de forma positiva.

Entre varios autores encontramos diferentes puntos de vistas en cuanto a sus apreciaciones, investigaciones y aportaciones con respecto a la satisfacción laboral, entre ellos hemos citado a los siguientes autores:

Según Locke (1976), citado por Arnold & Randall (2012) nos dice que la satisfacción laboral es un “estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este” (p. 212).

Como ya habíamos mencionado anteriormente y ahondando un poco más el tema, según Robbins & Judge (2009), la satisfacción en el trabajo o satisfacción laboral es:

La sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Por ende, para profundizar en el tema, nos dicen que una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables. (p. 79)

Toro (2009), define la satisfacción laboral como:

Resultado de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado. Este proceso es un típico juicio evaluativo. Como consecuencia de ese juicio se deriva una

reacción afectiva positiva, cuando se trata de la satisfacción, y negativa en el caso de la insatisfacción. No obstante, lo esencial de la satisfacción, lo que determina su naturaleza, no es tanto el juicio evaluativo que precede sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia. Es la experiencia de agrado o complacencia o de disgusto lo que define su carácter. (p. 254)

Según Harpaz (1983), citado por Chiang, Martín, & Antonio (2010) nos menciona que:

La satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por los elementos: afectivo, cognitivo y conductual. Estos componentes pueden variar en consistencia y magnitud; pueden ser obtenidos de diferentes fuentes y cumplen distintas funciones para el individuo. Asimismo, indica que las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral. (p. 154-156)

Newstrom (2011), Nos explica que “La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (p. 218).

Con respecto a las definiciones de diversos autores en base a sus puntos de vistas sobre la satisfacción laboral podemos formar nuestra propia definición de esta manera:

La satisfacción laboral es el conjunto de emociones de la persona el cual responde a una actitud positiva o negativa dependiendo de lo que percibe, afecta e influye en su entorno laboral. Un trabajador que tiene una satisfacción buena en su vida personal tendrá mucha influencia al momento de desempeñarse en sus labores porque sencillamente viene de realizar alguna actividad placentera con su familia, amigos o consigo mismo pero si el trabajador no percibe un grato entorno esto se reflejara en una baja satisfacción o como diríamos en una insatisfacción laboral por el simple hecho de venir en un entorno no muy agradable. También el mismo entorno en la organización influye a no escuchar a sus colaboradores, impedir su participación en las tomas de decisiones y no recompensar por los logros realizados de sus trabajadores.

Todo parte de la emoción o el afecto que sientan en cualquier parte y de quien venga, ya que esto nos arrojará tanto buenos como malos resultados que se tiene que revisar con frecuencia.

### ***Importancia de la satisfacción laboral.***

La importancia en la satisfacción laboral tiene como objetivo, desarrollar una adecuada actitud positiva dentro de un ambiente agradable para que el trabajador se sienta a gusto mientras esté en

sus actividades laborales. Según el autor Robbins (1998), explica que la importancia es fundamental en los puestos de trabajo, por tres principales razones:

- Colaboradores insatisfechos tienen más inasistencias a sus labores y tienden a pedir su renuncia.
- Los colaboradores satisfechos gozan de buena salud y tienen una vida más prolongada.
- Y por último la satisfacción en sus actividades laborales también se reflejan en sus vidas privadas.

En base a estos tres puntos, harán notar cuán importante es la satisfacción laboral para todas las organizaciones

#### ***A qué se debe la satisfacción en el trabajo.***

Según Robbins (2009) indica lo siguiente:

En realidad, de las facetas principales de satisfacción en el empleo (trabajo en sí, pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros), disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general. Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores. En otras palabras, la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

***Efecto que tienen los colaboradores insatisfechos en el trabajo.***

Robbins & Judge (2013) hacen mención de los siguientes efectos que han encontrado:

- *Salida:* Se refiere cuando el trabajador presenta un comportamiento de querer abandonar su puesto de trabajo en la empresa, por el motivo de buscar otra mejor oportunidad laboral o por renunciar voluntariamente.
- *Voz:* Se refiere a recabar sugerencias para la mejora en la empresa, profundo análisis de los problemas con los altos mandos y creando actividades sindicales con el propósito de mejorar las condiciones laborales en la organización.
- *Lealtad:* Este efecto implica que los colaboradores sigan confiando firmemente en lo que haga la organización sin hacer caso a comentarios negativos y críticas externas, manteniendo un fuerte optimismo con respecto a que mejore la situación en la empresa.
- *Negligencia:* Este efecto tiene un impacto negativo si se permite que las condiciones en la empresa sigan empeorando lo cual resulta en inasistencias, falta de puntualidad, baja productividad, muchas fallas en sus funciones y falta de compromiso con la organización.

Los efectos de salida y negligencia influyen sobre el desempeño, productividad, inasistencias y rotación de personal en la empresa. Al

contrario, los otros efectos como la lealtad y la voz que tienen una influencia más positiva y constructiva que aportan en los trabajadores a ser más tolerantes con las malas condiciones de trabajo en espera de una posible mejora por parte de la empresa. Esto nos proporciona un mejor entendimiento con respecto a la baja satisfacción laboral en los trabajadores; por eso los miembros de los sindicatos expresan su alta insatisfacción laboral con quejas, reclamos y en negociaciones con los altos mandos para poder llegar a un buen acuerdo, mientras tanto, los trabajadores esperan en sus puestos de trabajo a la vez convenciéndose de ellos mismos que su accionar es correcto.

***Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados.***

Si bien Robbins (2004) en su libro al inicio nos presenta las posibles consecuencias de la insatisfacción en el trabajo de manera general, a continuación presentaremos los resultados más específicos, como el efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados dentro de su lugar de trabajo:

*Satisfacción y productividad:* Esta relación tiene mucha importancia porque resulta que los trabajadores al estar contentos sin ninguna molestia o incomodidad en el trabajo, se desempeñarán de manera fluida, resultando en una gran productividad para la empresa. Es por eso que al entender esto se debe determinar los puntos más claros a



la hora de tener trabajadores satisfechos (en qué es lo que se necesitara para poder lograrlo).

*Satisfacción y ausentismo:* Se indica que los trabajadores que no se sienten satisfechos donde trabajan, son más propensos a no asistir a sus labores por el simple hecho de que no les gusta más trabajar o se sienten aburridos con lo que hacen, pero si esto no fuera así, y las empresas fueran más flexibles con sus trabajadores al permitirles ciertas libertades pero con respeto entonces la asistencia sería más alta a la hora de ir a trabajar. Es por eso que el ausentismo tiene cierta relación estrecha con la satisfacción por el simple hecho de que las empresas son más severas con sus castigos, memorándums, entre otros, por solo dar el ejemplo a los demás trabajadores que una falta puede llevar a un horrible castigo laboral. Se debe tener mucho cuidado con los castigos que imponga las empresas porque eso llevaría a más inasistencias y una baja en productividad.

*Satisfacción y rotación:* Uno de los factores con mayor relevancia es la rotación del personal. Esto conlleva a que muchos trabajadores se sientan menos que otros porque su desempeño no es el más óptimo para las funciones delegadas a diferencia de lo que sí tienen un mejor rendimiento y son premiados, elogiados, reconocidos y con un mejor sueldo por sus aportes a la empresa y al desarrollo de esta. Las empresas hacen muy poco por lo que su desempeño es bajo y no apoya mucho para cambiar eso, es por eso que hacer esas acciones que diferencie de unos y otros ocasiona renunciadas o despidos. Para

concluir los que tienen el mejor rendimiento son los trabajadores propensos a seguir en sus puestos de trabajo.

***Dimensiones de la satisfacción laboral.***

Según Melia & Peiró (1989) consideran que la satisfacción laboral tiene cinco dimensiones:

*Factor Satisfacción con la supervisión:* Los trabajadores sienten un apoyo condicional de sus altos mandos, las relaciones entre las jerarquías son cordiales y el trato es igualitario para todos, aparte que los altos mandos o supervisores muy aparte de verificar, controlar las actividades lo importante es cómo están dispuestos a ofrecer su ayuda en lo que sea necesario para que se sientan satisfechos con sus supervisores.

*Factor de Satisfacción con el ambiente físico de trabajo:* Se refiere al lugar de trabajo, y todo lo que le rodea como la limpieza, el orden, la higiene, la calefacción, y sobre todo la protección de los trabajadores en el lugar donde se desempeñan, eso es un factor principal de la satisfacción.

*Factor Satisfacción con las prestaciones recibidas:* Nos indica que el trabajador siente una gran satisfacción cuando su pago es justo reconociendo sus destrezas, habilidades, conocimientos y experiencias. A parte como la empresa ofrece capacitaciones de formación profesional, y técnico, sin dejar a un lado los ascensos en

la empresa. Eso causa que el trabajador sea más empeñoso a seguir creciendo en el lugar donde labora.

*Factor Satisfacción intrínseca:* En este factor los trabajadores encuentran una gran satisfacción con lo que hace muy aparte de algo material que puedan ganar por su trabajo, gustan más por el cumplimiento de las metas u objetivos trazados. Al ser reconocidos con elogios por sus altos mandos de la mano con comentarios positivos por su esfuerzo.

*Factor Satisfacción con la participación:* Se refiere a que los trabajadores se involucren más con la empresa al momento de dejarlos participar en la toma de decisiones, que sus ideas, opiniones y críticas constructivas sean escuchadas y tomadas en cuenta es ahí cuando se hace presente la autonomía de los colaboradores.

### ***Teoría de la satisfacción laboral.***

Existen muchas teorías en las que se basan los estudios de satisfacción organizacional, para fines de nuestra investigación mostraremos las siguientes dos teorías:

a) *Teoría de la equidad.*

Según Adams (1963) citado por Ivancevich et al. (2006) indica lo siguiente:

La teoría de la equidad explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el

trabajo (p. ej., la cantidad de aumento anual de sueldo, el trato de su supervisor, etc.) en su motivación. La esencia de la teoría de la equidad (que también significa “justicia”) es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares. Esta teoría de la motivación parte de la premisa de que a los individuos los motiva el deseo de que los traten en forma equitativa. El individuo trabaja a cambio de recompensas de la organización.

