

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



TESIS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, CUSCO 2019.

Presentado por:

BACH. ADM. CAHUANA FERNANDEZ, JULIO CÉSAR

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mi querido padre Oscar Justino y mi añorado hermano Oscar Américo, que desde el cielo siempre me han guiado con su luz y sabiduría.

Con todo el afecto e inmenso amor a mi adorada madre Yrene, porque es el pilar de mi vida y el soporte para el logro de este objetivo, para ella con todo mi corazón.

A mi querida hermana Luz María, por motivarme siempre, enseñarme a no renunciar nunca a mis objetivos y a creer que en la vida todo se puede lograr con dedicación y esfuerzo.

A mis queridos hijos Yeltsin Percy y Ramsés Julio por ser la razón de mí vivir.

A mis queridas sobrinas Luz Anna Sophia y Tania Guadalupe por su inmenso cariño y amor.

A mi cuñada Tania por su afecto y constante aliento.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por no abandonarme nunca en la vida y lograr mi objetivo.

A mi entrañado padre y querido hermano en el cielo, quienes siempre me iluminaron el camino, de quienes siempre he sentido el apoyo y la fuerza para lograr este objetivo.

A mi adorada madre y mi querida hermana por su apoyo inconmensurable porque ellas representan mi razón de ser, mi motivación e inspiración para seguir luchando.

Julio César.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

De acuerdo a las disposiciones promulgadas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, pongo a vuestra consideración la tesis titulada: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, CUSCO, 2019” con el objetivo de alcanzar al **título profesional de Licenciado en Administración**.

Espero que el presente trabajo de investigación esté enmarcado dentro de los cánones de trabajos académicos y sirva de fuente de conocimiento para otros estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración y afines.

Lima, setiembre de 2019.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE.....	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Problema de investigación	4
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Justificación.....	5
1.3.1. Justificación teórica.....	5
1.3.2. Justificación práctica	5
1.4. Objetivos de la investigación	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7

2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedentes Nacionales	7
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	11
2.2. Bases Teóricas	15
2.2.1 Clima Organizacional.....	16
2.2.2 Importancia del Clima Organizacional	26
2.2.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	26
2.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional.....	30
2.2.5 Instrumentos de medida del Clima Organizacional	36
2.2.6 Indicadores	37
2.2.6.1 Confianza	37
2.2.6.2 Apoyo	40
2.2.6.3 Reconocimiento.....	40
2.2.7 Satisfacción Laboral.....	41
2.2.8 Satisfacción Laboral y otros indicadores	43
2.2.9 Nivel de satisfacción laboral	50
2.2.10 Medición de la Satisfacción Laboral.....	51
2.3 Glosario de términos	57
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	62
3.1 Hipótesis General	62
3.2 Hipótesis Específicas.....	62
3.3. Identificación de variables	62
3.3.1. Variable independiente: Clima Organizacional	62
3.3.2. Variable dependiente: Satisfacción Laboral.....	63

3.4. Operacionalización de variables.....	64
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	66
4.1 Tipo de investigación	66
4.2 Nivel de investigación	66
4.3 Diseño de la investigación.....	67
4.4 Unidad de análisis	68
4.5 Población de estudio.....	68
4.6 Tamaño de muestra	68
4.7 Selección de muestra	68
4.8 Técnicas de recolección de datos.	70
4.9 Análisis e interpretación de la información.....	70
CAPÍTULO V PRESENTACION DE RESULTADOS.....	72
5.1 Análisis e interpretación de Resultados	72
5.2 Prueba de Hipótesis	91
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	108
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ENCUESTA	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Su jefe toma con confidencialidad los temas de su entorno laboral.	72
Tabla 2 Su jefe es una persona de principios sólidos.....	74
Tabla 3 Su jefe cumple los compromisos que adquiere con usted.....	75
Tabla 4 Usted recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita.	76
Tabla 5 A su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal.	77
Tabla 6 Su jefe le respalda y deja que usted aprenda de sus propios errores.....	78
Tabla 7 Usted recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo.	79
Tabla 8 Su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y recibe premio por ello.	80
Tabla 9 Su jefe le toma como ejemplo de lo bien que se debe hacer un trabajo...	81
Tabla 10 La distribución física del ambiente de trabajo facilita sus labores	82
Tabla 11 La comodidad que le ofrece el ambiente de su trabajo es excelente.....	83
Tabla 12 Existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias	84
Tabla 13 Su sueldo guarda relación con la labor que realiza.	85
Tabla 14 Hace bien las cosas porque es su vocación.	86
Tabla 15 Su trabajo permite cubrir sus expectativas económicas.	87
Tabla 16 Es una labor significativa la que usted realiza.	88
Tabla 17 Es entretenida la labor que usted realiza.	89
Tabla 18 Le apasiona el trabajo que realiza.	90
Tabla 19 Frecuencias observadas de la primera Hipótesis Específica.	93
Tabla 20 Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica.	94
Tabla 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.	94

Tabla 22 Frecuencias observadas de la segunda Hipótesis Específica	97
Tabla 23 Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica	98
Tabla 24 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica	98
Tabla 25 Frecuencias observadas de la primera Hipótesis Específica	101
Tabla 26 Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica	101
Tabla 27 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica.....	102
Tabla 28 Frecuencias observadas de la Hipótesis General	104
Tabla 29 Frecuencias esperadas de la Hipótesis General.....	105
Tabla 30 Chi cuadrada de la Hipótesis general	105

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones de la vida.....	49
Figura 2 Su jefe toma con confidencialidad los temas de su entorno laboral.	73
Figura 3 Su jefe es una persona de principios sólidos.	74
Figura 4 Su jefe cumple los compromisos que adquiere con usted.	75
Figura 5 Usted recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita.	76
Figura 6 A su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal.	77
Figura 7 Su jefe le respalda y deja que usted aprenda de sus propios errores.	78
Figura 8 Usted recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo.	79
Figura 9 Su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y recibe premio por ello.	80
Figura 10 Su jefe le toma como ejemplo lo bien que se hace un trabajo.	81
Figura 11 La distribución física del ambiente de trabajo facilita de sus labores ..	82
Figura 12 La comodidad que le ofrece el ambiente de su trabajo es excelente	83
Figura 13 Existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias	84
Figura 14 Su sueldo guarda relación con la labor que realiza.	85
Figura 15 Hace bien las cosas porque es su vocación.....	86
Figura 16 Su trabajo permite cubrir sus expectativas económicas	87
Figura 17 Es una labor significativa la que usted realiza.....	88
Figura 18 Es entretenida la labor que usted realiza.....	89
Figura 19 Le apasiona el trabajo que realiza.....	90
Figura 20 Región de rechazo de la hipótesis nula.....	92
Figura 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....	96

Figura 22 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica	100
Figura 23 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica	103
Figura 24 Chi cuadrada de la Hipótesis General.....	107

RESUMEN

El presente trabajo de investigación cuyo epígrafe es: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, CUSCO, 2019” es una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de un nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental.

La población que se ha tomado para el estudio estuvo conformada por 50 trabajadores de la empresa Telefónica de la ciudad del Cusco, la muestra fue determinada de manera probabilística logrando obtener un resultado de 44 personas, sin embargo para de obtener resultados confiables se consideró a todos los elementos de la población (50 trabajadores).

Para la recolección de datos respecto al comportamiento de las variables CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL, se optó por la encuesta y el instrumento de recolección de datos que aplicamos fue un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con una escala valorativa de Likert.

El proceso y análisis de resultados de la investigación se efectuó a través de la 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 evidencia de los resultados se muestra a través de tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi

cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el CLIMA ORGANIZACIONAL se relaciona directa y positivamente con la SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, CUSCO, 2019. Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones como propuestas de la investigación.

Palabras claves: Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Condiciones físicas y/o materiales, Beneficios laborales y/o remunerativos, Desempeño de tareas.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR SATISFACTION OF THE WORKERS OF THE TELEPHONE COMPANY, CUSCO, 2019" is a quantitative approach, applied type, descriptive correlational level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 50 workers of the company, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 44 people.

To collect the data regarding the behavior of the variables ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR SATISFACTION, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

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 is directly and positively related to the LABOR SATISFACTION OF THE WORKERS OF THE TELEPHONE COMPANY, CUSCO, 2019. Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: Confidence, Support, Recognition, Physical and / or material conditions, Labor and / or remunerative benefits, Performance of tasks.

INTRODUCCIÓN

Telefónica es una operadora de telecomunicaciones, filial de la firma española **Telefónica**, dedicada a brindar telefonía fija y móvil, acceso a Internet, servicios de Tecnologías e Información, televisión y datos pagados. La compañía tiene su sede en Lima.

Telefónica tiene 25 años de presencia en el Perú, opera comercialmente bajo las marcas Movistar y Tuenti, y tiene cerca de 20 millones de clientes. El Grupo Telefónica, desde que inició sus operaciones en el Perú, ha invertido más de S/ 30,000 millones en infraestructura de telecomunicaciones para mejorar su competitividad y para tener más comunicado a los peruanos.

La empresa tiene un impacto económico equivalente al 1.8% del PBI. Desde 1994, Telefónica ha pagado más de S/. 9,300 millones en Impuesto a la Renta, siendo uno de los principales contribuyentes del país.

La investigación tiene como propósito establecer en qué medida el clima organizacional tiene relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Telefónica en la ciudad del Cusco en el periodo 2019, considerando los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se presenta todo lo relacionado al planteamiento del problema, es decir se hace referencia a la realidad problemática identificada del problema que es

materia de esta investigación, lo que compete al planteamiento del problema, a cuya respuesta surgen los objetivos y la justificación del trabajo de investigación.

Por tanto, pensamos que un apropiado clima organizacional influirá significativamente en el rendimiento de los colaboradores.

En el **capítulo II**, se indica el marco teórico de la investigación; contiene además los antecedentes internacionales y nacionales que están relacionados con el problema de investigación; igualmente contiene información teórica de las variables de estudio así como de sus respectivas dimensiones con el objetivo de mejorar dicho estudio de investigación.

En el **capítulo III**, se indican las hipótesis y variables; En este capítulo se presenta las suposiciones que ayudarán a resolver el problema de la investigación, igualmente mostraremos los indicadores para ayudar en la medición de las dimensiones de cada una de las variables en estudio.

En el **capítulo IV**, describiremos la metodología de la investigación, especificando el método que emplearemos, que en este caso el descriptivo correlacional, el cual consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente los hechos relacionados con otras variables igual como se presentan en el presente trabajo de investigación, asimismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; nuestro trabajo de investigación es transversal porque recoge datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque está orientada a

determinar el nivel de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el **capítulo V**: finalmente presentaremos los resultados, explicaremos el análisis e interpretación de los resultados a los que hemos llegado mediante las encuestas que se han efectuado, las cuales se han demostrado mediante una estadística fiable para definir la influencia que hay entre ambas variables de estudio, a su vez demostraremos las hipótesis que hemos planteado.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el objetivo de enriquecer y mejorar las actividades de integración y camaradería entre los trabajadores y los directivos de la empresa, con el objetivo de lograr un desarrollo óptimo de su empleo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

El clima organizacional (CO) es un conjunto de condiciones físicas y no físicas que caracterizan a la empresa. En general podemos indicar que son percepciones de los colaboradores sobre el entorno laboral quienes en última instancia vienen a ser un activo muy importante para la marcha de la empresa.

Los colaboradores desde el más alto rango hasta el de menor rango perciben el ambiente laboral, el ambiente físico, el ambiente psicológico, el ambiente social y sobre todo el tema económico, pues, todos estos aspectos inciden en el desempeño de los trabajadores de la empresa y por ende en el logro de los objetivos.

El Clima Organizacional es finalmente el que influye directamente en una buena o mala motivación del colaborador y en consecuencia su efecto es multiplicador, pues se refleja en la productividad, en el rendimiento, en la satisfacción y en el bienestar del colaborador. A su vez todo esto repercute en la atención y el servicio al cliente con calidad total.

Es básico en estos tiempos promover un buen clima organizacional involucrando a todos los colaboradores y en todos los niveles, porque eso exige la nueva filosofía organizacional en los tiempos modernos, porque solo estos aspectos harán más competitiva y productiva la organización, además

permite cumplir con creces la misión que se trazó y hacer realidad la visión que se propuso.

La satisfacción laboral es la condición de bienestar que un trabajador de una organización experimenta cuando ha sido cubierta todas sus expectativas, es decir fueron cumplidos los ofrecimientos de tipo monetario y no monetario con los cuales el colaborador queda satisfecho.

La satisfacción laboral contribuye a elevar el rendimiento laboral de los trabajadores, consecuentemente contribuye a elevar la productividad de la empresa y a generar utilidades, que finalmente ese es el sentido de toda empresa.

Telefónica tiene 25 años de presencia en el Perú, opera comercialmente bajo las marcas Movistar y Tuenti, y tiene cerca de 20 millones de clientes. El Grupo Telefónica, desde que inició sus operaciones en el Perú, ha invertido más de S/ 30,000 millones en infraestructura de telecomunicaciones para mejorar nuestra competitividad y para unir con más comunicación a los peruanos.

La empresa tiene un impacto económico equivalente al 1.8% del PBI. Desde 1994, Telefónica ha pagado más de S/. 9,300 millones en Impuesto a la Renta, siendo uno de los principales contribuyentes del país. *Extraído de:* <http://www.telefonica.com.pe/acerca-de-telefonica/>

Los trabajadores de la Empresa Telefónica en la ciudad del Cusco se sienten insatisfechos por las condiciones de trabajo que actualmente ha impuesto la empresa, algunas de estas insatisfacciones a mencionar son:

Incumplimiento del pago de algunos beneficios económicos que por derecho les corresponde, como el aumento de sueldo que debería ser cada cierto periodo y los cuales no son cumplidas por la empresa, asimismo el descontento que perciben es por la disminución o el recorte de beneficios que habían conquistado a lo largo de los años de negociación con la empresa.

Se han anulado prácticamente las posibilidades de tener ascensos y promociones en vista que la empresa ha incorporado a otros colaboradores para dichos puestos, relegando a los trabajadores de Telefónica que podrían ocupar puestos de responsabilidad de acuerdo a las competencias y experiencia que ellos poseen.

La tercerización de algunas áreas de la empresa generan un malestar y un descontento de los trabajadores, en vista que este hecho repercute directamente en varios aspectos como es el recorte de funciones, congelamiento de sueldos y salarios, desinterés en capacitaciones y actualizaciones y sobre todo en crear inestabilidad en los trabajadores con la intención de cesarlos con incentivos de manera anticipada para dar paso a otros trabajadores con menos beneficios y mucho más jóvenes.

Estos aspectos generan descontento y malestar en los trabajadores, lo que ocasiona una desmotivación, maltrato emocional y psicológico, se sienten humillados, propagación de una mala imagen institucional que viene de los mismos trabajadores, bajo rendimiento laboral y bajo aporte de oportunidades de mejora.

No atacar el problema deteriora las relaciones laborales con los directivos cuyas consecuencias más importantes podrían ser:

Conflicto con la empresa a través de sus directivos para dar solución a los problemas laborales, lo que ocasiona una distracción y un desvío de los verdaderos objetivos de la empresa, pérdida de tiempo valioso, en vez de efectuar labores que permitan cumplir las meta se pierde tiempo en solucionar el conflicto, también existe un alto riesgo en deteriorar aún más la imagen institucional que podría repercutir en la pérdida de clientes y por ende en la disminución de la productividad.

Todos estos aspectos podrían evitarse tomando conciencia de la importancia de la problemática, desarrollando estrategias que permitan mejorar el clima organizacional, reformulando políticas laborales que ayuden a elevar el nivel motivacional de los trabajadores, planteando alternativas de solución mediante un diálogo permanente; la que redundará en un buen ambiente laboral, fortalecimiento de la imagen institucional, aumento en el nivel de productividad y consecuentemente en la contribución a la satisfacción plena de los colaboradores.