Cuatro términos importantes en esta teoría son:

- 1) *Persona*. El individuo que percibe equidad o inequidad.
- 2) *Comparación con los demás*. Cualquier grupo o personas que utiliza el individuo como referente respecto de la proporción entre insumos y resultados.
- 3) *Insumos*. Las características individuales que aporta la persona al trabajo. Éstas pueden lograrse (p. ej., habilidades, experiencia, aprendizaje) o adscribirse (p. ej., edad, sexo, raza).
- 4) *Resultados*. Lo que la persona recibió por su trabajo (p. ej., reconocimiento, prestaciones, sueldo).

La equidad existe cuando los empleados perciben que las proporciones de sus insumos (esfuerzos) en

relación con sus resultados (recompensas) equivalen a las proporciones de los demás empleados. La inequidad existe cuando estas razones no son equivalentes; la proporción de insumos en relación con resultados de un individuo puede ser mayor o menor que la de los demás. (p. 152)

a) *Teoría de la evaluación cognoscitiva.*

Según De Charms (1968) Robbins (1999) nos dice sobre la teoría de la evaluación cognitiva:

Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta. En otras palabras, cuando se otorgan recompensas extrínsecas a alguna persona por desarrollar una actividad interesante, se hace que decline el interés intrínseco en la misma tarea.

¿Por qué se llega a un resultado así? La explicación más popular es que el individuo sufre una pérdida de control sobre su propio comportamiento, de manera que la motivación intrínseca disminuye. Además, la eliminación de la gratificación extrínseca puede producir un cambio —de una explicación externa

a una interna— en la percepción del individuo de las causas por las que labora en una tarea. Si usted lee una novela a la semana porque su maestro de literatura se lo exige, puede atribuir su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, si sigue leyendo una novela por semana después de haber terminado el curso, su inclinación natural será decir: “Debo disfrutar con la lectura de las novelas, ¡porque sigo leyendo una por semana!”.

Si la teoría de la evaluación cognoscitiva es válida, debe tener importantes implicaciones para la práctica administrativa. Durante años ha sido un aforismo entre los especialistas en compensaciones que si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser motivadores eficaces, deben depender del desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognoscitiva señalarían que esto sólo tendería a disminuir la satisfacción interna que obtiene el individuo por realizar el trabajo. Hemos sustituido un estímulo externo por uno interno. De hecho, si la teoría de la evaluación cognoscitiva es correcta, tendría sentido que el pago de un individuo no dependiera de su desempeño, a fin de evitar la reducción de la motivación intrínseca. (p. 201)

### **2.3. Glosario de términos**

**Actitud.** Son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos.

**Afecto:** Que es partidario de una persona o una cosa, o siente aprecio o afición por ellas.

**Ausentismo:** Costumbre o práctica habitual de no acudir al lugar donde se ejerce una obligación, en especial al trabajo o a la escuela.

**Autonomía en el trabajo:** Es la responsabilidad individual, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.

**Calidad de vida:** Grado en el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

**Clima:** Hace referencia al medio interno de una organización con relación a sus características y propiedades de ésta.

**Clima Organizacional:** El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización.

**Comportamiento funcional:** Es la capacidad del operador para cumplir una función requerida en una condición determinada y en un periodo de tiempo dado.

**Comunidades campesinas:** Son organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integrados por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país.

**Empresas comunales:** Son las propias Comunidades Campesinas, que utilizando su personería jurídica organizan y administran sus actividades económicas en forma empresarial, mediante la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales, para asegurar el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto.

**Equidad:** Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

**Intrínseco:** Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.



**Lealtad:** Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien.

**Metafórico:** Que tiene una palabra o una expresión y que no es el originario o literal, sino otro que guarda cierta relación con este.

**Meteorología:** Parte de la física que estudia los fenómenos de la atmósfera, la climatología, el viento, la lluvia, los rayos, etc.

**Motivación:** Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

**Multidimensional:** Que afecta a diferentes aspectos de un asunto.

**Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, donde la cooperación entre estas es esencial.

**Percepción:** Sensación interior que resulta de una impresión material, captación realizada a través de los sentidos

**Productividad empresarial:** Es el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral.

**Satisfacción laboral:** Es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del quien se desempeña.

**Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis general**

El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

#### **3.2. Hipótesis específicas**

- a) La autonomía del trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.
- b) La cohesión del grupo de trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.
- c) La Motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

#### **3.3. Identificación de variables**

##### **3.3.1. Variable independiente.**

Clima Organizacional.

##### **3.3.2. Variable dependiente.**

Satisfacción Laboral.

### 3.4. Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable independiente:</b> Clima Organizacional.	<b>1.1</b> Autonomía del trabajo. <b>1.2</b> Cohesión del grupo de trabajo. <b>1.3</b> Motivación.
<b>Variable dependiente:</b> Satisfacción laboral.	<b>2.1</b> Seguridad en el empleo. <b>2.2</b> Condiciones de Trabajo <b>2.3</b> Reconocimiento.

### 3.5. Matriz de consistencia (ver anexo)

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### **4.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

##### ***Descriptiva.***

Según Bernal (2010) es descriptivo porque posee la facultad de “seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de sus partes, categoría o clases de ese objeto” (p. 113).

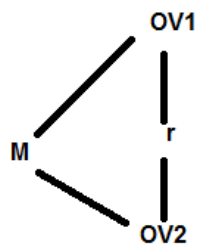
El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo.

##### ***Correlacional.***

Según Salkind (1998) citado por Bernal (2010) es correlacional porque “tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p. 114). Como en este estudio es el caso entre la VI y la V2.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

El estudio responde a un diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin ninguna deliberada manipulación de variables, observando fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; implicando la recolección de datos en un solo momento y en un tiempo único. Gómez (2009).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima Organizacional

V2: Satisfacción Laboral

r: Nivel de relación o impacto entre las variables

#### **4.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis se denomina elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

#### **4.4. Población de estudio**

La población de estudio estará constituida por un total de 300 trabajadores.

#### **4.5. Tamaño de muestra**

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores y jefes con relación a la variable: Satisfacción

Laboral de los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

#### 4.6. Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los trabajadores, dado que son 300.

Asimismo, para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los trabajadores, se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 300 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(300)] / [(0.05)^2 - (300 - 1)] + [(1.96)^2(0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 168}$$

Tamaño de muestra será de 168 usuarios

#### **4.7. Técnicas de recolección de datos**

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicaran las siguientes técnicas:

a) *La técnica del análisis documental.*

Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

b) *La técnica de la encuesta.*

Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa.

#### **4.8. Análisis e interpretación de la información.**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contrastación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando

para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.



## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

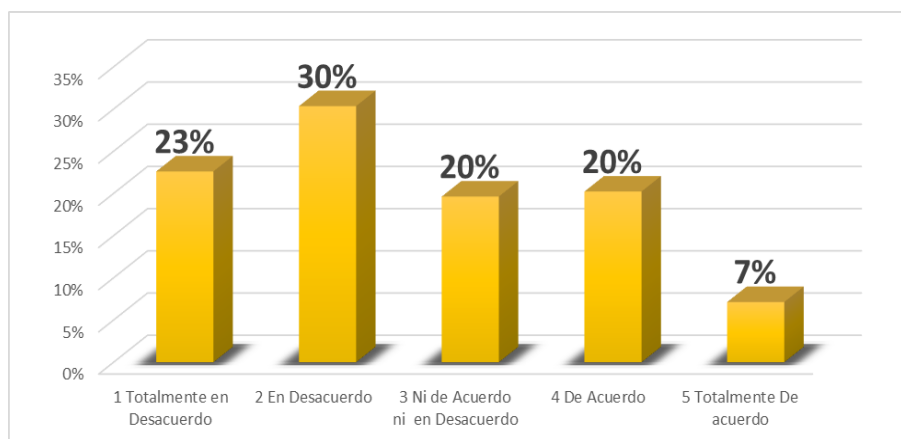
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

**Tabla 2**

*Delegación de responsabilidades a su puesto de trabajo*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	38	23%
2 En Desacuerdo	51	30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	20%
4 De Acuerdo	34	20%
5 Totalmente De acuerdo	12	7%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 3*

Delegación de responsabilidades a su puesto de trabajo

*Fuente:* Elaboración propia

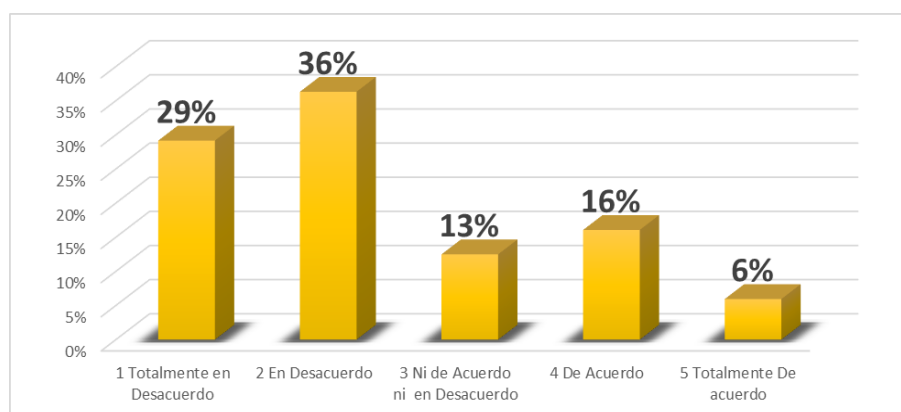
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 23% está totalmente en desacuerdo al considerar que los gerentes de los departamentos y jefes de equipos de trabajos le delegan responsabilidades necesarias con relación a su puesto de trabajo, mientras que el 30% está en desacuerdo y el 20% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 3**

*Libertad total en la toma de decisiones*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	49	29%
2 En Desacuerdo	61	36%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	13%
4 De Acuerdo	27	16%
5 Totalmente De acuerdo	10	6%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 4*

*Libertad total en la toma de decisiones*

*Fuente:* Elaboración propia

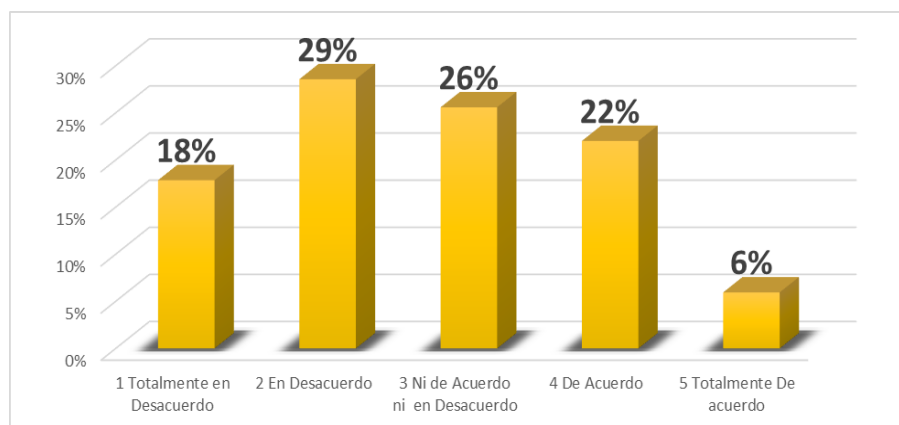
En la figura se puede observar que del 100% de la muestra encuestada el 29% se encuentra totalmente en desacuerdo al considerar que tiene la total libertad en su puesto de trabajo para tomar decisiones, mientras que el 36% está en desacuerdo y un 13% de la muestra está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% se encuentra de acuerdo y el 6% en totalmente de acuerdo.