1.2. Problema de investigación

El protocolo de la investigación exige formular una interrogante de manera clara y precisa, en tal sentido para esta investigación formularemos la siguiente interrogante:

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco?

1.2.2. Problemas específicos

Para estructurar el problema general que se ha planteado formularemos las preguntas específicas siguientes:

- a) ¿De qué manera la **confianza** influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco?
- b) ¿De qué manera el **apoyo** influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco?
- c) ¿De qué manera el **reconocimiento** influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

Los resultados del presente estudio permiten saber la correlación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral de la empresa Telefónica de la ciudad del Cusco, de la misma forma han de servir como referencia para otras investigaciones de similar temática en otros contextos diferentes.

1.3.2. Justificación práctica

Existe acuerdo unánime en la literatura especializada sobre la importancia que tiene el clima en una organización para una óptima y

alta satisfacción laboral de los colaboradores de una organización. La investigación es muy importante porque a través de los instrumentos ya conocidos se medirán los niveles del clima organizacional y la satisfacción laboral para que la organización o la empresa pueda tomar medidas correctivas de ser el caso o mejorar la ya existente.

De igual manera, las propuestas permitirán a la empresa Telefónica implantar y mejorar un clima institucional orientado a elevar el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar en qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Telefónica Cusco.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar en qué medida la **confianza** influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.
- b) Determinar en qué medida el **apoyo** influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.
- c) Determinar en qué medida el **reconocimiento** influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Casana (2015), presentó su estudio con el propósito de analizar la relación que hay entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera. Teniendo como muestra a 174 trabajadores cuyas edades fluctuaban de 20 a 60 años entre mujeres y varones, con estudio mínimo de secundaria completa y la condición laboral de estables y contratados. Las variables que las formuló fueron determinadas mediante dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999).

En este estudio halló que hay una correlación muy significativa entre las dos variables de manera general. También encontró que existe una correlación significativa entre los indicadores de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral; igualmente la investigación reveló que la mayoría de la población manifiesta un nivel regular en el clima organizacional y en la satisfacción laboral (p. v).

Bravo (2015), En su investigación demuestra la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una

empresa industrial que ha sufrido una fusión años atrás. Para ello, utilizó las escalas de Clima Organizacional CL-SPC (Palma, 2000) y de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005), llegando a determinar niveles de confiabilidad de .85 y .82, respectivamente, demostrando así excelentes cualidades psicométricas. Igualmente la autora estudió la relación que hay entre las variables psicológicas y las variables sociodemográficas, edad, grado de instrucción, año de ingreso a la compañía y nivel jerárquico, demostrando así que existe una relación positiva y directa entre la percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral. También encontró que los trabajadores más antiguos tienen una sensación más positiva del clima laboral y que los trabajadores de mayor jerarquía, perciben de manera más positiva el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa. No halló que haya diferencias saltantes en relación al año de ingreso (p.4).

Rivera (2016), su estudio tenía como propósito encontrar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico en el Hospital “FELIX MAYORCA SOTO” de Tarma 2015. El método aplicado fue de tipo cuantitativo, descriptivo, prospectivo y de corte transversal; con una muestra poblacional de 30 trabajadores asistenciales. En este trabajo demostró que existe un alto porcentaje de influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral, asimismo encontró que los satisfechos laboralmente alcanzan un alto puntaje, por otro lado con la prueba exacta de Fisher las

diferencias encontradas son significativas. Con este resultado rechaza la hipótesis nula H_0 de que no existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (p. 5).

Chirinos (2017) su investigación tuvo como propósito encontrar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal docente del Nivel Secundaria de la IE “Bartolomé Herrera” durante el año 2014. Para ello aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables y los datos conseguidos fueron analizados con el programa estadístico SPSS versión 19 en español.

El estudio realizado estuvo enmarcado dentro del nivel descriptivo, correlacional de diseño no experimental también conocido como observacional, prospectivo. La población de la muestra estaba conformada por 39 maestros del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera, repartidas en 11 especialidades o Áreas.

El resultado de su estudio indica que la variable Clima Organizacional tiene relación significativa con la variable Satisfacción Laboral de los profesores del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera, según la correlación de Spearman de 0,715, mostrando una buena correlación entre ambas variables de estudio.

Igualmente evidencia que el Clima Organizacional se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 (p. ix).

Mottha (2018) su investigación tiene por objetivo determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET.

El diseño que utilizó fue de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo.

La muestra la conforman 162 trabajadores contratados en las modalidades del CAS y CAP que laboran en la sede central, ubicada en la Av. Canadá N°1479, San Borja – Lima Metropolitana. Para la recolección de datos utilizó dos instrumentos: La primera es la escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y segunda es la escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999) formado por 50 y 36 ítems cada uno.

Asimismo, encontró como resultado que existe relación positiva y directa con un nivel de intensidad moderado entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral. También evidencia una correlación significativa entre las dimensiones del clima organizacional y la variable satisfacción laboral. Igualmente encontró una alta relación entre las dimensiones autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales con la satisfacción laboral.

En consecuencia concluye que, a mayor percepción del clima organizacional de los colaboradores habrá mayor satisfacción laboral (p. viii).

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Asprilla, Pulgarin y Ramírez (2015), presentaron un estudio que tuvo como propósito analizar las múltiples dificultades laborales que se dan en la organización social del estado (ESE, en adelante) Hospital Departamental Sagrado Corazón (HDSC, en adelante) del Municipio de Norcasia, Caldas. Intentaron encontrar las insatisfacciones de los trabajadores respecto al modo de trabajar en la organización.

Indica que al momento la institución tiene la mayor parte de su personal vinculado a la modalidad de OPS (ÓRDENES DE PRESTACIÓN DE SERVICIO), hecho que ha ocasionado mucha molestia y preocupación del personal que trabaja en dicha entidad. Existen 23 trabajadores bajo la modalidad de trabajo por contrato y 9 de planta, y se nota la disparidad laboral, en vista que los beneficios laborales son solamente para un reducido equipo de colaboradores.

El contexto de estudio demostró que estas discrepancias laborales ocasionan falta de trabajo en equipo, ausencia total de compañerismo y falta de camaradería en la organización. Es por ello que el estudio busca hacer un análisis de la situación actual respecto a la satisfacción laboral y el clima organizacional de dicha institución (p. 7).

Garzón (2012), presentó su trabajo de investigación que tuvo por finalidad establecer los factores del clima organizacional que inciden en la motivación laboral de la Corporación Tecnológica de Bogotá – C.T.B. El trabajo de investigación presentó un enfoque mixto y el cual es de tipo descriptivo. Para responder al problema general empleó un instrumento elaborado para cada constructo a la misma muestra poblacional elegida formada por los funcionarios de la institución. Igualmente usó un instrumento para medir el clima laboral y la escala de motivación laboral fue aplicada a la misma muestra, el cual permitió medir la situación de la motivación. Luego de analizar la información, obtuvo resultados vinculados a dos constructos, posibilitando un análisis individualizado.

Al analizar la influencia de los factores asociados al clima organizacional en la motivación laboral, clasificó los componentes de los dos constructos en seis factores comunes: sociales, económicos, laborales, culturales, personales y productivos. Comparando el análisis de su articulación y semejanza, demostró que efectivamente, existe influencia de algunos factores del clima organizacional en los factores de la motivación laboral. El estudio concluye como un aporte para posteriores estudios que ayuden a mejorar el ambiente interno de otras instituciones de Educación superior en Colombia (p. iv).

Morales (2016), su investigación tiene por como objetivo establecer la existencia de una correlación entre las variables estilos liderazgo

directivo y clima organizacional en dos instituciones educativas que pertenecen a la zona urbana.

A través de un enfoque cualitativo, propuso la recolección de la información mediante entrevistas y cuestionarios, estudió las impresiones de los colaboradores de los dos centros educativos en relación a las variables en estudio, lo que permitió entender el significado y construcción del clima organizacional (p. viii).

Deza (2010–2011), su estudio está enfocado a tratar sobre el sostenimiento de la calidad asistencial y su relación con el clima organizacional y la influencia que ejerce en el rendimiento de los colaboradores en el entorno laboral, de ahí la justificación que tiene el estudio en la motivación de los trabajadores profesionales.

Tuvo como propósito determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los profesionales de enfermería del Hospital Universitario de Bellvitge. El estudio estuvo enmarcado dentro de todas las unidades asistenciales médico quirúrgicas de dicho centro hospitalario. La metodología de estudio corresponde al enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y transversal. En este estudio participaron todos los trabajadores del área de enfermería que laboran en las unidades asistenciales del HUB y que cumplen criterios de inclusión y exclusión. El tamaño de muestra fue seleccionada mediante la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, obteniendo un

total de 108 participantes. Para la aplicación del instrumento, previamente se hizo una prueba piloto, posteriormente se aplicó el cuestionario. Igualmente la información recabada fue analizada mediante una estadística descriptiva, correlación de Pearson y Modelo de regresión lineal (p. v).

Fuentes (2012), su investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Asimismo, los objetivos específicos fueron identificar el grado de satisfacción, la determinación e importancia del rendimiento del personal y la satisfacción que sienten con su trabajo y las consecuencias que esto ocasiona en el rendimiento productivo eficiente.

En esta investigación están involucradas las variables: satisfacción laboral y productividad que en buena cuenta significan una relación entre eficiencia y eficacia. El procesamiento de la parte estadística empleada fue el nivel de significancia y la fiabilidad de la correlación.

A partir de los resultados obtenidos se determinó que no existe una correlación entre la satisfacción laboral y la productividad. Los participantes en el estudio manifestaron un buen nivel de satisfacción laboral, esto debido a que son reconocidos, existen buenas relaciones entre compañeros de trabajo, las condiciones en el centro de trabajo son buenas, la estructura organizacional está acorde a los requerimientos de

los trabajadores y la estabilidad jurídica es evaluada como buena en la organización. En relación a los resultados de las encuestas de productividad arrojaron altos puntos, lo que significa que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza diariamente.

La conclusión es que no existe relación entre la satisfacción laboral y productividad. Hace recomendaciones de realizar evaluaciones de satisfacción laboral cada cierto periodo para actualizada la información respecto a las variables en estudio. Igualmente sugiere una comunicación horizontal, fluida y asertiva como una estrategia para posibilitar la mejora continua en la satisfacción del personal mediante capacitaciones (p. xii).

2.2. Bases Teóricas

El clima organizacional debe estar orientado a obtener un mejor ambiente laboral y lograr que todo el personal de una empresa desarrolle o desempeñe su labor con todo el potencial posible y ayude a conseguir los objetivos organizacionales y los objetivos del propio trabajador cuya hecho debe quedar plasmado en la satisfacción plena y el bienestar del trabajador.

Felizmente en los últimos tiempos muchas organizaciones han comprendido que el clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen aspectos de suma importancia que permiten lograr los objetivos de cada organización, permiten generar mayor productividad, permiten fortalecer la

imagen institucional y permiten efectuar proyectos importante para un crecimiento constante de la organización.

La tecnología con que se cuenta en estos tiempos ayuda de forma importante lograr estos aspectos, permiten ahorro, actualización, disminución de cometer errores en las funciones, lograr que las labores sean más sencillas, se cuente con mayor información y mejor organizado y sobretodo orientado a que el desempeño de las labores se efectúen con mayor seguridad.

2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional reviste particular importancia en todas las organizaciones grandes y pequeñas, pues gracias a este aspecto las organizaciones pueden lograr grandes objetivos, es un aspecto de suma importancia, porque permite cohesionar y fortalecer a todo el personal de una organización.

Según Chiang, Martín y Núñez (2010), indican que no existe un consenso respecto a la definición de clima organizacional. Sin embargo hay pocas construcciones en psicología organizacional muy confusos. El origen principal de la confusión está en la dificultad de obtener una definición adecuada (p. 27).

Según Méndez (2006), nos dice:

El clima organizacional se conceptualiza desde diferentes puntos de vista o perspectivas. Cada autor la define de forma individual considerando el origen del mismo, así como las situaciones que

lo determinan. En este caso existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional. (p. 32)

Según Chiavenato (2009), respecto al clima organizacional indica:

Las personas constantemente se ocupan en adaptarse a diferentes aspectos para lograr la satisfacción de las necesidades y sostener un equilibrio emocional, es decir es un proceso continuo de adaptación, lo que implica que no solamente apunta a la satisfacción de las necesidades de orden primario, sino básicamente a cumplir con la satisfacción de las necesidades de mayor jerarquía. Los inconvenientes de no poder satisfacer las necesidades de mayor orden son los que generan problemas de adaptación. En vista que satisfacer las necesidades depende especialmente de los directivos, es necesario que la empresa comprenda la naturaleza del ajuste o desajuste de las personas.

La adaptación varía entre las personas así como de los momentos, implica una buena salud mental que describa las características mentales sanas, estas características por ejemplo son:

- Sentirse bien con uno mismo.
- Sentirse bien con otras personas que los rodean.
- Ser capaces de afrontar, por cuenta de uno la exigencia de la vida.

De esta forma el clima organizacional decide el ambiente interno entre el personal que conforma la organización. De la

misma forma el CO está muy vinculado al grado de motivación de los trabajadores. Cuando los trabajadores están muy motivados, el clima organizacional se eleva, y se ve reflejado en relaciones satisfechas, con buen ánimo, mucho interés, colaboración irrestricta, etc. y cuando no hay motivación por algunas situaciones adversas, el clima organizacional sufre un deterioro y se perciben estrés laboral, hay desinterés, hay apatía, insatisfacción total, etc. Incluso muchas veces se llega a situaciones de violencia, disconformidad, reclamos, protestas, huelgas, paros, etc.

En consecuencia, el CO es una condición óptima de las condiciones ambientales de la empresa que es percibido por los integrantes y que incide directamente en su conducta (pp. 260-261).

Según Brunet (1987) indica que el clima organizacional es:

Un concepto más o menos nuevo aplicado sobretodo en la psicología industrial/organizacional, su conceptualización o uso varía con frecuencia entre los investigadores.

La fórmula siguiente de Litwin estipula el comportamiento de un individuo en función de la persona comprometida y su entorno.

$$C = f(P \times E)$$

En consecuencia, las condiciones de trabajo comprenden un conglomerado de circunstancias específicas en el individuo, tales

como las aptitudes, habilidades y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que son inherentes al entorno. Entonces la persona se deja ver inmerso dentro del clima configurado por la naturaleza propia de la organización. De esta forma, el pronóstico del comportamiento individual es escaso y lleva en algunos casos a deducir que la conducta obedece a una parte de la situación, esto confirma que el comportamiento de un individuo en su centro laboral no depende solo de los rasgos personales, pues también son importantes la percepción del clima y los componentes de la organización.

Por estos aspectos han aparecido huelgas y tortuguismo en el trabajo, evidentemente malas prácticas de los empleados cuando estos se han visto atrapados dentro la empresa.

El clima es de suma importancia en el crecimiento, en su evolución y adaptación al medio externo de una organización.

Un ambiente laboral tenso en una organización mal delimitada y que no evoluciona, será fácil de ser superada por la competencia y se vaya lo más rápido posible a un declive acelerado hasta desaparecer.

Por ello el análisis y diagnóstico de todos los aspectos del medio interno son muy importantes. Los directivos deben observar cómo perciben sus trabajadores el clima de la organización y que aspectos influyen más. A partir de ahí el los

directivos podrán tomar acciones y modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y las relaciones interpersonales para lograr que la organización sea eficiente.

El estudio y diagnóstico del clima de una organización es una tarea sencilla sin muchas dificultades, es así que:

- a) Una organización ocupa un lugar en el espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden reconocerse con facilidad.
- b) Al interior de una organización existe un gran caudal de información referente a las actividades que se desarrollan, las mismas que sirven para reconocer el clima de una organización.