**Tabla 4**

*La tolerancia al riesgo por parte de la empresa*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	30	18%
2 En Desacuerdo	48	29%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	26%
4 De Acuerdo	37	22%
5 Totalmente De acuerdo	10	6%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 5*

La tolerancia al riesgo por parte de la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

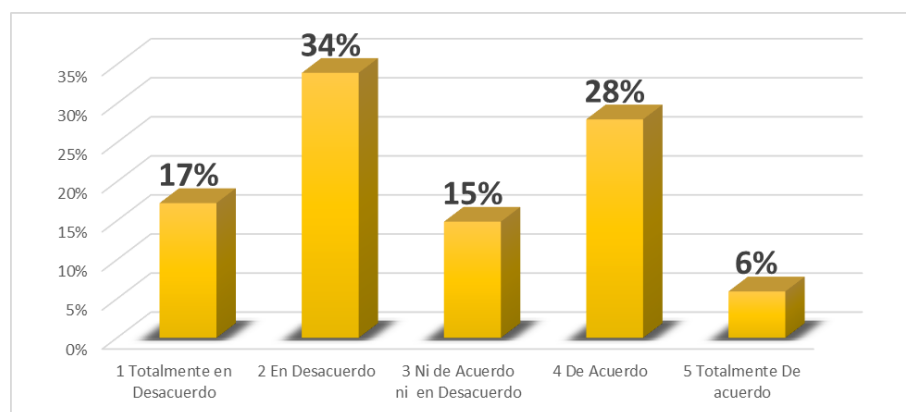
En la figura podemos ver que del 100% de la muestra encuestada el 18% está totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa tiene tolerancia al riesgo con sus trabajadores, mientras que el 29% está en desacuerdo y el 26% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 22% está de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 5**

*Herramientas necesarias para ejecutar equipos de trabajo*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	29	17%
2 En Desacuerdo	57	34%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	25	15%
4 De Acuerdo	47	28%
5 Totalmente De acuerdo	10	6%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 6*

**Herramientas necesarias para ejecutar equipos de trabajo**

*Fuente: Elaboración propia*

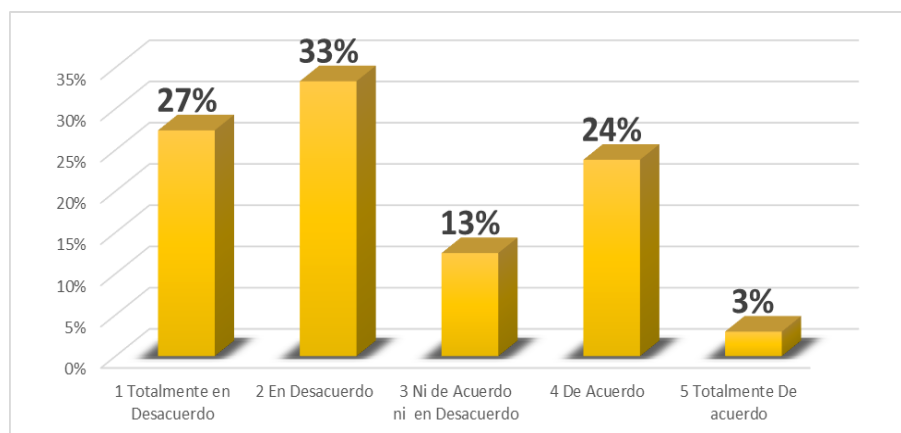
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 17% está totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa dispone de herramientas necesarias (dinámicas grupales) para fomentar y desarrollar buenos equipos de trabajo, mientras que el 34% está en desacuerdo y el 15% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 28% está de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 6**

*Existencia de suficiente apoyo mutuo*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	46	27%
2 En Desacuerdo	56	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	13%
4 De Acuerdo	40	24%
5 Totalmente De acuerdo	5	3%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 7*

Existencia de suficiente apoyo mutuo

*Fuente:* Elaboración propia

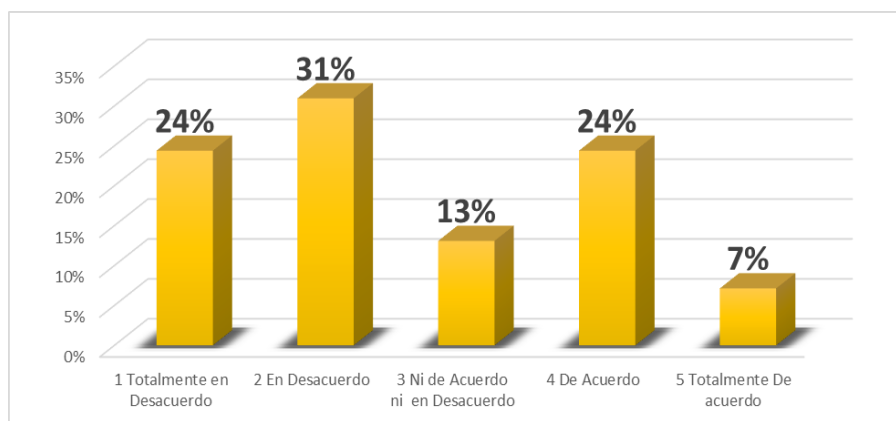
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 27% está totalmente en desacuerdo al considerar que hay apoyo suficiente entre todos los colaboradores de la empresa, mientras que el 33% está en desacuerdo y el 13% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 24% está de acuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 7**

*Existencia de una adecuada comunicación en la empresa*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	41	24%
2 En Desacuerdo	52	31%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	13%
4 De Acuerdo	41	24%
5 Totalmente De acuerdo	12	7%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 8*

Existencia de una adecuada comunicación en la empresa

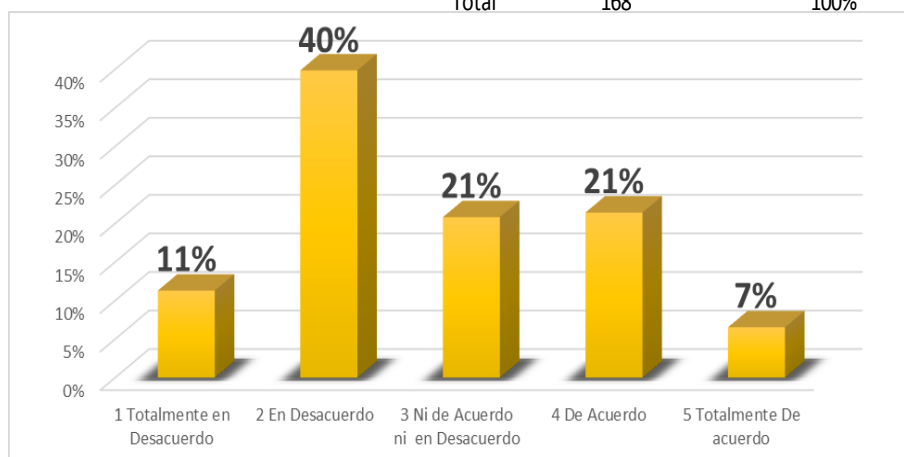
*Fuente: Elaboración propia*

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 24% está totalmente en desacuerdo al considerar que hay en la empresa comunicación corporativa a la hora de necesitar y compartir información, mientras que el 31% está en desacuerdo y el 13% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 24% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 8**

*Realización de una adecuada formación profesional y laboral*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	19	11%
2 En Desacuerdo	67	40%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	21%
4 De Acuerdo	36	21%
5 Totalmente De acuerdo	11	7%
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>



*Fuente:* Elaboración propia

*Gráfico 9*

Realización de una adecuada formación profesional y laboral

*Fuente:* Elaboración propia

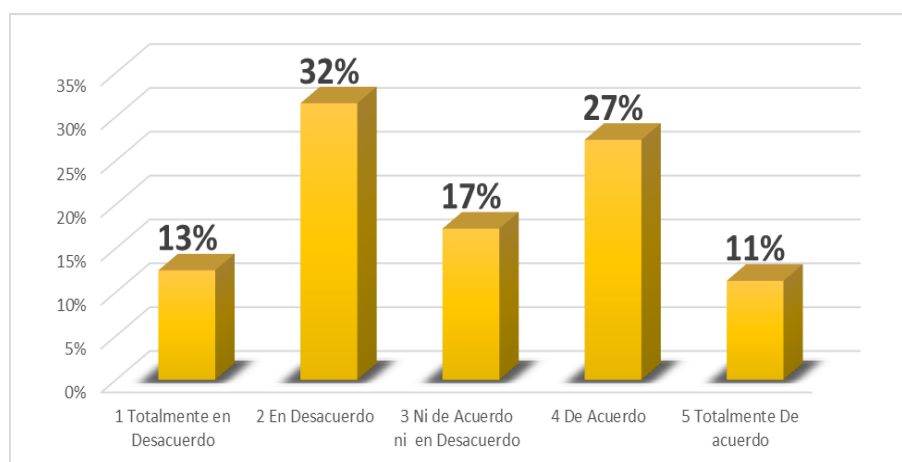
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11% está totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa realiza una adecuada formación profesional y laboral para motivar a sus trabajadores, mientras que el 40% está en desacuerdo y el 21% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 21% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 9**

*Adecuada equidad laboral entre los colaboradores*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	21	13%
2 En Desacuerdo	53	32%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	29	17%
4 De Acuerdo	46	27%
5 Totalmente De acuerdo	19	11%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 10*

*Adecuada equidad laboral entre los colaboradores*

*Fuente:* Elaboración propia



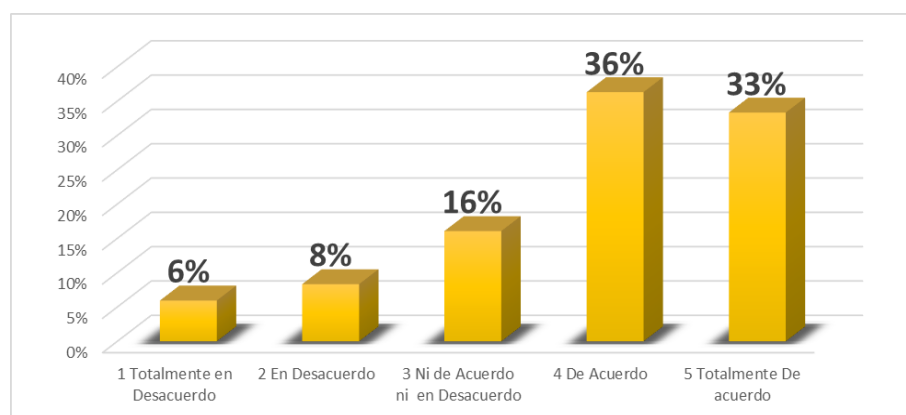
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 13% está totalmente en desacuerdo al considerar que en la empresa exista una adecuada equidad laboral (trato justo) entre todos los colaboradores, mientras que el 32% está en desacuerdo y el 17% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 27% está de acuerdo y el 11% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 10**

*Importancia de las recompensas intrínsecas*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	10	6%
2 En Desacuerdo	14	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	27	16%
4 De Acuerdo	61	36%
5 Totalmente De acuerdo	56	33%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 11*

*Importancia de las recompensas intrínsecas*

*Fuente: Elaboración propia*

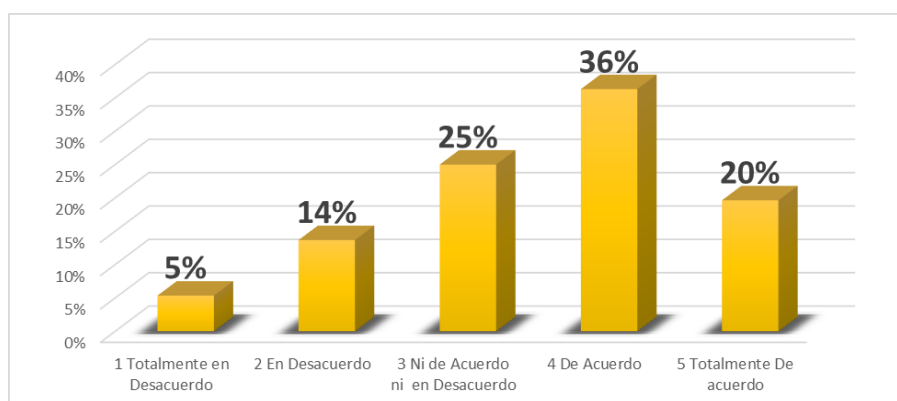
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 6% está totalmente en desacuerdo al considerar la importancia de que la empresa otorgue recompensas intrínsecas por su buen desempeño, mientras que el 8% está en desacuerdo y el 16% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 36% está de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 11**

*Alta rotación de personal*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	9	5%
2 En Desacuerdo	23	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	42	25%
4 De Acuerdo	61	36%
5 Totalmente De acuerdo	33	20%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 12*

*Alta rotación de personal*

*Fuente: Elaboración propia*

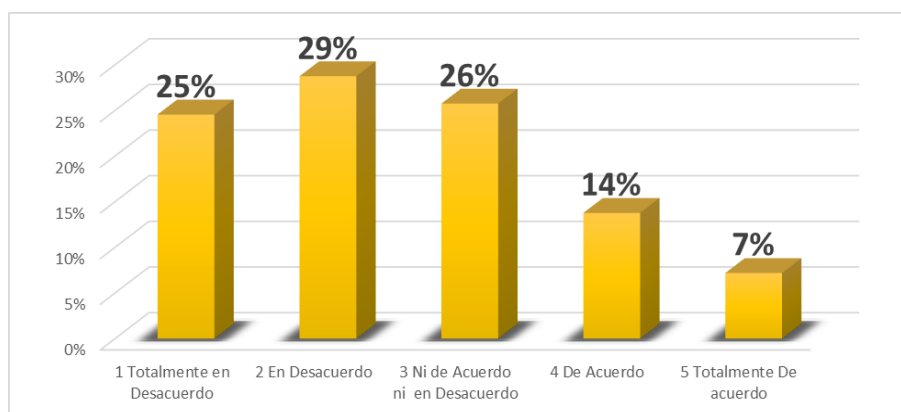
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa tiene una alta rotación de personal, mientras que el 14% está en desacuerdo y el 25% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 36% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 12**

*Ejecución de despidos arbitrarios*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	41	25%
2 En Desacuerdo	48	29%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	26%
4 De Acuerdo	23	14%
5 Totalmente De acuerdo	12	7%
Total	167	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 13*

*Ejecución de despidos arbitrarios*

*Fuente:* Elaboración propia

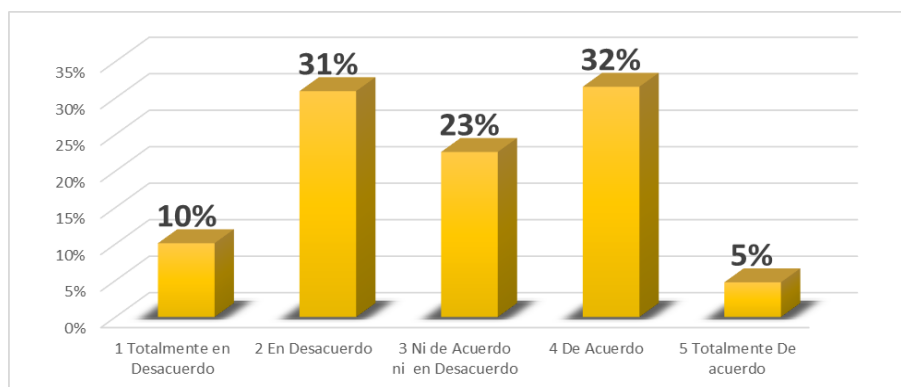
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 25% está totalmente en desacuerdo que la empresa ejecuta despidos arbitrarios, mientras que el 29% está en desacuerdo y el 26% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 14% está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 13**

*Rotación de puestos para los trabajadores*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	17	10%
2 En Desacuerdo	52	31%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	23%
4 De Acuerdo	53	32%
5 Totalmente De acuerdo	8	5%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 14*

Rotación de puestos para los trabajadores

*Fuente:* Elaboración propia

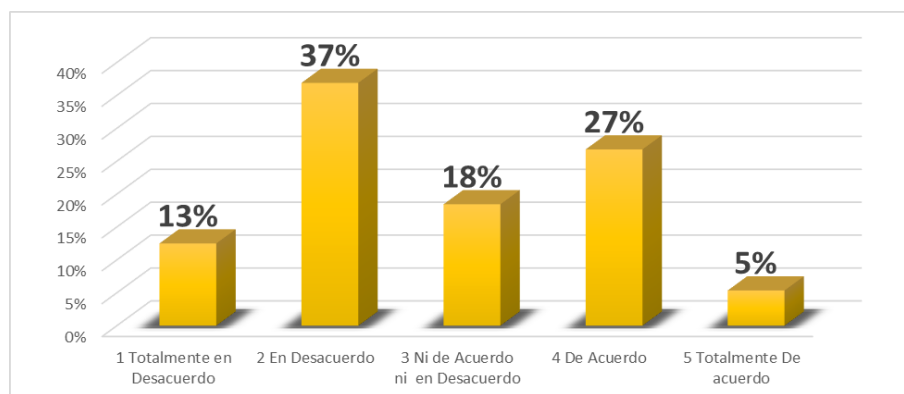
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente en desacuerdo al considerar favorable la rotación de puestos a los trabajadores dentro de la empresa, mientras que el 31% está en desacuerdo y el 23% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 32% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 14**

*Óptimo ambiente físico de trabajo para los empleados*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	21	13%
2 En Desacuerdo	62	37%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	31	18%
4 De Acuerdo	45	27%
5 Totalmente De acuerdo	9	5%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 15*

*Óptimo ambiente físico de trabajo para los empleados*

*Fuente:* Elaboración propia

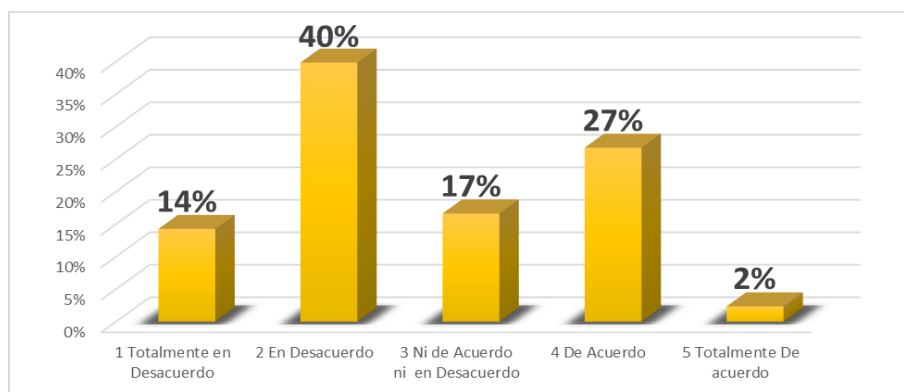
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 13% está totalmente en desacuerdo al considerar óptimo el ambiente físico de la empresa (lugar de trabajo), mientras que el 37% está en desacuerdo y el 18% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 27% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 15**