Por otro lado, el concepto de clima es menos general y poco extendido que la definición de medio, sin embargo, está ubicado en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmosfera (pp.11–12).

Brunet (1987) define el clima organizacional de la siguiente manera:

Hay polémica respecto a la definición conceptual del clima organizacional, pues el trabajador puede no estar necesariamente consciente de la existencia de los factores que lo conforman, por tanto resulta difícil efectuar una medición exacta del clima, en vista que no hay certeza de que el trabajador evalúe de acuerdo a criterios individuales y personales o de los atributos de la organización.

Dos investigadores de Estados Unidos (James y Jones) delimitaron correctamente el problema al señalar hasta tres

formas distintas de investigación, no mutuamente excluyentes del clima. De este modo, estos enfoques han llevado a distintos significados del clima organizacional, y estas son:

- **Medida Múltiple de los atributos Organizacionales**, indica que el clima es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente fijos a lo largo del tiempo y actúan en la conducta de los colaboradores al interior de la organización.

Esta definición del clima organizacional tiene uno soporte sobre bases fácilmente criticables.

- **Medida perceptiva de los atributos individuales**, ésta es una definición deductiva del clima organizacional, la cual argumenta el vínculo de la percepción del clima con los valores, las actitudes, predisposiciones u opiniones personales de los trabajadores, y considera, incluso, su nivel de satisfacción. Los defensores de esta tesis puntualizan el clima como aspectos individuales que están relacionadas con su sistema de valores y necesidades de los trabajadores más que con los atributos de la empresa, es decir, que el trabajador solo distingue el clima respecto a la satisfacción o complacencia que la empresa le pueda dar, de ahí se deduce que el clima organizacional es un proceso dinámico y cambiante dentro de la organización, es decir, puede variar según el estado de ánimo de los colaboradores.

- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**, en este enfoque, el clima se aprecia como la percepción de los atributos de la organización y con características que se detallan a continuación:
 - a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus áreas o departamentos.
 - b) Pueden ser deducidas a partir de la actuación de los trabajadores en las unidades de la organización (consciente o inconscientemente) y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una empresa normalmente se le dice organizacional. La estructura organizacional y el proceso, interactúan con el carácter o temperamento del trabajador la que permite crear las percepciones. A través de estas percepciones se puede examinar el vínculo entre las características de la organización y la productividad que ésta logra de sus trabajadores. Teniendo sus propias percepciones del clima, el trabajador hace de filtrador de información que viene: a) de los sucesos que pasan en torno a él, de las cualidades de la empresa, y b) de su personalidad o atributos personales (pp. 16-19).

Cronología de definiciones del clima organizacional

Chiang, Martín y Núñez (2010) elaboran un cuadro cronológico de las diferentes definiciones del clima a lo largo de los años, es el siguiente:

CRONOLOGIA DE LA DEFINICIÓN DE CLIMA

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand y Gilmer	Grupo de características que explican a una organización, la cuales:
		1) Se diferencian de una organización a otra.
		2) Permanecen a lo largo del tiempo.
		3) Inciden en la conducta de los individuos en la empresa. Es la identidad de la organización.
1968	Litwin	Resalta mayormente las situaciones motivacionales del clima al definir como una propiedad del ambiente que:
		a) Experimentan los trabajadores de la organización y
		b) Actúa sobre el comportamiento de los miembros.
1968	Taigiuri	Es una situación más o menos duradera del ambiente total que:
		a) Es percibida y vivida por los miembros de la organización.
		b) Hay una influencia en su comportamiento.
		c) Es posible ser explicada en valores las cualidades o atributos del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.
1968	Litwin	Es un proceso psicológico que media entre el comportamiento y las características organizacionales.
1969	Friedlander y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de características específicas de una organización. Para el integrante en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento resultado y del resultado-resultado. En General clima es la percepción individual de las variables objetivas de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1971	Payne	Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema otros medios observacionales u

		objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la de Campbell et al (1970): el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1976	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.
1976	Payne Pugh y	El clima describe los procesos comportamentales características en un sistema social de forma puntual. Estos procesos que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James et al.	Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
1979	Joyce Slocum y	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones,

		Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que puede una influencia mutua en Las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales y de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Cima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicos, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y de Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Fuente:(Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp.28-31)

2.2.2 Importancia del Clima Organizacional

Según Brunet (1987) la importancia del clima organizacional radica en que refleja los valores, las actitudes y las creencias de los integrantes, que debido a su naturaleza se convierten en elementos de clima. De esta forma se convierte en un aspecto importante para un administrador o director quien deberá estar en capacidad de hacer un análisis y evaluar el clima de su organización por los siguientes motivos:

- a) Determinar el origen del conflicto, del estrés o de las insatisfacciones que ayudan a desarrollar las posturas negativas respecto a la organización.
- b) Generar un cambio que señale al superior o director los factores específicos donde debe orientar sus intervenciones.
- c) Hacer un seguimiento en la organización y prevenir los problemas que podrían ocurrir.

De esta forma, el director o gerente tendrá una buena herramienta de control sobre el clima para con ello dirigir su organización con mayor eficacia (p. 20).

2.2.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Brunet (1987). La teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, logran ver en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, igualmente ayuda a estudiar y examinar el rol de las variables que constituyen el clima

que se examina. Es necesario evitar la confusión de la teoría de los sistemas de Likert con otras teorías como el de liderazgo. El liderazgo forma parte de una de las variables que explican el clima en la teoría de Likert, en cambio el objetivo de la teoría de los sistemas es mostrar una referencia para examinar la esencia del clima y su rol en la capacidad organizacional (p. 28).

Brunet (1987), indica la existencia de tres tipos de variables que precisan las características propias de una organización:

Variables Causales, variables independientes que orientan el sentido de la evolución de una organización y los resultados que consigue. Estas variables causales incorporan solo variables independientes susceptibles de sufrir un cambio procedente de la organización de los responsables.

Variables Intermediarias, variables que revelan el aspecto interno y la situación real de una organización, por ejemplo son: motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables Finales, se refieren a variables dependientes que surgen de la combinación conjunta de las dos anteriores, y muestran los resultados logrados por la organización; así tenemos: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la relación de las variables arriba mencionadas logran dos tipos de clima organizacional o de sistemas, a su vez con sus respectivas subdivisiones, estas son:

A. Clima de Tipo Autoritario:

Sistema I - Autoritarismo Explotador, en este sistema el director o administrador tiene una alta desconfianza en su personal. La mayor parte de las decisiones y la formulación de los objetivos son efectuadas por los directivos o administradores y de ahí se emiten las directivas hacia los trabajadores. Los trabajadores tienen que laborar en un ambiente de zozobra, de stress, de amonestaciones, de amenazas constantes, y tener pocas veces un estímulo. Y satisfacer las necesidades sigue en un nivel psicológico y de seguridad. Las pocas interrelaciones que hay entre los directivos y el personal de menor rango siempre son tensas, con temor y con desconfianza.

Sistema II - Autoritarismo Paternalista, acá el director tiene confianza benevolente en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones los toman también los directivos de mayor rango, sin embargo hay algunas que se toman en los niveles inferiores. Los premios o recompensas y algunas veces las amonestaciones son tácticas que se utilizan para dar mayor motivación a los colaboradores. Las relaciones entre los directores y los empleados de menor rango se realizan con complacencia y con cierta cautela de parte de los subordinados.

B. Clima de Tipo Participativo

Sistema III – Consultivo, acá el director o la dirección tiene confianza en sus trabajadores. La toma de decisiones casi siempre se hacen en las altas esferas, pero está permitido que los empleados de menor rango tomen decisiones más específicas. La comunicación es de arriba hacia abajo. Los reconocimientos, los premios, las amonestaciones y cualquier otra situación se hacen para estimular y motivar a los colaboradores, así como para dar satisfacción a necesidades como de prestigio y de estima. Los temas importantes de control se delegan de forma descendente con responsabilidad en niveles superiores e inferiores.

Sistema IV - Participación en grupo, acá el director o administrador tiene plena confianza en sus colaboradores. Las decisiones son divulgadas en toda la empresa, y bien incorporados a los diferentes niveles. La comunicación no solo es de arriba hacia abajo o viceversa sino también de forma lateral. Hay una motivación del personal por participar en la fijación de las metas y objetivos, hay buena relación de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización. Sin embargo, también hay bastante responsabilidad y control.

En síntesis, todos los trabajadores y los directivos forman un equipo con el fin de conseguir los objetivos de la organización las cuales se establecieron y se hicieron en la planificación estratégica (pp.29 - 30).

2.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Chiang, Martín y Núñez (2010), sostienen que en el estudio del clima, uno de los temas más discutidos está referido a su contenido y validez, es decir, a la especificación de las dimensiones que son propias del clima y que forman parte de su estructura. Da respuesta a una inquietud general por encontrar una explicación sobre el clima, ya sea por lo trascendental que implica tener una definición y operativizar el clima con exactitud, así como para intervenir eficientemente en el cambio de la organización (Lawler, Hall y Oldham, 1974) citado por Chiang, Martín y Núñez (2010),

Chiang, Martín y Núñez (2010), hacen un resumen de los estudios e investigaciones en las que detallan los componentes y/o dimensiones del clima desde un punto de vista general:

DIMENSIONES DE CLIMA DESDE UNA PERSPECTIVA GENERAL

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1963	Halpin y Croft	1. Desempeño
		2. Impedimento
		3. Motivación
		4. Intimidad
		5. Aislamiento
		6. Énfasis
		7. Confianza
		8. Consideración
1961	Gilmer y Forehand	1. Tamaño de la organización
		2. Estructura de la organización
		3. Complejidad sistémica de la organización
		4. Estilo de liderazgo

		5. Orientación de los fines
1967	Likert	1. Métodos de mando
		2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales
		3. Naturaleza de los procesos de comunicación
		4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción
		5. Toma de decisiones.
		6. Fijación de objetivos y directrices.
		7. Procesos de control.
		8. Objetivos del resultado y de perfeccionamiento.
1968 -1976	Secord y Beckman	1. Aspectos de personalidad, aptitudes, motivos, valores y planes en cuanto a la carrera y a los estudios y experiencias de los alumnos
		2. Normas, valores, requisitos de rol de la organización juntamente con otras características que incluyen la autoridad, la disponibilidad de recursos y la índole del ambiente
		3. Valores y normas de la organización informal de la escuela, es decir las tradiciones y sentimientos colectivos transmitidos que componen la cultura de la escuela.
1968	Meyer	1. Conformidad
		2. Responsabilidad
		3. Normas
		4. Recompensas
		5. Claridad organizacional
		6. Espíritu de trabajo
1969	Friedlander y Margulies (a)	1. Desenganche
		2. Obstáculos o trabas
		3. Espíritu de trabajo
		4. Intimidad o familiaridad
		5. Distanciamiento
		6. Énfasis
		7. Confianza
		8. Consideración
1970	Campbell, Dunnette	1. Autonomía individual
		2. Grado de estructuración impuesta sobre la posición Lawler y Weick ocupada
		3. Orientación hacia la recompensa
		4. Consideración, afecto y apoyo
	Bowers y Taylor	1. Apertura a los cambios tecnológicos
		2. Recursos Humanos

1970 - 1972		3. Comunicación
		4. Motivación
		5. Toma de decisiones
1970	Stern	Presión de desarrollo:
		1. Clima intelectual
		2. Nivel de exigencia (patrones de logro)
		3. Practicismo
		4. Apoyo (aliento)
		5. Orden
		Presión de control
1971	Payne y Pheysey	6. Control de impulso
		Progreso organizacional (presión de desarrollo)
		1. Orientación intelectual
		2. Orientación hacia el futuro
		3. Preocupación de la dirección por la implicancia del empleo
		4. Orientación científica y técnica, y
		5. Orientación de la tarea
		Control normativo (presión de control)
		6. Convencionalidad
		7. Distancia psicológica
1973	Pritchard y Karasick	8. Orientación de las normas
		9. Control emocional
		1. Autonomía.
		2. Conflicto contra cooperación
		3. Relaciones sociales
		4. Estructura organizacional
		5. Nivel de recompensas
		6. Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración
		7. Motivación para el rendimiento
		8. Polarización del status
		9. Flexibilidad e innovación
1974	Lawler, Hall y Oldham	10. Centralización de las decisiones
		11. Apoyo
		1. Competencia/eficacia o potencia
		2. Responsabilidad
		3. Nivel práctico/concreto
1974	Moos, Insel y Humphrey	4. Orientación al riesgo
		5. Impulsividad
		1. Implicación
		2. Cohesión

		3. Apoyo
		4. Autonomía
		5. Tarea
		6. Presión
		7. Claridad
		8. Control
		9. Innovación
		10. Confort
1975 - 1978	Gavin	1. Estructura organizacional
		2. Obstáculo o impedimento
		3. Recompensa
		4. Espíritu de trabajo
		5. Confianza y consideración
		6. Riesgos y desafíos
1977	Newman	1. Estilo de supervisión
		2. Características de la tarea
		3. Relación ejecución recompensa
		4. Relaciones con los compañeros
		5. Motivación para el trabajo del empleado
		6. Equipamiento y disposición de la gente
		7. Competencia del empleado
		8. Toma de decisiones
		9. Espacio de trabajo
		10. Presión para producir
		11. Responsabilidad/importancia del trabajo
1977	Zalman, Florio y Skorsky	1. Cosmopolitismo u orientación local de los miembros de la organización
		2. Orientación de las funciones de satisfacción y motivación en el trabajo
		3. La estructura de autoridad
		4. La capacidad innovadora de la escuela y el apoyo o soporte interno para realizar el cambio organizacional
		5. El modo y estilo administrativo
		6. Centralización o descentralización de la estructura
		7. Manejo del conflicto o el estilo de competición
		8. Patrones de comunicación
		9. Atmósfera de equipo
1979	Brookover et al.	Clima de los estudiantes
		1. Sentido de la inutilidad académica
		2. Futuras evaluaciones y expectativas

		3. Evaluación y expectativas presentes percibidas 4. Percepción de las expectativas del empuje y de las normas del profesor Clima del profesor 1. Habilidad, evaluación, expectativas, cualidades de la educación/colegio 2. Evaluaciones y expectativas presentes para la mas alta perfección de la escuela 3. Compromiso profesor-estudiante para mejorar 4. Percepción de las expectativas de director 5. Inutilidad académica Clima del director 1. Relaciones con los padres y expectativas para la calidad de la educación 2. Esfuerzos y compromiso para mejorar 3. Evaluación del director y del padre de la calidad actual de la escuela 4. Evaluaciones y expectativas actuales de los estudiantes
1971-1980	Finlayson y Deer	Instrumento de medición N° 1(para alumnos) 1. Preocupación del profesor y de los iguales por los alumnos 2. Control del profesor y de los iguales de los alumnos Instrumento de medición N° 2 1. Orientación del trabajo 2. Relaciones personales 3. Organización de la escuela 4. Comunicación Instrumento de medición N° 3 1. Dirección participativa 2. Conocimiento o conciencia 3. Preocupación por los asuntos profesionales del staff Instrumento de medición N° 4 1. Consideración profesional por el staff 2. Dirección participativa 3. Sensibilidad 4. Consideración personal
1979-1981	James y Jones, James y Sells	1. Características del rol 2. Características del trabajo 3. características del comportamiento del líder

		4. características del grupo de trabajo
		5. Características del subsistema y de la organización
1981	Crane	1. Autonomía
		2. Estructura
		3. Consideración (apoyo)
		4. Cohesión
		5. Misión e implicación
1986	De Witte y De Cock	1. Apoyo
		2. Respeto por las reglas
		3. Flujo de información orientada a las metas
		4. Innovación
1986	Prakasam	1. Conformidad
		2. Participación en la toma de decisiones
		3. Orientación de la supervisión de la tarea
		4. Supervisión: Orientación de la gente
		5. Supervisión: Orientación burocrática
		6. Responsabilidad
		7. Recompensas no financieras
		8. Promoción
		9. Espíritu de equipo
		10. Estándar
1986	Hoy y Clover	1. De apoyo
		2. Directiva
		3 Restrictiva
		4. Colegial
		5. Intima
		6. Desconectada
1987	Koukamp, Mulhern y Hoy	1. De apoyo
		2. Directiva
		3. Comprometida
		4. Frustrada
		5. Intima
1991	Koys y De Cotis	1. Autonomía
		2. Cohesión/unidad
		3. Confianza
		4. Presión
		5. Respaldo / apoyo
		6. Reconocimiento
		7. Justicia/imparcialidad/equidad
		8. Invasión

2008	Chiang, Salazar y Núñez	Adaptación del instrumento de Koys y De Cotis (1991) a los trabajadores latinoamericanos. Los resultados indican que 6 de las 7 escalas son adecuadas, la escala presión no tiene la fiabilidad suficiente para este universo, por tanto hay que reconstruirla.
------	-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente:(Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp.58-65)

2.2.5 Instrumentos de medida del Clima Organizacional

Chiang, Martín y Núñez, (2010), nos dice que los instrumentos de medida que se utilizan en los estudios de clima organizacional pertenecen a experiencias que se registraron durante muchos años. Los instrumentos de medida que más se utilizan son: El observador externo con apoyo de entrevistas y los cuestionarios (p.124).