*Existencia de buena relación entre los compañeros de trabajo*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	24	14%
2 En Desacuerdo	67	40%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	28	17%
4 De Acuerdo	45	27%
5 Totalmente De acuerdo	4	2%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 16*

Existencia de buena relación entre los compañeros de trabajo

*Fuente:* Elaboración propia

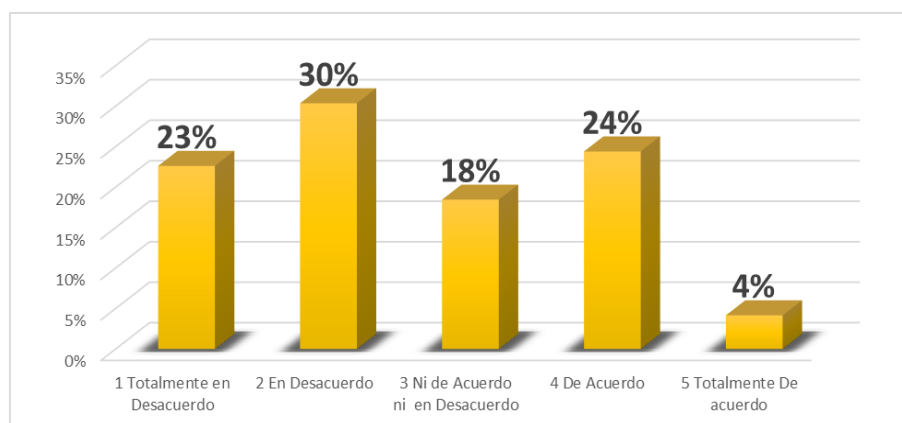
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 14% está totalmente en desacuerdo que haya una buena relación entre compañeros de trabajo, mientras que el 40% está en desacuerdo y el 17% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 27% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 16**

*Pagos justos de acuerdo a su desempeño en la empresa*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	38	23%
2 En Desacuerdo	51	30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	31	18%
4 De Acuerdo	41	24%
5 Totalmente De acuerdo	7	4%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 17*

Pagos justos de acuerdo a su desempeño en la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

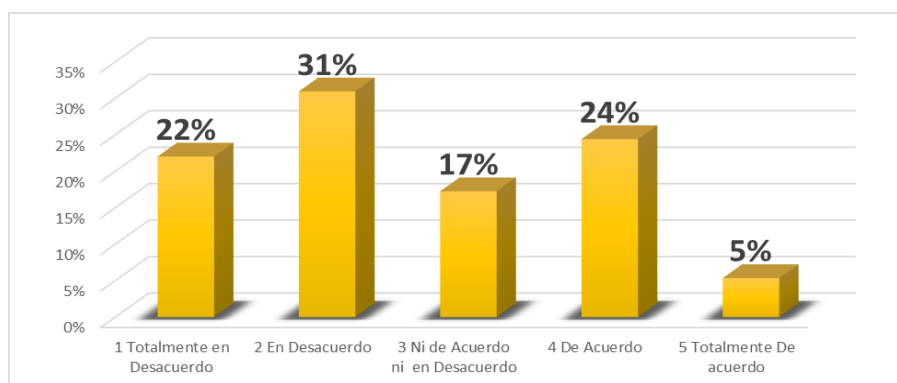
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 23% está totalmente en desacuerdo al considerar que los pagos son justos de acuerdo con su desempeño laboral, mientras que el 30% está en desacuerdo y el 18% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 24% está de acuerdo y el 4% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 17**

*Existencia de ascenso laboral*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	37	22%
2 En Desacuerdo	52	31%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	29	17%
4 De Acuerdo	41	24%
5 Totalmente De acuerdo	9	5%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 18*

Existencia de ascenso laboral

*Fuente:* Elaboración propia



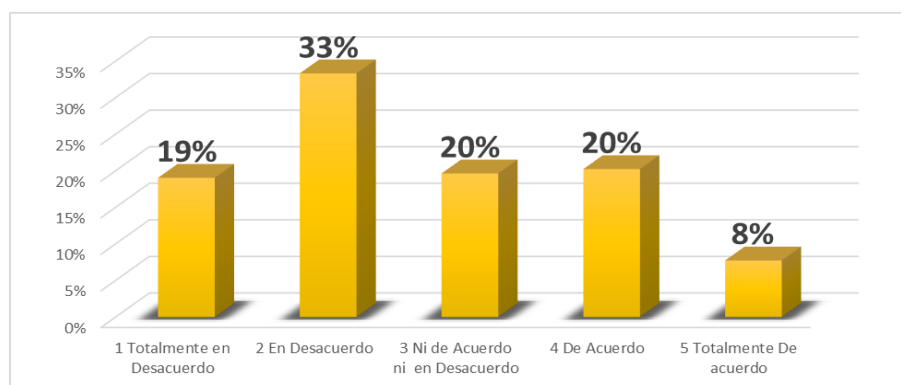
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 22% está totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa aplica la oportunidad de ascenso laboral como una forma de reconocimiento por su desempeño en su puesto, mientras que el 31% está en desacuerdo y el 17% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 24% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 18**

*Premio para los trabajadores por los resultados obtenidos*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	32	19%
2 En Desacuerdo	56	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	20%
4 De Acuerdo	34	20%
5 Totalmente De acuerdo	13	8%
Total	168	100%

*Fuente: Elaboración propia*



*Gráfico 19*

Premio para los trabajadores por los resultados obtenidos

*Fuente: Elaboración propia*

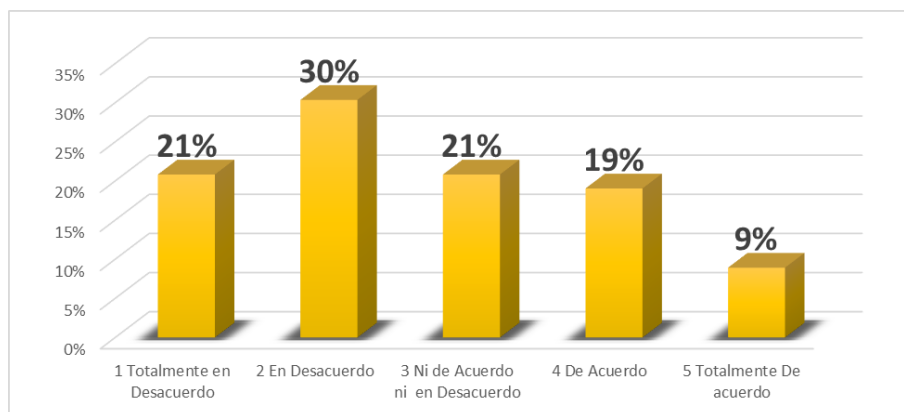
En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 19% está totalmente en desacuerdo al considerar que la empresa premia a los trabajadores por los resultados obtenidos, mientras que el 33% está en desacuerdo y el 20% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 19**

*Adecuado incentivo a los trabajadores por parte de la empresa*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	35	21%
2 En Desacuerdo	51	30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	21%
4 De Acuerdo	32	19%
5 Totalmente De acuerdo	15	9%
Total	168	100%

*Fuente:* Elaboración propia



*Gráfico 20*

*Adecuado incentivo a los trabajadores por parte de la empresa*

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra encuestada el 21% está totalmente en desacuerdo al considerar que recibe un adecuado incentivo por parte de la empresa, mientras que el 30% está en desacuerdo y el 21% de la muestra se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 19% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo.

## 5.2. Prueba de hipótesis

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \Sigma \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

$f_0$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

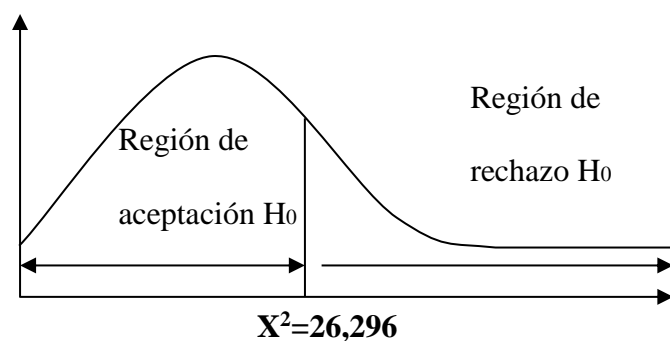
A	B	C	D	E	$n_1$
F	G	H	I	J	$n_2$
K	L	M	N	O	$n_3$
P	Q	R	S	T	$n_4$
U	V	W	X	Y	$n_5$
$n_6$	$n_7$	$n_8$	$n_9$	$n_{10}$	$n$

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

**Región de rechazo.**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

**a) Hipótesis específicas.**

*Primera hipótesis específica.*

*Hipótesis alternativa H1.*

La autonomía del trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Hipótesis nula H0.*

La autonomía del trabajo no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Decisión.*

Tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 20***Frecuencias observadas de la primera hipótesis específica*

		Pregunta 12 ¿Considera Ud. favorable la rotación de puestos a los trabajadores dentro de la empresa?					
Pregunta 2 ¿Considera Ud. que tiene la total libertad de tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo en la empresa?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	7	26	6	10	0	49
	En desacuerdo	8	20	12	16	5	61
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4	7	7	1	21
	De acuerdo	0	2	10	14	1	27
	totalmente de acuerdo	0	0	3	6	1	10
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>168</b>

*Fuente:* Elaboración propia**Tabla 21***Frecuencias esperadas de la primera hipótesis específica*