- **El observador externo**

Aunque de poco uso tal vez por su complejidad y mayor costo, mediante las entrevistas y observaciones se indagan y se hallan componentes importantes del clima para los trabajadores. Estos aspectos podrían agruparse en dimensiones más generales formando un entramado más sensible en la operacionalización de las mismas.

La ventaja de la observación externa es que permite situarse de entrada en la perspectiva del clima como atributo organizacional, independientemente de las fluctuaciones individuales.

- **Cuestionarios**

La recolección de la información mediante cuestionarios siempre fue la manera más acostumbrada de estudiar o investigar el clima organizacional, así como una forma más popular de recolectar datos. Los cuestionarios están redactados para que los encuestados den respuestas sobre las percepciones de hechos reales vividos en el centro de trabajo. Asimismo indican que aplicar cuestionarios para la recolección de datos tienen algunas ventajas como:

- Facilitan medidas rápidas y directas a través de los autoinformes que permiten a los encuestados que perciben o experimentan el clima organizacional.
- Es la forma más deseable, más cómoda y mucho más rápida que la aplicación de otros métodos.
- Son una manera práctica y rápida de conseguir grandes cantidades de datos en muestras grandes.

El uso de los cuestionarios no es la única forma para estudiar el clima, pues, se pueden usar distintas formas y métodos de aproximación para obtener los datos (pp. 125-126)

2.2.6 Indicadores

2.2.6.1 Confianza

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifiestan que la confianza es base de la administración del cambio, además indican que por

tradición el concepto de confianza está asociado a atributos como integridad, lealtad, atención y cumplimiento de ofrecimiento de promesa (p.58).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), sostienen que los directivos, administradores o gerentes deben tener una formación moral íntegros, y dignos de toda confianza, el hecho de ser íntegros supone una honestidad en todo aspecto; como en el manejo de dinero y el trato con otras personas, también integridad es tener una disciplina total, personalidad y una actitud de acuerdo con los estándares éticos (p.303).

Según Robbins y Coulter (2005), hoy el gerente para ser eficaz debe conocerse bien, tener mucha confianza y no permitir que nadie lo intimide. Las siguientes cualidades son importantes: saber escuchar, comprender la naturaleza humana, saber comunicarse de toda forma, saber relacionarse con todos los colaboradores de su entorno, muchas veces recurrir a su intuición, resolver rápidamente los problemas del personal, estar preparado a delegar, reconocer sus limitaciones, dar ejemplo con su actuación, poder identificar el talento y la pericia, y permitir el crecimiento personal y profesional. El gerente se maneja siempre con integridad e imparcialidad, dirige constantemente y saca cara por su equipo. Se gana el respeto de todos mediante la excelencia en el desempeño y el conocimiento del negocio (p. 167)

Robbins y Coulter (2005) manifiestan que la confianza cumple una función importante en las relaciones del gerente con sus empleados, en tal sentido esta práctica debe incentivar en su grupo de trabajo. Asimismo para mejorar la confianza plantean ocho sugerencias:

1. Practicar la franqueza
2. Ser justo y equitativo
3. Expresar los sentimientos
4. Actuar con la verdad
5. Ser coherente
6. Ser responsable en el cumplimiento de las promesas
7. Evitar la divulgación de las confidencias
8. Mostrar ser competente.

En el caso de “cumplir las promesas” indican que la confianza requiere que el gerente debe ser cumplido. Debe garantizar que cumple con su palabra. Debe sostener sus promesas.

En el caso de “*Guardar las confidencias*” sostienen que uno confía en quienes considera discretos y confiables. Si una persona se acerca al gerente y se pone en situación de vulnerabilidad revelándole algo, esa persona necesita tener la tranquilidad de que no lo comentará con los demás ni traicionará su confianza. Si la gente piensa que el gerente revela las confidencias personales o que no es posible confiarse, entonces habrá perdido la confianza (p.524)

2.2.6.2 Apoyo

Hitt, Black y Porter (2006), Manifiestan que uno de los comportamientos orientados a la persona es brindar apoyo, mostrar confianza y seguridad, preocuparse por su bienestar y darles reconocimiento por sus logros (pp.364-365).

Según Robbins y Coulter (2010), sostienen que para reducir la resistencia al cambio es preciso brindar apoyo como; asesoramiento o terapia a los empleados, capacitación para desarrollar nuevas habilidades o permisos cortos con goce de sueldo para ausentarse (p.265).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), cita lo siguiente: “Con base en la investigación que realizamos, observamos que lo más importante para las personas que buscan un cambio laboral, es la posibilidad de realizar un plan de carrera que les aporte en su desarrollo profesional. Por esta razón, su empresa ideal es aquella que les dé la oportunidad de crecer en torno a este objetivo”, citado por Miguel Carugati, Executive Manager de Page Personnel (p.336).

2.2.6.3 Reconocimiento

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), consideran que si las empresas desean tener ventajas competitivas, sus trabajadores deberían estar muy comprometidos con los objetivos de la organización. Suscitar este compromiso y entrega exige que el colaborador sienta un interés colectivo, sobre todo se le dé el reconocimiento

y una seguridad adecuada y justo en sus funciones con la oportunidad de crecer y desarrollarse profesional y personalmente (p.388).

Según Munch (2007), manifiesta que el reconocimiento nace de la imperiosa necesidad de reconocer el trabajo como algo importante. Hay mayor relación con la autoestima y el aprecio por el trabajo realizado. Generalmente éstas se satisfacen a través de ascensos, promociones, incentivos, premios y reconocimientos (p.84).

Según Robbins y Coulter (2010), dicen que recompensar con un reconocimiento inmediatamente después de ocurrido o efectuado una buena labor incentiva a que se repita. El reconocimiento puede tomar muchas formas; se puede felicitar personalmente a un empleado en privado por un buen trabajo, se puede enviar una nota de felicitación o un mensaje a través de correo electrónico por algo positivo que haya efectuado el trabajador. A algunos trabajadores se puede felicitar públicamente sus logros. Algunas de estas cosas pueden ser simples, pero pueden hacer mucho para demostrar a los empleados que son valorados (p.359).

2.2.7 Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral es un estado emocional donde los individuos que pertenecen a una organización sienten placer y satisfacción plena por la labor que desempeñan. Es una actitud

psicológica y emocional positiva como respuesta a las funciones o tareas encomendadas y que estas hayan desarrollado de manera correcta o eficiente tal como la organización se lo pide.

Según Bateman (2009)

Si el trabajador recibe un buen trato a partir de los resultados o los procesos, entonces sentirá satisfacción por la labor realizada.

La insatisfacción laboral de muchos trabajadores crea ciertos problemas y es probable que presenten:

- 1) Mayor rotación
- 2) Alto nivel de ausentismo
- 3) Una actitud negativa entre los empleados
- 4) Mayores conflictos y demandas
- 5) Originar huelgas
- 6) Ocurrencia de robos, sabotaje y vandalismo
- 7) Deterioro de la salud mental y física (lo que puede conducir a un mayor estrés, mayores costos de seguros y más demandas);
- 8) Dar un maltrato o un mal servicio al cliente
- 9) Dar un servicio deficiente al cliente
- 10) Hay menor productividad y utilidades.

Todas estas situaciones generan gasto a la organización. Lamentablemente una encuesta en hogares estadounidenses indicó que la mayoría de los trabajadores están insatisfechos, por desgracia en su mayoría son trabajadores potenciales menores a 25 años.

La satisfacción laboral de los empleados es especialmente importante para algunos sectores, tales como empresas de servicio, agentes inmobiliarios, estilistas y corredores.

Es casi imposible que dejen la empresa los proveedores de servicio que están satisfechos, además hay mayor probabilidad de brindar al cliente una magnifica experiencia (p. 495).

Según Robbins (2010), manifiesta que la satisfacción laboral es la predisposición en general del colaborador hacia sus labores inherentes asignados a su puesto. Un trabajador con un grado de satisfacción laboral elevado posee una actitud positiva hacia su trabajo y viceversa. Cuando se habla de las actitudes de los trabajadores, normalmente está referido a la satisfacción laboral.

2.2.8 Satisfacción Laboral y otros indicadores

A. Relación de satisfacción y productividad.

Luego de estudios realizados, los directivos pensaron que los trabajadores contentos eran trabajadores que producían más, pues no es fácil saber si la satisfacción laboral generó la productividad laboral o viceversa, otros estudiosos pensaron que

esta afirmación estaba equivocada por lo general. Sin embargo hay la certeza de que existe una fuerte relación entre satisfacción y productividad. Asimismo se afirma que las organizaciones con alto grado de satisfacción de empleados son más efectivas que las organizaciones con empleados insatisfechos.

B. Relación de satisfacción y ausentismo.

Normalmente los empleados satisfechos no tienen mayor nivel de ausentismo, en cambio los empleados insatisfechos tienden a ausentarse más, alentados además con otros factores como las licencias por enfermedad que incluso los empleados satisfechos abusan de este derecho.

C. Relación de satisfacción y rotación.

La relación que existe entre satisfacción y rotación es más determinante que otras investigaciones indicadas hasta el momento. Los empleados satisfechos rotan menos, en cambio los empleados insatisfechos rotan más. Aunque hay otros factores que afectan la decisión de un empleado de retirarse.

Las investigaciones indican que la satisfacción no es importante al momento de pronosticar la rotación de empleados buenos, pues la organización normalmente hace lo posible por mantener (por ejemplo, aumento de sueldo, los reconocimientos, oportunidades de escalar, etc)

D. Satisfacción laboral y satisfacción del cliente.

¿La satisfacción laboral tiene relación con los resultados positivos de los clientes? Para los trabajadores que se encuentran en contacto directo con los clientes, es “sí”. Los empleados satisfechos dan mayor satisfacción y generan la lealtad del cliente. ¿Por qué? En empresas de servicio, la salida o ingreso de clientes depende mucho del trato que los empleados dan al cliente. Los trabajadores que están satisfechos están predispuestos a ser más afables, alegres y muy receptivos, aspectos que la clientela valora mucho. Y normalmente los trabajadores satisfechos laboran más tiempo en una organización, esto hace que los clientes encuentren rostros familiares y reciban una atención garantizada.

Estos aspectos permiten construir y fortalecer la satisfacción y fidelizan a los clientes. Pero también, la relación puede darse al revés: los clientes inconformes pueden elevar la insatisfacción laboral de un trabajador.

Los empleados de primera línea que están en contacto directo con los clientes y quienes reportan disgustos o altercados, se ven afectados negativamente en su satisfacción laboral.

Por esta razón muchas compañías especialmente de servicios se interesan en contentar a su clientela, igualmente

tratan de mejorar la satisfacción de sus empleados, pues saben que el personal satisfecho ayudará a mantener clientes contentos.

Este tipo de empresas generalmente contratan empleados con una actitud alegre y amigable, reciben capacitación en atención al cliente, reciben recompensas por el servicio de atención al cliente, tienen ambientes positivos de trabajo y están constantemente monitoreados mediante encuestas de actitud.

E. Satisfacción laboral y CCO (Comportamiento de Ciudadanía Organizacional)

Normalmente los empleados satisfechos hablan bien de la organización, contagian positivamente al resto y son ejemplo en su trabajo. Investigaciones efectuadas al respecto indican que existe una relación general entre la satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO). Pero esa relación se regula con las percepciones de imparcialidad.

En general, si percibe que su superior, los procedimientos de la organización o las políticas de pago no son adecuados o justos, su satisfacción laboral tiende a deteriorarse. En cambio, cuando el colaborador percibe que estos detalles son justas, entonces los trabajadores son más confiables, más dispuestos y más proactivos.

F. Satisfacción laboral y mal comportamiento en el trabajo.

Es una condición necesaria y suficiente para los trabajadores encontrar satisfacción en su trabajo, de lo contrario lo harán con displicencia. Pero no es sencillo pronosticar cómo responderán. Hay la posibilidad de que uno renuncie; otro se ponga a jugar en horas de trabajo, otro podría estar en discusiones con otro compañero. Para corregir estos hechos los gerentes deben corregir el problema (la insatisfacción laboral) y no tratar de controlar las diferentes respuestas de los empleados. (pp. 285-287).

Según Newstrom (2011) considera la satisfacción en el centro de trabajo lo siguiente:

a. Elementos

Conjunto de actitudes emocionales y sentimentales que pueden ser favorables o desfavorables del trabajador frente a su tarea. La satisfacción laboral son actitudes emocionales, una impresión de gusto o disgusto hacia las funciones encomendadas. Estos sentimientos de satisfacción respecto al trabajo son diferentes desde otros dos elementos presentes en las actitudes del trabajador. Por lo tanto, las actitudes son tendencias, gustos o inclinaciones hacia la acción y están

vinculadas a los sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

b. Enfoque individual

La satisfacción laboral generalmente se refiere a las actitudes de un solo trabajador.

El estado de ánimo es el término general para describir la satisfacción total de un grupo cuando se promedian las evaluaciones individuales. Es importante estar atento al estado de ánimo del grupo, en vista que con frecuencia los trabajadores copian las actitudes de sus compañeros para igualarse en el grupo.

c. Estabilidad de la satisfacción en el trabajo

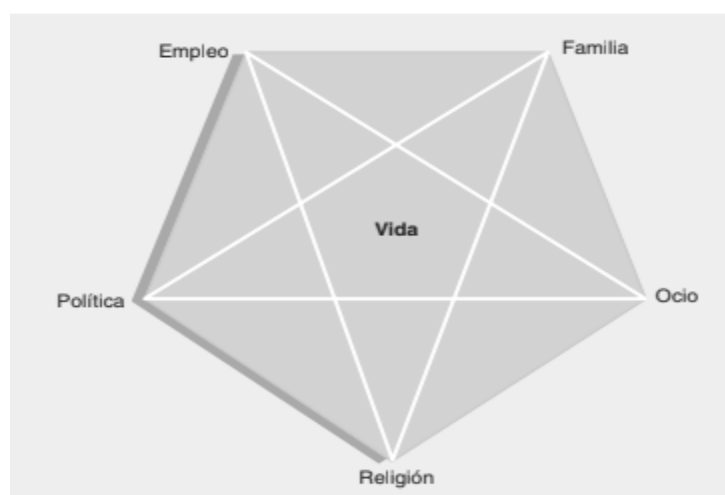
Las actitudes se adquieren durante un periodo de tiempo más o menos largo. Igualmente, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge cuando un trabajador logra conseguir más información sobre su organización o su centro de trabajo. Sin embargo, la satisfacción en el centro de trabajo es dinámica, puede cambiar rápidamente. Los directivos no pueden lograr una buena satisfacción en sus trabajadores y luego descuidarlas, en vista que las necesidades del trabajador pueden cambiar en cualquier momento. En consecuencia, los directivos deben observar las actitudes constantemente.

d. Impacto ambiental

La satisfacción en un centro laboral forma parte también de la satisfacción con la vida. El ambiente externo de un empleado influye en sus sentimientos. El empleo es parte muy importante para muchos empleados y la satisfacción laboral es directamente influyente en la satisfacción general de la vida. Por tanto hay una correlación estrecha entre la satisfacción laboral y la satisfacción de la vida.

Consecuentemente, para los directivos no sólo es importante velar el trabajo y su ambiente interno, sino también la actitud de los trabajadores frente a otras dimensiones de la vida, como se puede ver la siguiente figura:

Figura 1 Dimensiones de la vida



Fuente: Tomado de Newstron, 2011, p. 219

2.2.9 Nivel de satisfacción laboral

Estudios efectuados en USA arrojaron que la satisfacción general en el centro de trabajo siempre fue alta y estable en ese país. Sin embargo, con los años las perspectivas y necesidades de los empleados aumentaron y cambiaron. También se notó mejorías en la calidad de las prácticas administrativas. Pero, indican que aproximadamente solo un 50 por ciento de los trabajadores reportan una satisfacción laboral razonable.

Los directivos no deberían estar tranquilos, pues los estudios demostraron que aproximadamente el otro 50 por ciento restante de los trabajadores están decepcionados y otros millones de trabajadores están insatisfechos con algún aspecto del empleo. Y tal vez otros millones de trabajadores “satisfechos” se resignaron a su situación laboral. Además, muchos trabajadores viven con inseguridad y miedo, pues en algún momento podrían ser despedidos cuando la empresa decida reorganizar o mejorar la eficacia de la organización o reducir su planilla.

Cabe resaltar que el grado de satisfacción laboral no es constante en los grupos, sino siempre hay relación con otras variables. El examen que hagan los directivos a sus trabajadores permitirá identificar que grupos están más predispuestos a tener conductas conflictivas que derivan de la insatisfacción. Las variables más importantes son por ejemplo: edad, nivel ocupacional y tamaño de la organización.

Cuando los trabajadores envejecen, al principio propenden a estar más satisfechos con su trabajo, pero también se van resignando a situaciones reales y adaptándose al momento laboral. Después esta satisfacción puede ir disminuyendo, en vista que los ascensos son cada vez pocos y más bien ya van pensando en enfrentar la próxima jubilación.

Asimismo es de esperar que los trabajadores que se encuentran en puestos de mayor jerarquía procuran sentir mayor satisfacción con su trabajo. Generalmente, tienen mejor remuneración, mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos expectantes que les permiten desarrollar sus habilidades con mayor libertad. Finalmente, estudios revelan que la satisfacción laboral es mejor en pequeñas organizaciones, tales como en sucursales o en pequeñas empresas.

Las grandes organizaciones tratan de agobiar a sus trabajadores y complican sus procesos de apoyo, lo que limitan la cercanía del personal, la amistad y trabajo en equipo, que son aspectos muy importantes que mejoran la satisfacción laboral para muchos trabajadores (pp. 218 -220).

2.2.10 Medición de la Satisfacción Laboral

Según Robbins y Judge (2013), la definición de satisfacción laboral conceptualizado anteriormente como emociones y sentimientos positivos acerca del centro de trabajo que nace del análisis de las

características de éste, es muy amplia pero adecuada. El trabajo es mucho más que ordenar papeles, escribir una programación, atender clientes o manejar algún vehículo. El trabajo necesita interrelación y correspondencia entre compañeros y superiores, asimismo respetar las normas, los procedimientos y las políticas de la organización, cumplir con los estándares de trabajo y adecuarse a otros ambientes de trabajo distintos a los estilos que uno tiene. Analizar la satisfacción o insatisfacción del trabajador frente a su empleo es un aspecto complicado que se necesita medir o evaluar. Por tanto, ¿cómo se mide el concepto?

Para ello existen dos métodos bastante conocidos. La puntuación general única radica en lograr la respuesta a la siguiente interrogante: “Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los encuestados deben marcar las respuestas entre 1 y 5, donde 1 es “muy insatisfecho” y 5 es “muy satisfecho”. El segundo método, es la suma de facetas del puesto de trabajo, este es más complejo y permite identificar los elementos importantes de un puesto de trabajo, como son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el sueldo actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los compañeros de trabajo. El trabajador identifica dichos factores considerando una escala estandarizada para que luego los investigadores obtengan las puntuaciones y logren la calificación general de satisfacción laboral.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? El instinto diría que con los resultados de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se lograría una evaluación mucho más apropiada de la satisfacción laboral. Pero, los estudios no sustentan dicha afirmación intuitiva. Es un caso extraño, al parecer la sencillez funciona tan bien como la complejidad, de tal forma que naturalmente el primer método es tan igual como el segundo método. Una explicación adecuada es que el concepto de satisfacción laboral es tan amplio, que una sola pregunta capta su naturaleza, su esencia. Además, hay la probabilidad de que la suma de las facetas del puesto de trabajo no considere algunos datos importantes. En consecuencia Ambos métodos son útiles (p. 78).

Según Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que:

La actitud más agradable para los líderes de equipos, para los gerentes y superiores es el de la satisfacción laboral, ésta muestra el grado de satisfacción en su trabajo. Hay un vínculo de satisfacción laboral entre la permanencia del trabajador en su empleo con una baja rotación. Se sabe que el costo de cambiar un empleado es aproximadamente 30 o 40 por ciento de su salario, lo que indica que la rotación puede ser muy cara. Igualmente, los empleados muy satisfechos con sus puestos, trabajan regularmente y es poco probable que soliciten permisos o licencias por incapacidad o por alguna enfermedad.

La pregunta también es: ¿A las personas les gusta su trabajo en términos generales? Aunque hay insatisfacciones y disconformidades laborales, las personas suelen estar satisfechas. Todo este sentimiento que refleja la actitud ante el trabajo viene a ser la satisfacción laboral. La insatisfacción genera costo cuando hay una alta rotación de los empleados, hay ausentismo, hay tardanzas, además presentan un deterioro en la mala salud mental. Entonces la satisfacción laboral es muy importante para las organizaciones, por ello es urgente examinar los factores que coadyuvan a ella.

Efectos de diversos factores de trabajo en la satisfacción laboral		
FACTORES	DE	EFFECTOS
TRABAJO		
El trabajo en si		
Reto		El trabajo representa un reto mental para el individuo y la posibilidad de desempeñarlo con éxito le produce satisfacción.
Exigencias físicas		El trabajo que cansa no produce satisfacción.
Interés personal		El trabajo que le resulta interesante a la persona le produce satisfacción.
Estructura de recompensas		Las recompensas que son justas y que proporcionan retroalimentación exacta del desempeño producen satisfacción.
Condiciones de trabajo		
Físicas		La satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos.
Consecución de metas		Las condiciones de trabajo que propician la consecución de metas producen satisfacción.

Yo	Una buena autoestima lleva a la satisfacción laboral.
Otros en la organización	Las personas se sentirán satisfechas con sus supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener recompensas. Además, las personas estarán más satisfechas con colegas que vean las cosas de la misma manera que ellos.
Organización y administración	Las personas se sentirán satisfechas en organizaciones que cuentan con políticas y procedimientos que han sido diseñadas para ayudarles a obtener recompensas. Se sentirán insatisfechas con las funciones contrapuestas y/o ambiguas que les impone la organización.
Prestaciones	En el caso de la mayoría de los trabajadores, las prestaciones no tienen una gran influencia en la satisfacción laboral.

Fuente: (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 55).

La satisfacción e insatisfacción laboral difiere de un trabajador a otro. Para muchos trabajadores las fuentes más importantes son el desafío que representa el trabajo, el interés de las tareas, el movimiento físico necesario, las condiciones de trabajo, los reconocimientos y recompensas en la organización, la personalidad de los compañeros de trabajo, entre otros. Ya se había indicado los factores de trabajo que frecuentemente se relacionan con el grado de satisfacción laboral que perciben los trabajadores. Dichos factores proponen que la satisfacción laboral se debería considerar luego de la experiencia laboral del trabajador. Por tanto, demasiada insatisfacción advertirá a los directivos o gerentes que existen problemas que se deben resolver de inmediato.

La relación existente entre la satisfacción laboral y otras actitudes en el centro de trabajo son importantes para los directivos y los empleados. Es lógico pensar que hay una buena relación entre la satisfacción laboral y un desempeño eficaz, en otras palabras, un empleado que está contento es un buen trabajador. Pero las investigaciones demuestran que pocas veces hay esa relación simple y directa entre la satisfacción y el desempeño laboral. Los estudios demostraron que la satisfacción laboral y el desempeño en el centro de trabajo están establecidos por el carácter del trabajador. Por ello es necesario saber que resulta difícil hacer una relación de las actitudes con el comportamiento. Así pues, las personas con actitud positiva al trabajo, pero que no son detallistas, pueden no necesariamente trabajar duro por llegar tarde al trabajo, no asisten, son desorganizadas, etc. En consecuencia se puede sostener que las actitudes generales tienen mayor utilidad para pronosticar los comportamientos y/o conductas generales, y las actitudes para conductas muy específicas.

La satisfacción laboral viene a ser un conjunto de muchas actitudes que se tienen respecto a otros aspectos del centro de trabajo, por lo tanto ello representa una actitud general. Ejecutar un trabajo específico como es preparar el informe del mes, no siempre es en base a la actitud general. Pero, algunas investigaciones demuestran que entre el nivel general de satisfacción laboral y el desempeño de una organización hay un vínculo estrecho. Es decir, mientras una

organización tiene personal satisfecho generalmente serán mucho más efectivas que las organizaciones con empleados insatisfechos. Además, los directivos de muchas organizaciones saben que hay un vínculo importante de la satisfacción de los clientes con la satisfacción de los empleados que se relacionan con ellos (pp. 53- 56).

2.3 Glosario de términos

- **Adaptación laboral.-** Proceso que significa adaptarse a la organización, a las tareas asignadas y al ambiente de trabajo. En ocasiones hay dificultad en dicho proceso, en vista que las condiciones laborales en algunas organizaciones son exigentes y cambiantes, perjudicando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores así como la productividad de la empresa.
- **Ambiente interno de la empresa.-** Compuesto por los elementos que están al interior de la organización, pueden ser: los trabajadores, la estructura organizacional y sobretodo la cultura de la organización que determina la actitud del individuo. Igualmente, el ambiente interno comprende la cultura y otros aspectos como es el trabajo en equipo, la coordinación, el nivel de eficiencia de los trabajadores, los salarios de los trabajadores, costos diversos, etc.
- **Apatía.-** Es un estado de ánimo en el que el trabajador se encuentra con desgano para hacer una actividad. Es una actitud negativa, un descontento de los empleados hacia el trabajo. La apatía se puede ver en muchos

aspectos de las tareas realizadas por el trabajador apático. Por ejemplo, la productividad es el que sufre mayor deterioro.

- **Ausentismo.-** Falta de un empleado al lugar donde debe cumplir sus funciones u obligaciones. El ausentismo laboral puede estar justificado (cuando el trabajador avisa a la empresa el motivo de su ausencia y que le impide ir al centro de trabajo) o no tener justificación y ser imprevisible (cuando el trabajador se ausenta imprevisiblemente sin previo aviso).
- **Calidad del ambiente.-** Ámbito de trabajo excelente, adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado de alta productividad.
- **Colaboración irrestricta.-** Es todo proceso de apoyo incondicional, sin límites, donde se involucra el trabajo de los trabajadores en conjunto tanto para conseguir un resultado como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.
- **Departamento.-** Es una división administrativa dentro de una organización, y pueden organizarse según distintos parámetros, como por ejemplo por procesos.
- **Desinterés.-** Es el sentimiento de indiferencia y desapego hacia el trabajo y la empresa; lo que el trabajador hace durante todo el día es irrelevante para él, no tiene ningún significado, sus auténticas tareas, los productos o el ramo en que trabaja, no le interesan y no le parecen importantes.
- **Equilibrio emocional.-** Se denomina equilibrio a las respuestas emocionales adecuadas que un individuo brinda hacia el entorno que lo

rodea. El equilibrio emocional guarda mucha relevancia para entender el desenvolvimiento laboral de cualquier individuo.

- **Estrés.-** El estrés es un estado de angustia, rigidez, tirantez física o emocional. Deriva de alguna situación o pensamiento que lleva a uno a sentir frustración, nerviosidad o enfurecimiento. El estrés se manifiesta como una reacción del cuerpo a un desafío o exigencia.
- **Estructura organizacional.-** Disposición de manera intencional de roles, donde cada trabajador asume una función o un cargo que se espera que cumpla con la mayor eficiencia. Es un cúmulo de todos los modos en que se distribuye el trabajo en diferentes labores y la posterior coordinación de ellas.
- **Ganancias y pérdidas.-** Es un informe contable y económico financiero que muestra la situación real de la empresa durante un período determinado, referido a la utilidad y rentabilidad, así como las ganancias y pérdidas que la empresa obtuvo.
- **Insatisfacción laboral.-** Es una actitud negativa o perjudicial del trabajador hacia su propio trabajo. La insatisfacción laboral, por tanto, está condicionada por la propia actitud del trabajador y por otros factores de la empresa. Normalmente estas tienen su origen en el deterioro de la salud de los trabajadores, la tirantez en el puesto de trabajo, la falta de compromiso, los que ocasionan la disminución de la productividad.
- **Liderazgo.-** Es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados. Es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de

pensar o de actuar de otras personas. Capacidad de tomar iniciativas y proporcionar ideas innovadoras.

- **Motivación.-** La motivación es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo.
- **Recompensas.-** La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. Las recompensas facilitan un modo muy eficiente de incentivar a los trabajadores para lograr buenos niveles de desempeño.
- **Relaciones satisfechas.-** Es la relación existente entre la empresa o empleador versus el trabajador o empleado dentro de una organización, también podemos indicar como un acuerdo del trabajador y el empleador, donde el primero se compromete a poner toda su capacidad física e intelectual para desplegar una determinada actividad la cual será desarrollada a satisfacción del empleador o de la empresa.
- **Salud Mental.-** Según la definición de salud que da la OMS, salud mental es: Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.
- **Subordinado.** Es la relación de dependencia entre un jefe y un empleado de menor rango. La dominación implícita en la subordinación puede ser formal o simbólica.
- **Tamaño de una empresa.-** Es la magnitud de una unidad económica que en definitiva pueden ser grandes, medinas, pequeñas, muy pequeñas, etc ,

es decir, se puede clasificar en varios tamaños según la aplicación de otros criterios de medida

- **Tasa de rotación.-** Es el porcentaje total de empleados que salen de una organización dentro de un periodo de tiempo específico. Otra de las tareas fundamentales de los administradores es tener un control de la tasa de rotación y en general disminuir, pues, tener un alto grado de rotación en una organización genera costo y gasto.
- **Toma de decisiones.-** Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Tomar una decisión es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para ponderar diferentes alternativas u opciones.
- **Tortuguismo en el trabajo.-** Estrategia de presión que siguen los trabajadores para presionar a sus patrones y que consiste en hacer sus tareas lo más lentamente posible.
- **Valores y actitudes.-** Son formas frecuentes de pensar, sentir y actuar en concordancia con nuestros valores, por tanto, es el resultado de nuestras convicciones o creencias firmes y reflexivas de que algo que tiene valor y da sentido a nuestra actuación diaria en la vida.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La **confianza** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.
- b) El **apoyo** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.
- c) El **reconocimiento** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

3.3. Identificación de variables

3.3.1. Variable independiente: Clima Organizacional

Definición conceptual:

Para **Chiavenato (2001)** El clima organizacional está referido al ambiente interno que existe entre los integrantes de una organización y relacionado directamente con el nivel de motivación. El clima organizacional es la condición del ambiente percibido por los trabajadores de una organización, la misma que tiene una incidencia en

su actitud. Esto se debe a situaciones internas de la empresa que llevan a estimular diferentes formas de motivación en los trabajadores. Cuando el ambiente de la organización logra satisfacer las necesidades individuales de los trabajadores, entonces el clima organizacional se mostrará adecuado, saludable y positivo; en cambio si el ambiente de la organización no logra satisfacer las necesidades de los trabajadores, entonces el clima organizacional se mostrará adverso, negativo. El clima organizacional se puede experimentar desde una amplia gama de aspectos cualitativos: salubridad, calidez, frialdad, incentivo, desmotivación, provocador, neutral, animador, amenazador, etc., siempre con la forma en que cada integrante hace el trato con el ambiente de la organización y percibe en función de éstas.