		Pregunta 12 ¿Considera Ud. favorable la rotación de puestos a los trabajadores dentro de la empresa?					
Pregunta 2 ¿Considera Ud. que tiene la total libertad de tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo en la empresa?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	4.96	15.17	11.08	15.46	2.33	49.00
	En desacuerdo	6.17	18.88	13.80	19.24	2.90	61.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.13	6.50	4.75	6.63	1.00	21.00
	De acuerdo	2.73	8.36	6.11	8.52	1.29	27.00
	totalmente de acuerdo	1.01	3.10	2.26	3.15	0.48	10.00
	<b>Total</b>	<b>17.00</b>	<b>52.00</b>	<b>38.00</b>	<b>53.00</b>	<b>8.00</b>	<b>168.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Tabla 22

*Chi – cuadrada de la primera hipótesis específica*

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	7	4.96	2.04	4.17	0.84
2	26	15.17	10.83	117.36	7.74
3	6	11.08	-5.08	25.84	2.33
4	10	15.46	-5.46	29.79	1.93
5	0	2.33	-2.33	5.44	2.33
6	8	6.17	1.83	3.34	0.54
7	20	18.88	1.12	1.25	0.07
8	12	13.80	-1.80	3.23	0.23
9	16	19.24	-3.24	10.52	0.55
10	5	2.90	2.10	4.39	1.51
11	2	2.13	-0.13	0.02	0.01
12	4	6.50	-2.50	6.25	0.96
13	7	4.75	2.25	5.06	1.07
14	7	6.63	0.38	0.14	0.02
15	1	1.00	0.00	0.00	0.00
16	0	2.73	-2.73	7.46	2.73
17	2	8.36	-6.36	40.41	4.84
18	10	6.11	3.89	15.15	2.48
19	14	8.52	5.48	30.05	3.53
20	1	1.29	-0.29	0.08	0.06
21	0	1.01	-1.01	1.02	1.01
22	0	3.10	-3.10	9.58	3.10
23	3	2.26	0.74	0.54	0.24
24	6	3.15	2.85	8.10	2.57
25	1	0.48	0.52	0.27	0.58
					<b>41.26</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular:  $X^2 = 26.296$



De manera gráfica tenemos:

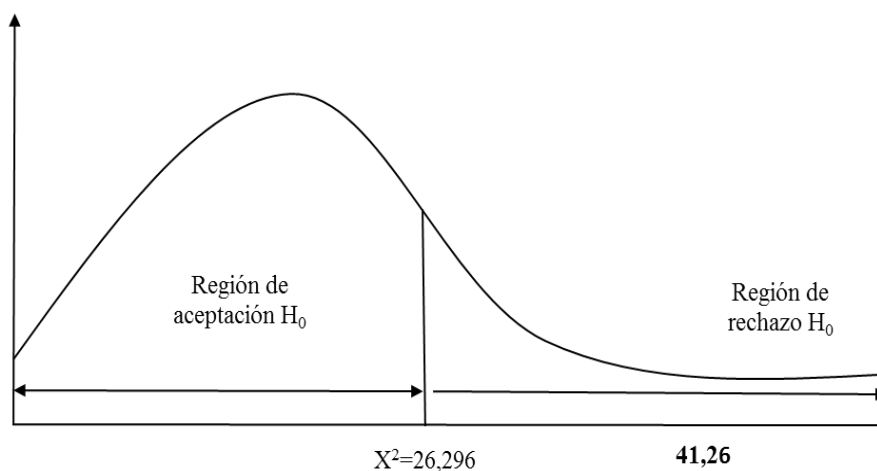


Gráfico 21

Chi-cuadrada de la primera hipótesis específica

*Fuente:* Elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 41.26, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La autonomía del trabajo no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La autonomía del trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas”.

*Segunda hipótesis específica.*

*Hipótesis alternativa H2.*

La cohesión del grupo de trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Hipótesis nula H0.*

La cohesión del grupo de trabajo no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Decisión.*

Tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 23**

*Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica*

		<b>Pregunta 13 ¿Considera Ud. que el ambiente físico (lugar de trabajo) de la empresa es óptimo?</b>					
Pregunta 5 ¿Considera Ud. que hay apoyo suficiente entre todos los colaboradores de la empresa?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	10	22	11	1	2	46
	En desacuerdo	9	30	5	12	0	56
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5	5	7	3	21
	De acuerdo	1	4	9	24	2	40
	totalmente de acuerdo	0	1	1	1	2	5
	<b>Total</b>	21	62	31	45	9	<b>168</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 24**

*Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica*

		<b>Pregunta 13 ¿Considera Ud. que el ambiente físico (lugar de trabajo) de la empresa es óptimo?</b>					
Pregunta 5 ¿Considera Ud. que hay apoyo suficiente entre todos los colaboradores de la empresa?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	5.75	16.98	8.49	12.32	2.46	46.00
	En desacuerdo	7.00	20.67	10.33	15.00	3.00	56.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.63	7.75	3.88	5.63	1.13	21.00
	De acuerdo	5.00	14.76	7.38	10.71	2.14	40.00
	totalmente de acuerdo	0.63	1.85	0.92	1.34	0.27	5.00
	<b>Total</b>	21.00	62.00	31.00	45.00	9.00	<b>168.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

**Tabla 25***Chi – cuadrada de la segunda hipótesis específica*

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	10	5.75	4.25	18.06	3.14
2	22	16.98	5.02	25.24	1.49
3	11	8.49	2.51	6.31	0.74
4	1	12.32	-11.32	128.17	10.40
5	2	2.46	-0.46	0.22	0.09
6	9	7.00	2.00	4.00	0.57
7	30	20.67	9.33	87.11	4.22
8	5	10.33	-5.33	28.44	2.75
9	12	15.00	-3.00	9.00	0.60
10	0	3.00	-3.00	9.00	3.00
11	1	2.63	-1.63	2.64	1.01
12	5	7.75	-2.75	7.56	0.98
13	5	3.88	1.13	1.27	0.33
14	7	5.63	1.38	1.89	0.34
15	3	1.13	1.88	3.52	3.13
16	1	5.00	-4.00	16.00	3.20
17	4	14.76	-10.76	115.82	7.85
18	9	7.38	1.62	2.62	0.36
19	24	10.71	13.29	176.51	16.47
20	2	2.14	-0.14	0.02	0.01
21	0	0.63	-0.63	0.39	0.63
22	1	1.85	-0.85	0.71	0.39
23	1	0.92	0.08	0.01	0.01
24	1	1.34	-0.34	0.12	0.09
25	2	0.27	1.73	3.00	11.20
					<b>72.96</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$ 

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular:  $X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:

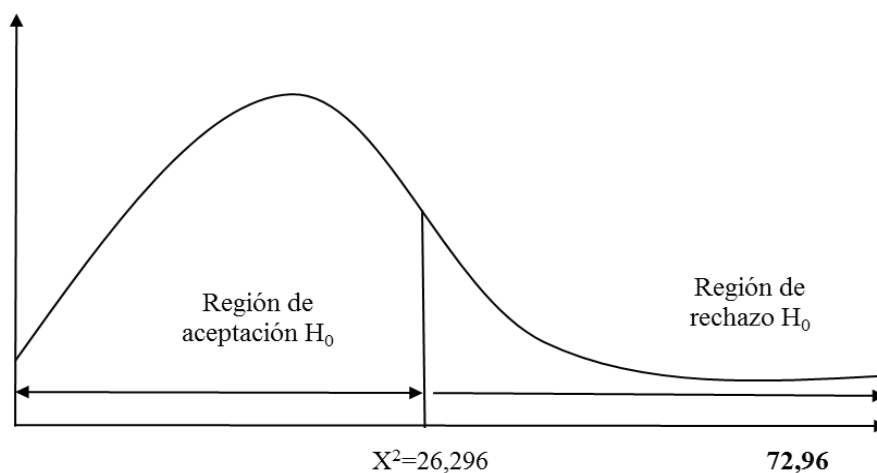


Gráfico 22

### Chi-cuadrada de la segunda hipótesis específica

Fuente: Elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 72.96, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La cohesión del grupo de trabajo no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La cohesión del grupo de trabajo influye significativamente en la satisfacción del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas”.

***Tercera Hipótesis específica.***

*Hipótesis Alternativa H3.*

La Motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Hipótesis Nula H0.*

La Motivación no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Decisión.*

Tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 26.***Frecuencias observadas de la tercera hipótesis específica*

		Pregunta 16 ¿Cree Ud. que la empresa aplica la oportunidad de ascenso laboral como una forma de reconocimiento por su desempeño en su puesto?					
Pregunta 7 ¿Cree Ud. que la empresa realiza una adecuada formación profesional y laboral para motivar a sus trabajadores?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	9	7	2	1	0	19
	En desacuerdo	19	26	12	10	0	67
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14	7	7	0	35
	De acuerdo	1	4	6	19	6	36
	totalmente de acuerdo	1	1	2	4	3	11
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>52</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>9</b>	<b>168</b>

*Fuente:* Elaboración propia**Tabla 27***Frecuencias esperadas de la tercera hipótesis específica*

		Pregunta 16 ¿Cree Ud. que la empresa aplica la oportunidad de ascenso laboral como una forma de reconocimiento por su desempeño en su puesto?					
Pregunta 7 ¿Cree Ud. que la empresa realiza una adecuada formación profesional y laboral para motivar a sus trabajadores?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	4.18	5.88	3.28	4.64	1.02	19.00
	En desacuerdo	14.76	20.74	11.57	16.35	3.59	67.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7.71	10.83	6.04	8.54	1.88	35.00
	De acuerdo	7.93	11.14	6.21	8.79	1.93	36.00
	totalmente de acuerdo	2.42	3.40	1.90	2.68	0.59	11.00
	<b>Total</b>	<b>37.00</b>	<b>52.00</b>	<b>29.00</b>	<b>41.00</b>	<b>9.00</b>	<b>168.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