En la práctica, el clima organizacional mucho depende del estilo de liderazgo aplicado, de las políticas y los valores que se tiene, de la estructura organizativa, de las particularidades en que los integrantes interactúan en la empresa, la naturaleza del negocio y del trayecto de vida empresarial. (p. 314)

3.3.2. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Definición conceptual:

Según Robbins (1998), define la satisfacción laboral como una serie de actitudes de carácter general de un trabajador en su puesto. El colaborador que se encuentra satisfecho con su empleo tiene una actitud

positiva hacia su trabajo; en cambio el colaborador insatisfecho muestra actitudes negativas. Cuando se dice la actitud de los empleados, generalmente nos referimos a la satisfacción laboral; además, es común usar una u otra expresión de manera distinta (p.36).

3.4. Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Clima Organizacional	1.1 Confianza 1.2 Apoyo 1.3 Reconocimiento
Variable dependiente: Satisfacción Laboral	2.1 Condiciones Físicas y/o materiales 2.2 Beneficios laborales y/o Remunerativos 2.3 Desempeño de Tareas

3.5. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica?	Determinar en qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Telefónica.	El clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica	Clima organizacional	Confianza Apoyo Reconocimiento
¿De qué manera la confianza influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica?	Determinar en qué medida la confianza influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica	La confianza influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica	Satisfaccion Laboral	Condiciones físicas y/o materiales
¿De qué manera el apoyo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica?	Determinar en qué medida el apoyo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica.	El apoyo influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica		Beneficios laborales y/o remunerativos
¿De qué manera el reconocimiento influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica?	Determinar en qué medida el reconocimiento influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica	El reconocimiento influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica		Desempeño de tareas

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, pues se trata de dar información beneficiosa y valiosa para encontrar posibilidades de solución a diversos problemas en un periodo determinado.

Según Carrasco (2007), la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p.43).

4.2 Nivel de investigación

La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, está encuadrado dentro de los tipos de estudio descriptiva y correlacional, en vista que detalla, reseña y da una explicación a la incidencia o relación entre la variable independiente y la variable dependiente en la realidad concreta del universo.

Enfoque cuantitativo:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones, comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Descriptiva:

Según **Hernández (2006)** es descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102).

El tratamiento de la información obtenida pertenece a un enfoque cuantitativo.

Correlacional:

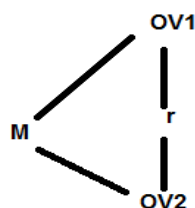
Según **Hernández (2006)** “busca comprender, conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular” (p.104), en este caso la relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

4.3 Diseño de la investigación

El estudio de este trabajo corresponde a un diseño no experimental de corte transversal.

Un diseño no experimental según **Carrasco (2007)**, “son aquellos cuyas variables no se manipulan y no es experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.” (p. 71).

Es transversal, porque según **Carrasco (2007)** “este diseño se utiliza para hacer estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado tiempo.” (p.72).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima Organizacional

V2: Satisfacción Laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio o investigación estuvieron conformadas por los trabajadores o empleados de la Empresa Telefónica de la ciudad del Cusco.

4.5 Población de estudio

La población de esta investigación estuvo compuesta por un total de 50 trabajadores.

4.6 Tamaño de muestra

La muestra seleccionada fue para determinar ciertas inferencias de la población de empleados y que están relacionadas a las variables en estudio: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Telefónica de la ciudad del Cusco.

4.7 Selección de muestra

Para lograr el objetivo de esta investigación se resolvió seleccionar un subgrupo de la población, la elección está dentro del muestreo probabilístico

aleatorio simple de los trabajadores de la Empresa Telefónica de la ciudad del Cusco (dado que son 50).

Igualmente, para obtener el número total de encuestados de la muestra con las que se trabajó, en relación a los trabajadores de la empresa Telefónica de la ciudad del Cusco, se utilizó la siguiente expresión matemática:

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

Donde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 50 usuarios

Para obtener el total de elementos de muestra se ha reemplazado los valores a la formula y se tiene:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(50)] / [(0.05)^2 - (50 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 44}$$

Dado que la totalidad de elementos es manejable se consideró la muestra a toda la población, siendo **50 trabajadores**.

4.8 Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de la data apropiada referente a las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se aplicó la siguiente técnica:

Técnica de la encuesta; se utilizó como instrumento un cuestionario pre categorizado; dirigido a los trabajadores de la empresa Telefónica de la ciudad del Cusco; la misma que se aplicó para recolectar toda la información requerida de las variables: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica de la ciudad del Cusco.

4.9 Análisis e interpretación de la información.

La información obtenida aplicando las técnicas apropiadas e instrumentos arriba mencionados y teniendo como fuente los propios trabajadores; fueron debidamente procesados, clasificados, ordenados y tabulados para comenzar y efectuar la interpretación y análisis de los resultados.

Toda la información recopilada fue analizada detalladamente a través de la estadística descriptiva, usando la tabla de frecuencias y gráficos, esto con la finalidad de interpretar y explicar de manera adecuada los resultados de todas las interrogantes que fueron formuladas.

Igualmente, para hacer un contraste con el planteamiento de las hipótesis, se esbozaron las hipótesis estadísticas de dos tipos: Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa, utilizando para la comprobación, la estadística de prueba correlacional, en vista que el objetivo es demostrar la relación que existe entre las variables implicadas en el estudio o la investigación.

La contrastación de las hipótesis, permitió considerar fundamentos y bases sólidas para la formulación de todas las conclusiones de la investigación, en coherencia con los objetivos planteados del presente estudio.

CAPÍTULO V

PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de Resultados

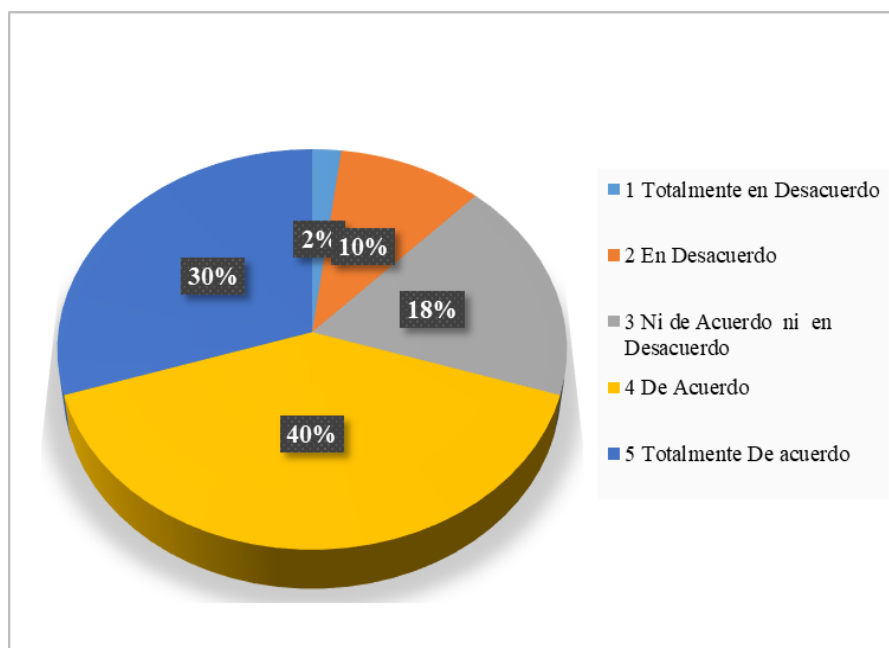
Una vez aplicada el cuestionario como instrumento de recolección de datos y luego de efectuar todos los procesos necesarios se obtuvo los resultados de la información, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 1 *Su jefe toma con confidencialidad los temas de su entorno laboral.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	5	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	18%
4 De Acuerdo	20	40%
5 Totalmente De acuerdo	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 2 Su jefe toma con confidencialidad los temas de su entorno laboral.



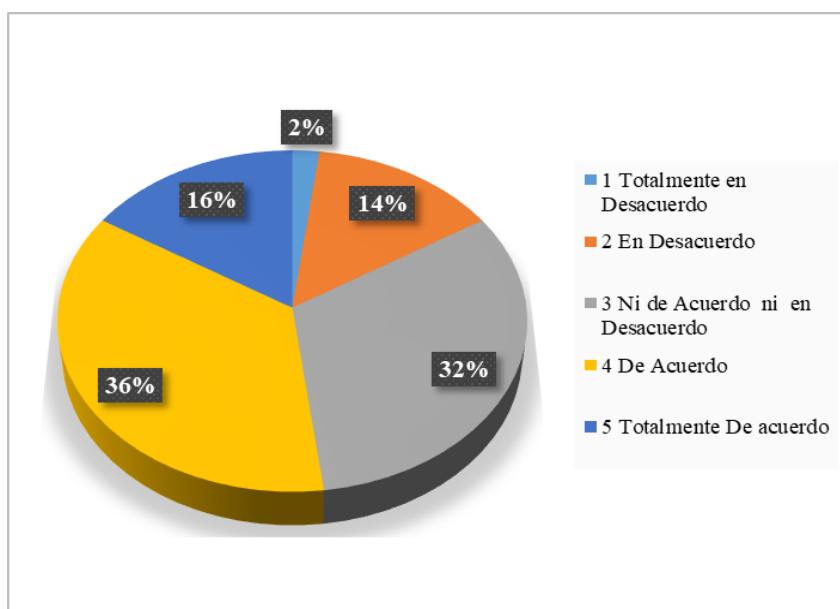
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

La tabla 1 y la figura 2 muestran los resultados en relación a uno de los sub indicadores del clima organizacional, la confidencialidad. Se aprecia que del 100% de los encuestados, el 30% manifiestan estar totalmente de acuerdo con que el jefe toma con confidencialidad los temas vinculados al entorno laboral, mientras que el 40% expresan estar de acuerdo, asimismo un 18% se muestran indiferentes, igualmente un 10% están en desacuerdo y solamente el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 2 *Su jefe es una persona de principios sólidos.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	7	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
4 De Acuerdo	18	36%
5 Totalmente De acuerdo	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 3 *Su jefe es una persona de principios sólidos.*

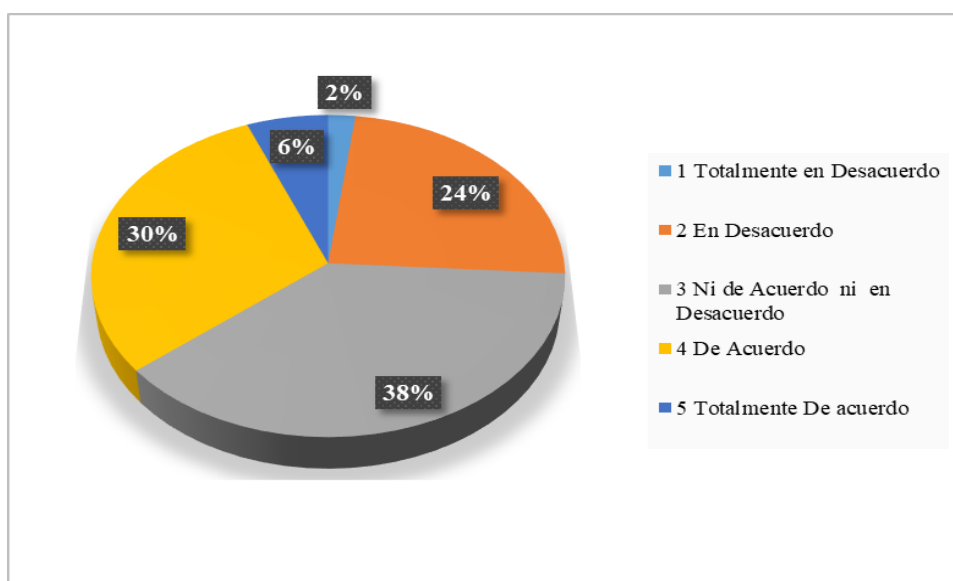
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

La tabla 2 y la figura 3 muestran los resultados en relación a uno de los sub indicadores del clima organizacional, principios sólidos, como un aspecto muy importante dentro de la organización. Se aprecia que del 100% de los encuestados, el 16% manifiestan estar totalmente de acuerdo con que el jefe es una persona de principios sólidos, mientras que el 36% expresan estar de acuerdo, igualmente un 32% se muestran indiferentes, el 14% están en desacuerdo y solo el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 3 *Su jefe cumple los compromisos que adquiere con usted.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	12	24%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	38%
4 De Acuerdo	15	30%
5 Totalmente De acuerdo	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 4 *Su jefe cumple los compromisos que adquiere con usted.*

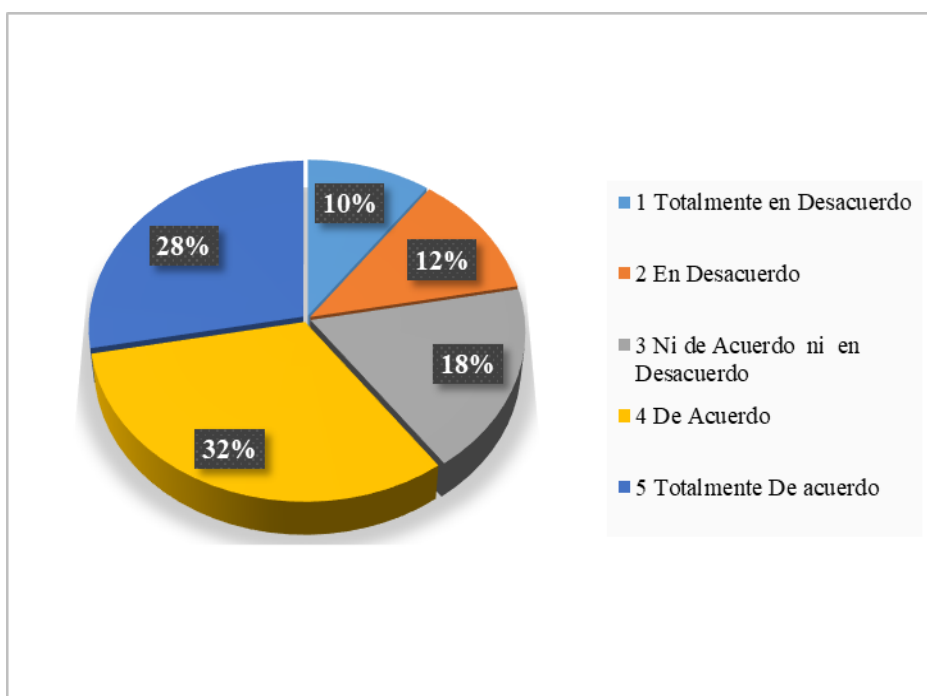
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 3 y la figura 4 se aprecia que del 100% de la muestra que se ha encuestado, el 6% están totalmente de acuerdo con que el jefe cumple con los compromisos que adquiere con el trabajador, por otro lado el 30% están de acuerdo, igualmente un 38% de la muestra encuestada es indiferente, por otro lado, el 24% están en desacuerdo y el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 4 *Usted recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	5	10%
2 En Desacuerdo	6	12%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	18%
4 De Acuerdo	16	32%
5 Totalmente De acuerdo	14	28%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 5 *Usted recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita.*