**Tabla 28** Chi-cuadrada de la tercera hipótesis específica

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	9	4.18	4.82	23.19	5.54
2	7	5.88	1.12	1.25	0.21
3	2	3.28	-1.28	1.64	0.50
4	1	4.64	-3.64	13.23	2.85
5	0	1.02	-1.02	1.04	1.02
6	19	14.76	4.24	18.01	1.22
7	26	20.74	5.26	27.69	1.34
8	12	11.57	0.43	0.19	0.02
9	10	16.35	-6.35	40.34	2.47
10	0	3.59	-3.59	12.88	3.59
11	7	7.71	-0.71	0.50	0.07
12	14	10.83	3.17	10.03	0.93
13	7	6.04	0.96	0.92	0.15
14	7	8.54	-1.54	2.38	0.28
15	0	1.88	-1.88	3.52	1.88
16	1	7.93	-6.93	48.01	6.05
17	4	11.14	-7.14	51.02	4.58
18	6	6.21	-0.21	0.05	0.01
19	19	8.79	10.21	104.33	11.88
20	6	1.93	4.07	16.58	8.60
21	1	2.42	-1.42	2.02	0.84
22	1	3.40	-2.40	5.78	1.70
23	2	1.90	0.10	0.01	0.01
24	4	2.68	1.32	1.73	0.64
25	3	0.59	2.41	5.81	9.86
					<b>66.21</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

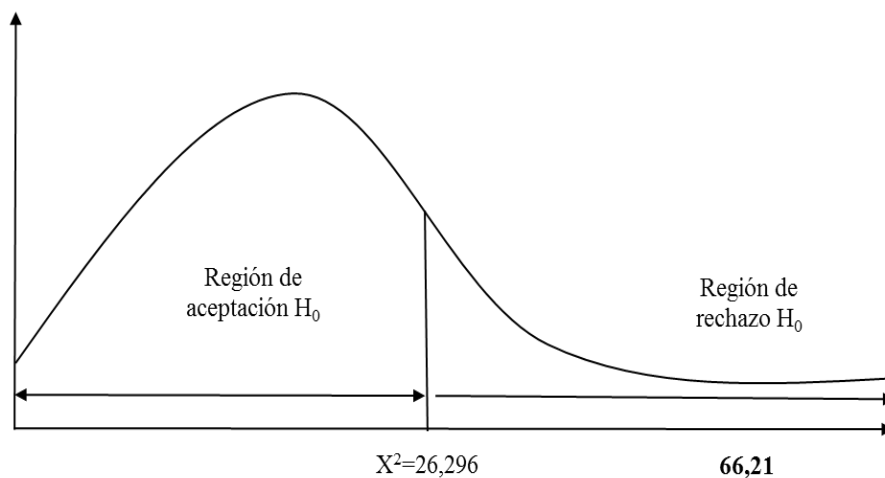
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular:  $X^2 = 26.296$



De manera gráfica tenemos:



*Gráfico 23*

Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

Fuente: Elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 66.21, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula ( $H_0$ ): “La Motivación no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa ( $H_1$ ): “La Motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas”.

***b) Hipótesis general.***

*Hipótesis alternativa H1.*

El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Hipótesis nula H0.*

El clima organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.

*Decisión.*

Tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas.

**Tabla 29***Frecuencias observadas de la hipótesis general*

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	49	61	21	27	10	168
Pregunta 12	17	52	38	53	8	168
Pregunta 5	46	56	21	40	5	168
Pregunta 13	21	62	31	45	9	168
Pregunta 7	19	67	35	36	11	168
Pregunta 16	37	52	29	41	9	168
<b>Total</b>	189	350	175	242	52	1008

*Fuente:* Elaboración propia**Tabla 30.***Frecuencias esperadas de la hipótesis general*

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	31.50	58.33	29.17	40.33	8.67	168.00
Pregunta 12	31.50	58.33	29.17	40.33	8.67	168.00
Pregunta 5	31.50	58.33	29.17	40.33	8.67	168.00
Pregunta 13	31.50	58.33	29.17	40.33	8.67	168.00
Pregunta 7	31.50	58.33	29.17	40.33	8.67	168.00
Pregunta 16	31.50	58.33	29.17	40.33	8.67	168.00
<b>Total</b>	189	350	175	242	52	1008

*Fuente:* Elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene

**Tabla 31.***Chi-cuadrada de la hipótesis general*

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
1	49	31.50	17.50	306.25	9.72
2	61	58.33	2.67	7.11	0.12
3	21	29.17	-8.17	66.69	2.29
4	27	40.33	-13.33	177.78	4.41
5	10	8.67	1.33	1.78	0.21
6	17	31.50	-14.50	210.25	6.67
7	52	58.33	-6.33	40.11	0.69
8	38	29.17	8.83	78.03	2.68
9	53	40.33	12.67	160.44	3.98
10	8	8.67	-0.67	0.44	0.05
11	46	31.50	14.50	210.25	6.67
12	56	58.33	-2.33	5.44	0.09
13	21	29.17	-8.17	66.69	2.29
14	40	40.33	-0.33	0.11	0.00
15	5	8.67	-3.67	13.44	1.55
16	21	31.50	-10.50	110.25	3.50
17	62	58.33	3.67	13.44	0.23
18	31	29.17	1.83	3.36	0.12
19	45	40.33	4.67	21.78	0.54
20	9	8.67	0.33	0.11	0.01
21	19	31.50	-12.50	156.25	4.96
22	67	58.33	8.67	75.11	1.29
23	35	29.17	5.83	34.03	1.17
24	36	40.33	-4.33	18.78	0.47
25	11	8.67	2.33	5.44	0.63
26	37	31.50	5.50	30.25	0.96
27	52	58.33	-6.33	40.11	0.69
28	29	29.17	-0.17	0.03	0.00
29	41	40.33	0.67	0.44	0.01
30	9	8.67	0.33	0.11	0.01
					<b>56.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad:  $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$ 

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular:  $X^2=31.41$

De manera gráfica tenemos:

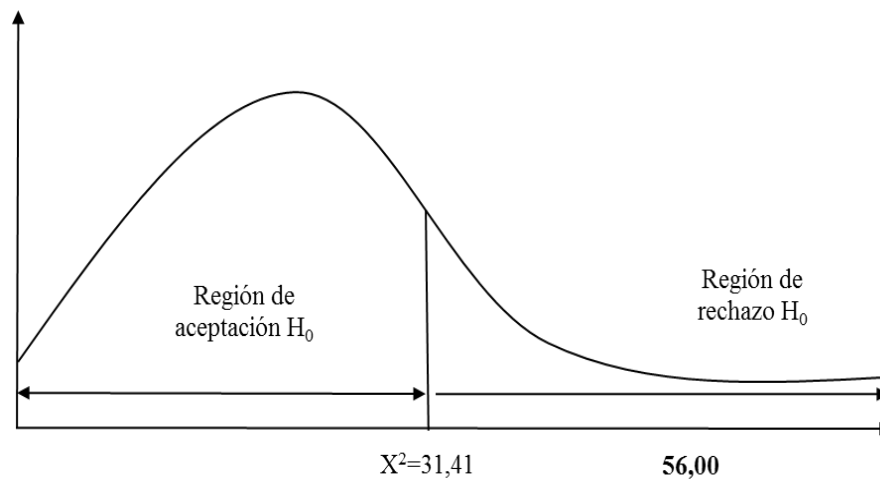


Gráfico 24

Chi-cuadrada de la hipótesis general

Fuente: Elaboración propia

Entonces,  $X^2$  calculada es igual a 56.00, resultado que se compara con el valor de  $X^2$  teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la  $X^2$  calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis general nula ( $H_0$ ): “El clima organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa ( $H_1$ ): “El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas”.

Hipótesis Nula $H_0$	SE RECHAZA
Hipótesis general	SE ACEPTA

## CONCLUSIONES

- 1) Se ha demostrado que (HIPOTESIS GENERAL) el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas lo cual implica que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de personal, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X2 la hipótesis general alternativa queda aceptada. (Tabla N° 31).
- 2) Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 1), la autonomía del trabajo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas lo cual implica que la autonomía del trabajo se relaciona con la satisfacción laboral del personal, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 22).
- 3) Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 2), la cohesión del grupo de trabajo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de la Empresa de Servicios Múltiples Rancas lo cual implica que la cohesión del grupo de trabajo se relaciona con la satisfacción laboral del personal, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi

cuadrada X<sup>2</sup> la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 25).

- 4) Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 3), la motivación laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de la Empresa de Servicios Múltiples Rancas lo cual implica que la motivación laboral se relaciona con la satisfacción laboral del personal, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X<sup>2</sup> la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 28)

## RECOMENDACIONES

- 1) Se tiene que fortalecer el clima organizacional de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, con el fin de que la empresa y todo personal que lo compone lleguen a desempeñarse de una manera adecuada. Se debe empezar por realizar un estudio de clima organizacional enfocándose principalmente en los indicadores estudiados en esta investigación, también realizar con ello una evaluación de desempeño tanto laboral como organizacional para poder ver si los trabajadores y la organización en su totalidad están cumpliendo adecuadamente con los objetivos establecidos. Con el fin de que mejore la satisfacción de los empleados y de la organización en general.
- 2) Fortalecer la autonomía laboral para los trabajadores por parte de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, con el fin de que los trabajadores se sientan comprometidos con su propio trabajo y con la organización. Se le debe delegar otorgándoles la capacidad de autogestionarse, es decir, hacer uso de cualquier método de trabajo (cambiar el ritmo o la velocidad del trabajo), estrategia y el orden de las tareas, de que definan el momento de sus descansos. Así como también delegarles facultades para poder tomar decisiones y que sus opiniones, ideas y proyectos sean escuchadas y tomadas en cuenta. Y con respecto a la comunidad de Rancas, realizar disertaciones para crear consciencia de que cada personal, en cada área y la empresa en su totalidad se encuentran capacitadas para gestionar adecuadamente



el trabajo y que son autónomos dentro de sus procesos laborales por el bien de la organización. Así el personal ejercerá mayor control, trabajando por responsabilidades encargadas y no bajo presión.