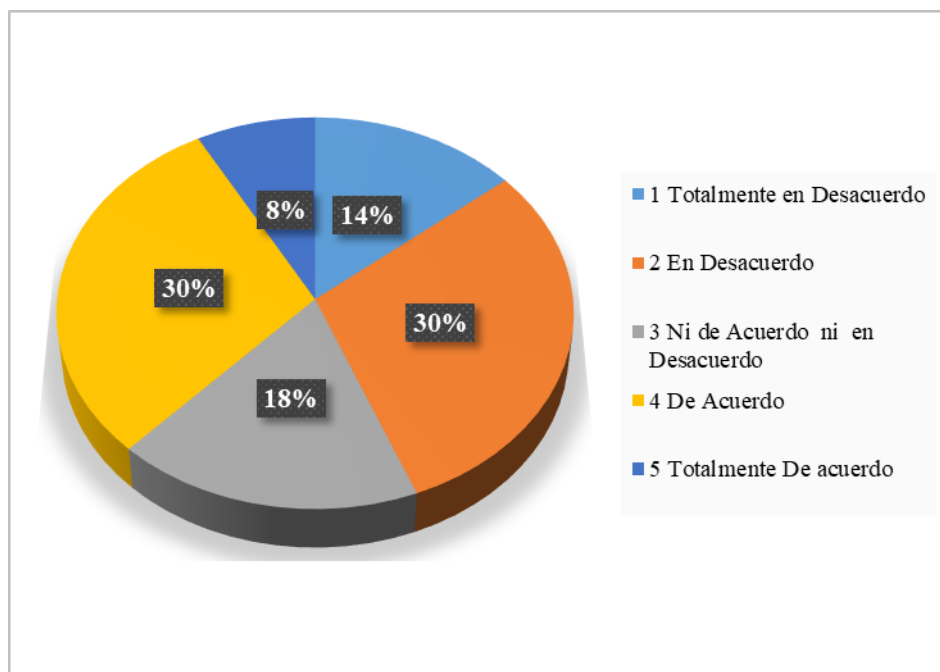
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 4 y la figura 5 se aprecia que del 100% de la muestra encuestada, el 28% están totalmente de acuerdo con que recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita, por otro lado, un 32% están de acuerdo, asimismo un 18% de la muestra manifiestan estar indiferente, el 12% están en desacuerdo y finalmente el 10% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 5 A su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal.

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	14%
2 En Desacuerdo	15	30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	18%
4 De Acuerdo	15	30%
5 Totalmente De acuerdo	4	8%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 6 A su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal.

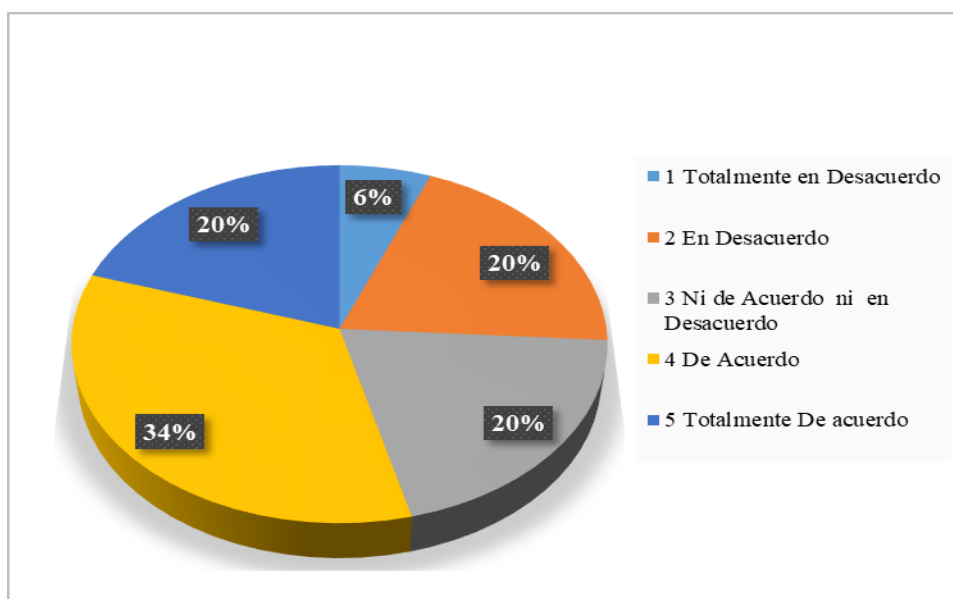
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 5 y la figura 6 se aprecia que del 100% de la muestra encuestada, el 8% están totalmente de acuerdo con que a su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal, el 30% manifiestan estar de acuerdo, asimismo un 18% de la muestra indica su indiferencia, el 30% de la muestra indican estar en desacuerdo y el 14% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 6 *Su jefe le respalda y deja que usted aprenda de sus propios errores.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	6%
2 En Desacuerdo	10	20%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	20%
4 De Acuerdo	17	34%
5 Totalmente De acuerdo	10	20%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 7 *Su jefe le respalda y deja que usted aprenda de sus propios errores.*

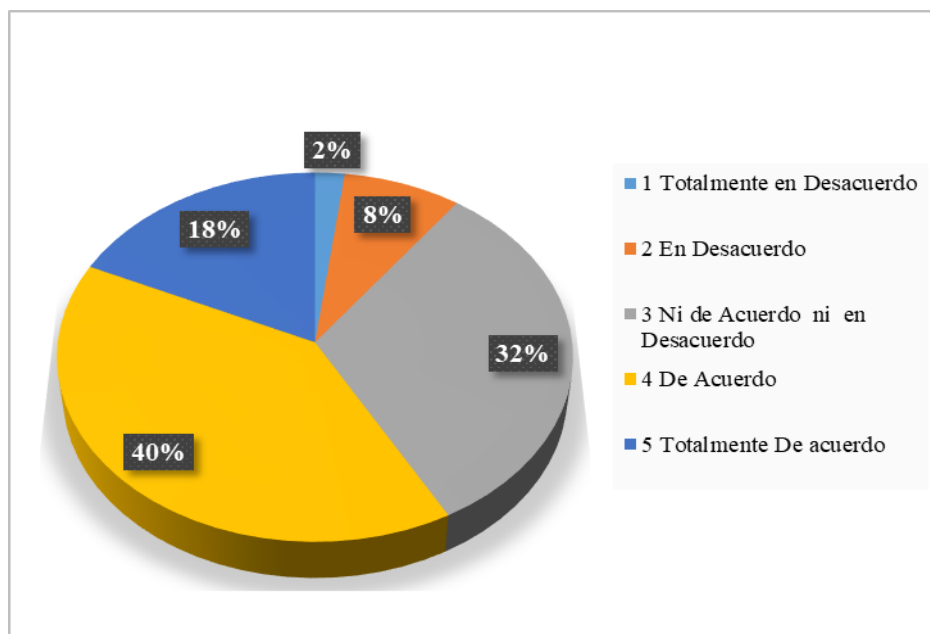
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 6 y la figura 7 se aprecia que del 100% de la muestra encuestada, el 20% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que su jefe le respalda y deja que el colaborador aprenda de sus propios errores, asimismo el 34% indican estar de acuerdo, mientras para un 20% de los encuestados le es indiferente, por otro lado, el 20% están en desacuerdo y finalmente el 6% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 7 *Usted recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	4	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
4 De Acuerdo	20	40%
5 Totalmente De acuerdo	9	18%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 8 *Usted recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo.*

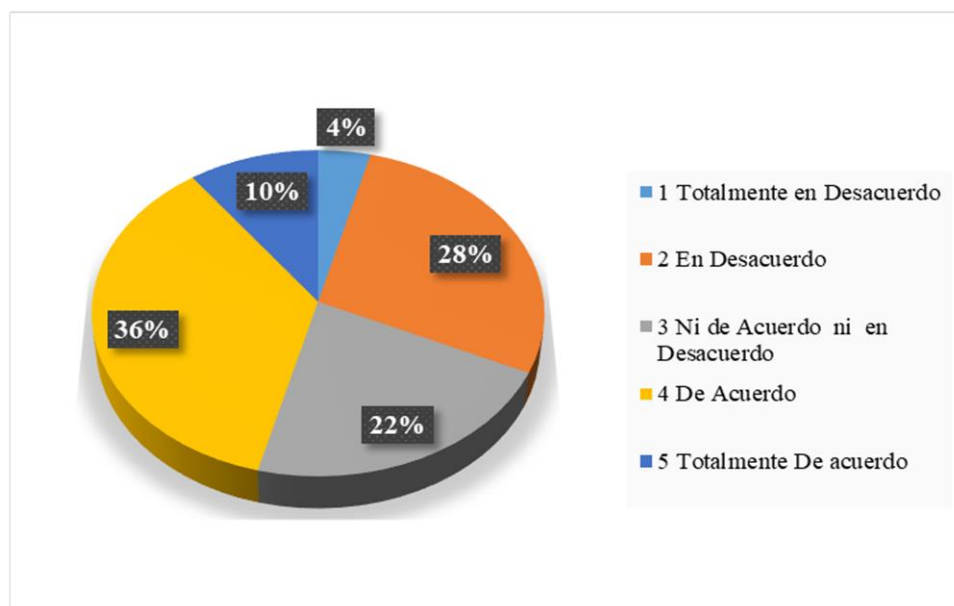
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 7 y la figura 8 observamos que del 100% de la muestra encuestada, el 18% expresan estar totalmente de acuerdo con que recibe una felicitación por un buen trabajo realizado, en tanto que el 40% de los encuestados revelan estar de acuerdo, asimismo, para un 32% de la muestra le es indiferente, por otro lado, el 8% están en desacuerdo y el 2% de la muestra están totalmente en desacuerdo.

Tabla 8 *Su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y recibe premio por ello.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	4%
2 En Desacuerdo	14	28%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	22%
4 De Acuerdo	18	36%
5 Totalmente De acuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 9 *Su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y recibe premio por ello.*

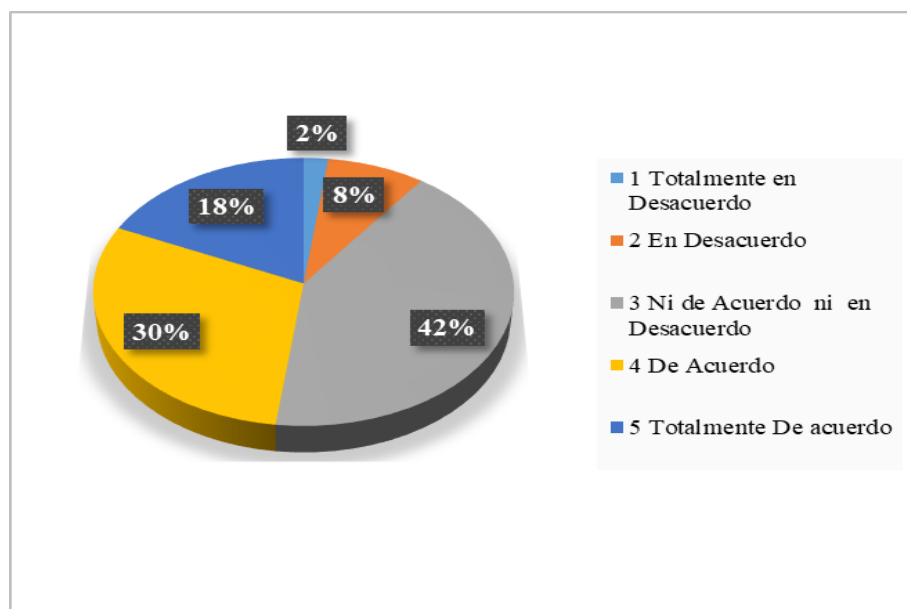
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 8 y la figura 9 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 10% están totalmente de acuerdo con que su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y por ello recibe premio, a su vez el 36% indican estar de acuerdo, mientras para un 22% de la muestra le es indiferente, por otro lado, el 28% están en desacuerdo y el 4% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 9 *Su jefe le toma como ejemplo de lo bien que se debe hacer un trabajo.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	4	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	21	42%
4 De Acuerdo	15	30%
5 Totalmente De acuerdo	9	18%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 10 *Su jefe le toma como ejemplo lo bien que se hace un trabajo.*

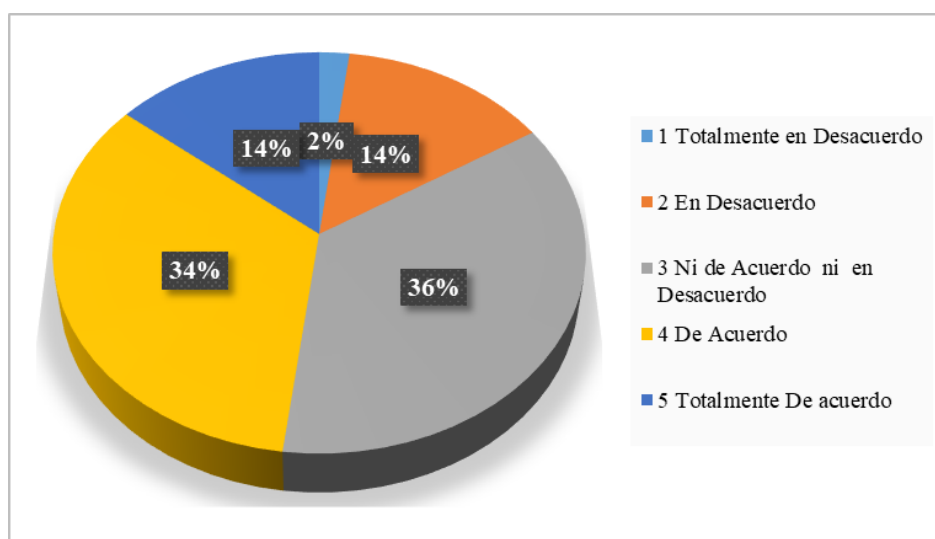
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 9 y la figura 10 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 18% manifiestan estar totalmente de acuerdo con que su jefe toma como ejemplo de lo bien que se debe hacer un trabajo, a su vez el 30% indican estar de acuerdo, igualmente para un 42% de la muestra le es indiferente, por otro lado, el 8% están en desacuerdo y solo el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 10 *La distribución física del ambiente de trabajo facilita sus labores*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	7	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	36%
4 De Acuerdo	17	34%
5 Totalmente De acuerdo	7	14%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 11 *La distribución física del ambiente de trabajo facilita de sus labores*

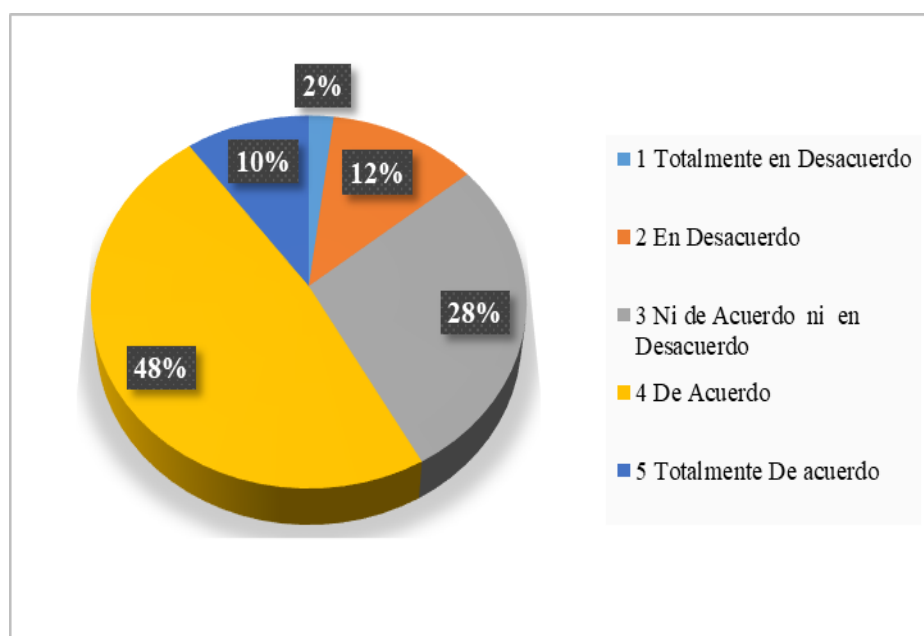
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 10 la figura 11 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 14% expresaron estar totalmente de acuerdo con que la distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores, mientras que el 34% dicen estar de acuerdo, por otra parte, un 36% de la muestra es indiferente, igualmente, el 14% están en desacuerdo y el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 11 *La comodidad que le ofrece el ambiente de su trabajo es excelente*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	6	12%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	28%
4 De Acuerdo	24	48%
5 Totalmente De acuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 12 *La comodidad que le ofrece el ambiente de su trabajo es excelente*