- 3) Se debe fortalecer la cohesión del grupo de trabajo por parte de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, con el fin de que se genere un buen grado de confianza y apoyo necesario para obtener resultados óptimos en la empresa. Se debe promover el trabajo a través de técnicas y dinámicas grupales, celebraciones de distintos eventos, etc. Donde el personal al participar encuentre afinidad con el grupo de personas con el que trabaja a diario. Y para lograr el apoyo mutuo entre todo el personal, indispensable para la solución óptima de objetivos, la empresa tiene que proporcionar un trato justo para todos, haciendo que se sientan respetados, valorados y con la libertad para ser sinceros. Así como también promover la plena participación de todos no solo en la ejecución de tareas sino también en la toma de decisiones. Darles la oportunidad de que se sientan emocionalmente comprometidos en su proyecto y en toda la empresa.
- 4) Fortalecer la motivación laboral para todos los trabajadores, por parte de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, a fin de que se mantengan implicados con la organización. Principalmente, establecer una adecuada equidad laboral entre todos los trabajadores, haciendo que reine la imparcialidad y la transparencia en la organización. Efectuar formaciones laborales y profesionales a través de especializaciones, capacitaciones, cursos, seminarios, etc. así como

también promover trabajos flexibles (comodidad, horarios, etc.), permitir a los empleados no recibir correos, llamadas ni mensajes de texto fuera de sus horarios laborales. Y lo más importante recompensarlos por el buen desempeño a través de recompensas intrínsecas (felicitaciones verbales, tarjetas impresas, correos electrónicos, etc.), ascensos laborales, premios e incentivos otorgados por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aioz Iriarte, R. (1996). El clima organizacional en la administración pública. En A. Rodríguez, *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pág. 503). Madrid: Tecnos.
- Alcover de la Hera, C., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Dominguez Bilba, R. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mcgraw-hill española.
- Alles Alicia, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ediciones Gránica Argentina.
- Alvarado Carbonell, H., & Llacza Peña, C. F. (2017). "*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del centro de desarrollo integral de la familia de tahuantisuyo, lima 2017*" (tesis de pregrado). Lima: Universidad inca garcilaso de la vega.
- Aranciba, J., & Marchant Rodríguez, L. (2006). Clima organizacional como herramienta de gestión. En L. Marchant, *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional* (págs. 134-135). Viña del mar: Impresos el mercurio de valparaíso.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo comportamiento en el ambito laboral 5° Edición*. México: Pearson Educación México.
- Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos gerenciales*, 84-85.

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson educación.
- Bordas Martinez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Uned-universidad nacional de educación a distancia.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Carvajal, J. C., Delgado Abella, L. E., & Vanegas García, M. (2013). *Psicología organizacional*. México: Ecoe Ediciones.
- Chiang Vega, M., Matín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad pontificia comillas icai-icade.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración*. Sao paulo: Limusa.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Interamericana sa de cv.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw hill interamericana.
- Criollo Fernandez, L. M. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizada en la empresa sodetur s.a (tesis de pregrado)*. Quito: Universidad central del ecuador.

- Eggers, M. F. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Ituzaingó: Maipue.
- Figueroa Gutiérrez, L. I. (2017). *"Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa ilf agroindustrial e.i.r.l. período 2016" (tesis de pregrado)*. Lima: Universidad ricardo palma.
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica (2a. ed.)*. Córdoba: Editorial brujas.
- González, M. (2014). *Educación Obrera para el trabajo decente*. Argentina: Organización Internacional del trabajo.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mc graw hill interamericana editores, sa de cv.
- Jaramillo Pescador, N. J., & Gonzalez Suarez, J. E. (2010). *"Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la celia risaralda" (tesis de pregrado)*. Colombia: Universidad tecnológica de pereira facultad de ingeniería industrial.
- Marchant Rodriguez, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Viña del mar: Patagonias impresores ltda.
- Marin Betancur, S. M., Paz Delgado, A. L., & Cristhian, N. H. (2014). *"Clima organizacional de la ips" (tesis de maestría)*. Bogota: Universidad autónoma de manizales.

- Martínez Guillen, M. d. (2012). *La cultura de empresa*. Madrid: Ediciones díaz de santos.
- Melia, J., & Peiró, J. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23*. Valencia: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Ministerio de salud. (2012). *Documento técnico: metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima: Ministerio de salud.
- Morillo Moronta, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Martínez en relación con el estilo del liderazgo del jefe del departamento*. Medellín: Sapiens.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Interamericana editores s.a. de c.v.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC: Manual 1° Edición*. Perú.
- Palma Carrillo, S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: El Cid Editor | apuntes.
- Pérez Tenazoa, N. O., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). *“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2013” (tesis de maestría)*. Lima: Universidad nacional de la amazonía peruana.

- Pineda Uribe, M. H. (2015). *"El clima organizacional en la biblioteca de la universidad nacional de colombia sede manizales"* (tesis de maestría). Manizales: Universidad nacional de colombia.
- Quispe Aquino, N. (2015). *"Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en apurimac, andahuaylas, 2015"* (tesis de pregrado). Andahuaylas: Universidad nacional jose maría arguedas facultad de ciencias de la empresa.
- Robbins, S. (1998). *Clima organizacional 7° Edición*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice hall hispanoamericana s.a.
- Robbins, S. (2003). *Administracion de recursos humanos*. Marcella: San marcos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional 10a Edición*. México : Pearson Educación de México SA de CV.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional 13° Edición*. México: Pearson Educación México s.a. de c.v.
- Robins, S., & Jugde, T. (2013). *Comportamiento Organizacional 15a Edición*. México: Pearson Educación México SA de CV.

- Rodríguez Fernández, A., & Díaz Bretones, F. (2004). La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis. En A. Rodríguez, *Psicología de las organizaciones* (págs. 256-257). Barcelona: Editorial uoc.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 6-7.
- Ruíz Olabuénaga, J. I. (2007). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de deusto.
- Stephen, R., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Toro Álvarez, F. (2009). *Clima organizacional una aproximación a su dinamica en la empresa latinoamericana*. Medellin: Artes Gráficas JAVA.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en bogotá, colombia (1994-2005). *Diversitas*, 332-336.
- Velandia Salazar, F., Ardón Centeno, N., & Jara Navarro, M. I. (2007). *Satisfacción y calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos*. Bogotá: Revista Gerencial y Política de Salud Volumen 6 N° 13.



Yachas Espinoza, R. M. (2017). *"Satisfacción laboral y su relación con las escalas remunerativas de los trabajadores de la dirección de red de salud lima ciudad año 2016"* (tesis de Maestría). Lima: Universidad cesar vallejo.

Zans Castellón, A. J. (2017). *"Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de matagalpa unan-managua en el periodo 2016"* (tesis de pregrado). Matagalpa: Universidad nacional autonoma de nicaragua.

## ANEXOS

## 1. Matriz de consistencia.

*Título: El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, Pasco, 2018*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p><b><u>Problema Central:</u></b> ¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas?</p> <p><b><u>Problemas Secundarios:</u></b> a) ¿De qué manera la autonomía del trabajo influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas? b) ¿En qué medida la cohesión del grupo de trabajo influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas? c) ¿De qué manera la motivación influye en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas?</p>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b> Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.</p> <p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b> a) Determinar la influencia de la autonomía del trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas. b) Determinar influencia de la cohesión del grupo de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas. c) Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.</p>	<p><b><u>Hipótesis General:</u></b> El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.</p> <p><b><u>Hipótesis Específicas:</u></b> a) La Autonomía del trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas. b) La cohesión del grupo de trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas. c) La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas.</p>	<p><b><u>Identificación de Variables:</u></b></p> <p><b>Variable Independiente:</b>  X= Clima Organizacional.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b>  Y= Satisfacción Laboral.</p>	<p><b><u>Variable Independiente:</u></b>  - Autonomía del trabajo. - Cohesión del grupo de trabajo. - Motivación.</p> <p><b><u>Variable Dependiente:</u></b>  - Seguridad del empleo - Condiciones de trabajo - Reconocimiento</p>

## 2. Cuestionario.

VI *Clima Organizacional.*

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Autonomía del trabajo</i></b>						
1	¿Considera Ud. que los gerentes de los departamentos y jefes de equipos de trabajos le delega responsabilidades necesarias con relación a su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Considera Ud. que tiene la total libertad de tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo en la empresa?	1	2	3	4	5
3	¿Cree Ud. que la empresa tiene tolerancia al riesgo con sus trabajadores?	1	2	3	4	5
<b><i>Cohesión del grupo de trabajo</i></b>						
4	¿Cree Ud. que la empresa dispone de herramientas necesarias (dinámicas grupales) para fomentar y desarrollar buenos equipos de trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. que hay apoyo suficiente entre todos los colaboradores de la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿Considera Ud. que hay comunicación corporativa a la hora de necesitar o compartir información (misión, visión, objetivos, procesos, etc.)?	1	2	3	4	5
<b><i>Motivación</i></b>						
7	¿Cree Ud. que la empresa realiza una adecuada formación profesional y laboral para motivar a sus trabajadores?	1	2	3	4	5
8	¿Cree Ud. que existe una adecuada equidad laboral (trato justo) entre todos los colaboradores de la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Considera Ud. importante que la empresa otorgue recompensas intrínsecas (felicitaciones verbales, tarjetas impresas, correo electrónico, etc.) por su buen desempeño?	1	2	3	4	5

**ESCALA VALORATIVA**

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

**V2 Satisfacción Laboral**

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Seguridad del empleo</i></b>						
10	¿Considera Ud. que la empresa tiene una alta rotación de personal?	1	2	3	4	5
11	¿Considera Ud. que la empresa ejecuta despidos arbitrarios (sin justificación)?	1	2	3	4	5
12	¿Considera Ud. favorable la rotación de puestos a los trabajadores dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
<b><i>Condiciones de trabajo</i></b>						
13	¿Considera Ud. que el ambiente físico (lugar de trabajo) de la empresa es óptimo?	1	2	3	4	5
14	¿Considera Ud. que hay una buena relación entre compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
15	¿Considera Ud. que los pagos son justos de acuerdo con su desempeño en la empresa?	1	2	3	4	5
<b><i>Reconocimiento</i></b>						
16	¿Cree Ud. que la empresa aplica oportunidades de ascensos laborales como una forma de reconocimiento por el desempeño en su puesto?	1	2	3	4	5
17	¿Considera Ud. que la empresa premia a los trabajadores por los resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
18	¿Cree Ud. como trabajador que recibe un adecuado incentivo por parte de la empresa?	1	2	3	4	5

**ESCALA VALORATIVA**

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5