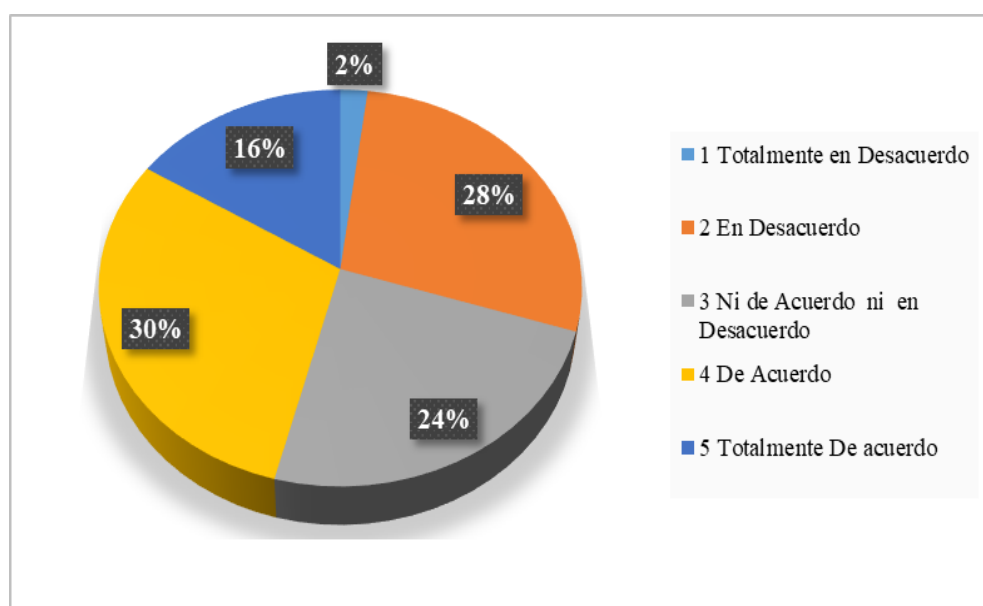
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 11 y la figura 12 se aprecian que del 100% de la muestra encuestada, el 10% manifiestan estar totalmente de acuerdo con las comodidades que le ofrece el ambiente de su trabajo, mientras que el 48% de los encuestados indicaron estar de acuerdo, asimismo, para un 28% de la muestra le es indiferente, mientras el 12% de la muestra manifiestan estar en desacuerdo y el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 12 *Existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	14	28%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	24%
4 De Acuerdo	15	30%
5 Totalmente De acuerdo	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 13 *Existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias*

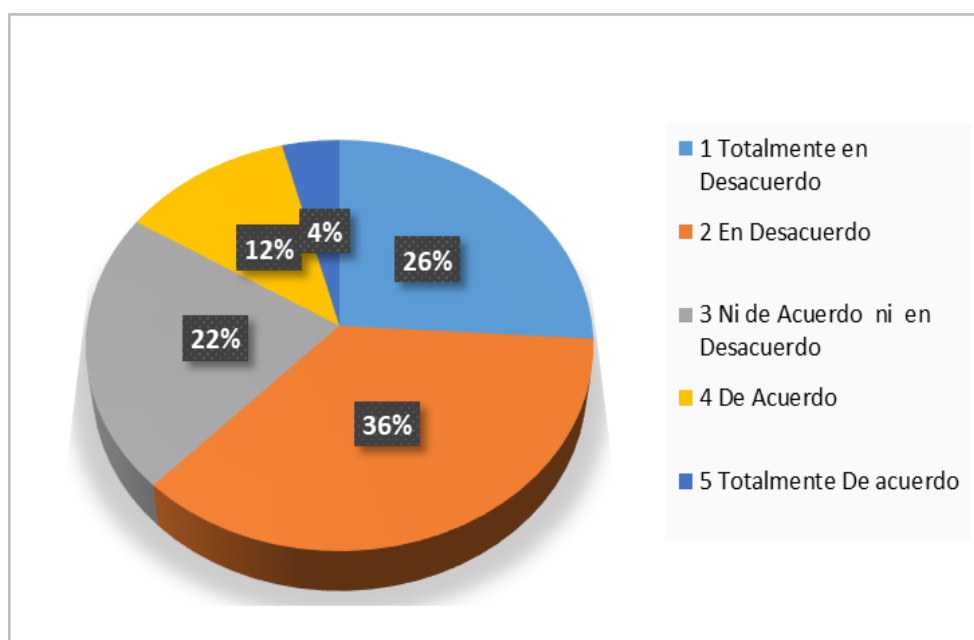
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 12 y la figura 13 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 16% expresan estar totalmente de acuerdo con que existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias, mientras que el 30% de los encuestados indicaron estar de acuerdo, asimismo, para un 24% de la muestra le es indiferente, el 28% están en desacuerdo y solo el 2% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 13 *Su sueldo guarda relación con la labor que realiza.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	13	26%
2 En Desacuerdo	18	36%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	22%
4 De Acuerdo	6	12%
5 Totalmente De acuerdo	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 14 *Su sueldo guarda relación con la labor que realiza.*

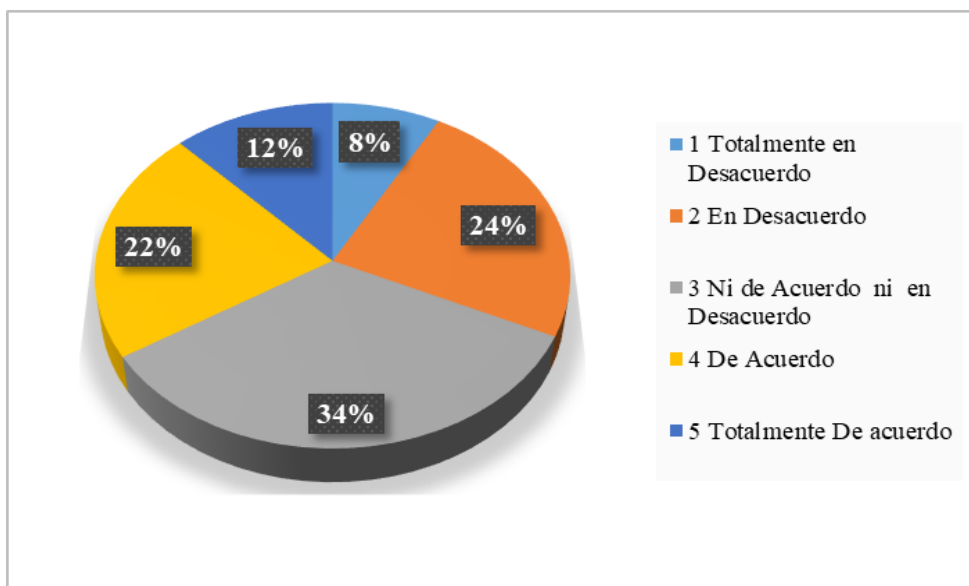
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 13 y la figura 14 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 4% expresan estar totalmente de acuerdo con que su sueldo guarda relación con la labor que realiza, mientras que el 12% de los encuestados dicen estar de acuerdo, asimismo, para un 22% de la muestra le es indiferente, el 36% de la muestra manifestaron estar en desacuerdo y el 26% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 14 *Hace bien las cosas porque es su vocación.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	8%
2 En Desacuerdo	12	24%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	34%
4 De Acuerdo	11	22%
5 Totalmente De acuerdo	6	12%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 15 *Hace bien las cosas porque es su vocación*

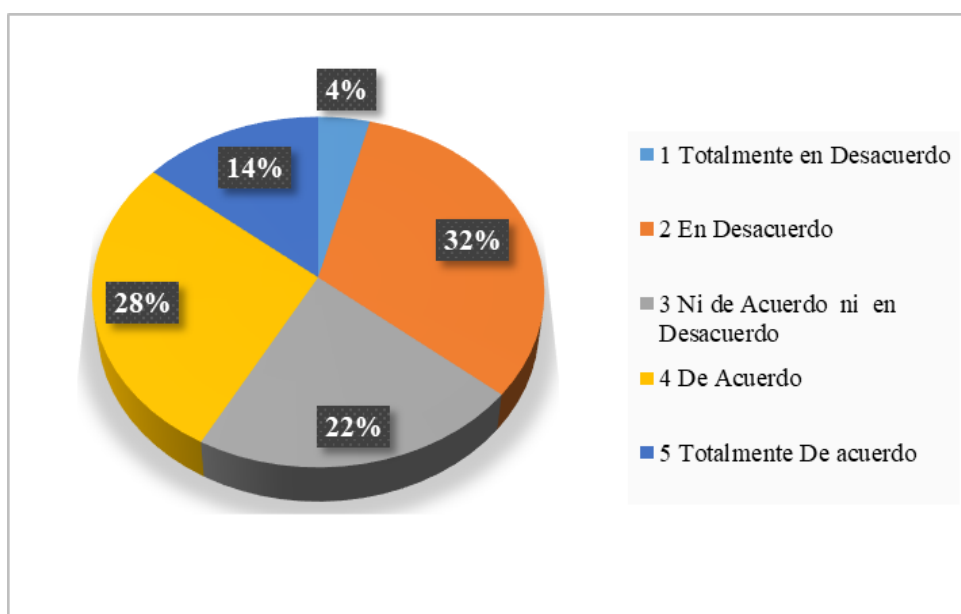
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 14 y la figura 15 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 12% manifestaron estar totalmente de acuerdo con que hace bien las cosas porque es su vocación, mientras que el 22% expresan estar de acuerdo, asimismo para un 34% de la muestra le es indiferente, el 24% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo y finalmente el 8% dicen estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 15 *Su trabajo permite cubrir sus expectativas económicas.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	4%
2 En Desacuerdo	16	32%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	22%
4 De Acuerdo	14	28%
5 Totalmente De acuerdo	7	14%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 16 *Su trabajo permite cubrir sus expectativas económicas .*

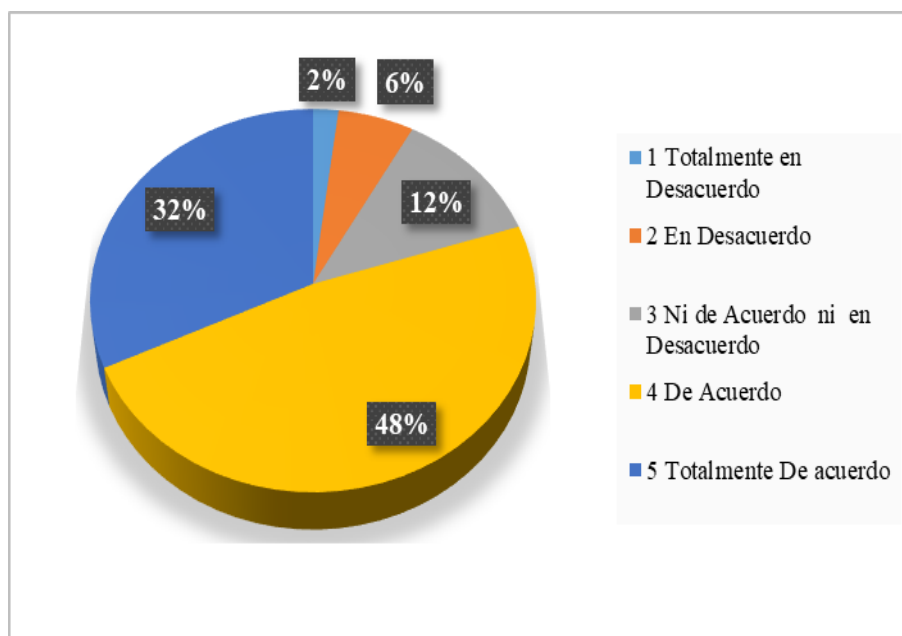
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 15 la figura 16 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 14% revelaron estar totalmente de acuerdo con que su trabajo le permite cubrir sus expectativas económicas, mientras que el 28% de los encuestados expresaron estar de acuerdo, asimismo para un 22% de la muestra es indiferente, por otro lado, el 32% están en desacuerdo y el 4% dicen estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 16 *Es una labor significativa la que usted realiza.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	3	6%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	12%
4 De Acuerdo	24	48%
5 Totalmente De acuerdo	16	32%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 17 *Es una labor significativa la que usted realiza.*

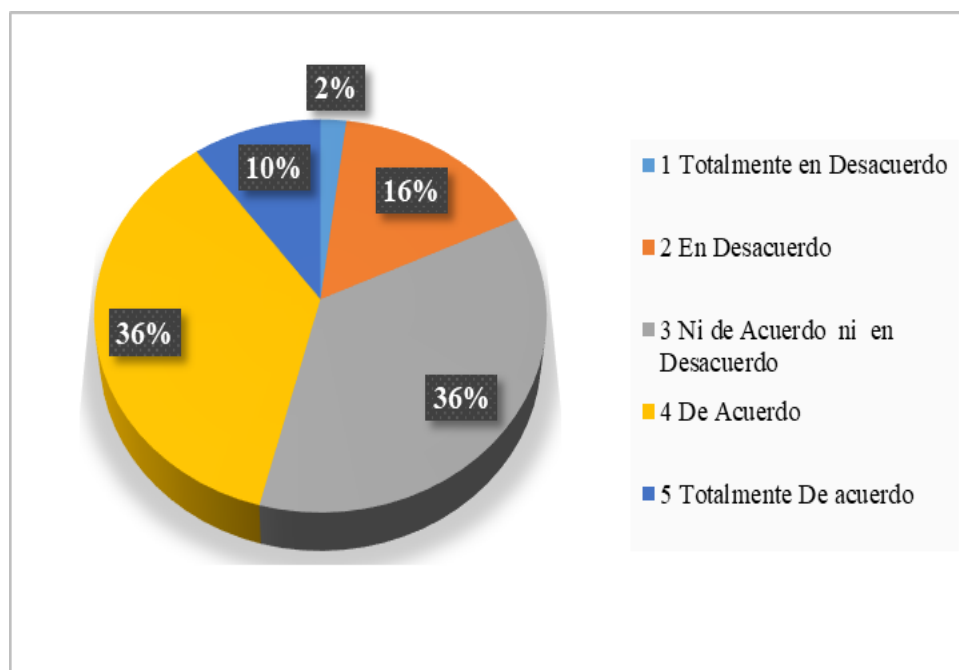
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 16 y la figura 17 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 32% manifiestan estar totalmente de acuerdo con que es una labor significativa la que realizan, mientras que el 48% expresaron estar de acuerdo, asimismo para un 12% de la muestra le es indiferente, por otro lado, el 6% de los encuestados dijeron estar en desacuerdo y solamente el 2% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 17 *Es entretenida la labor que usted realiza.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	8	16%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	36%
4 De Acuerdo	18	36%
5 Totalmente De acuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 18 *Es entretenida la labor que usted realiza.*

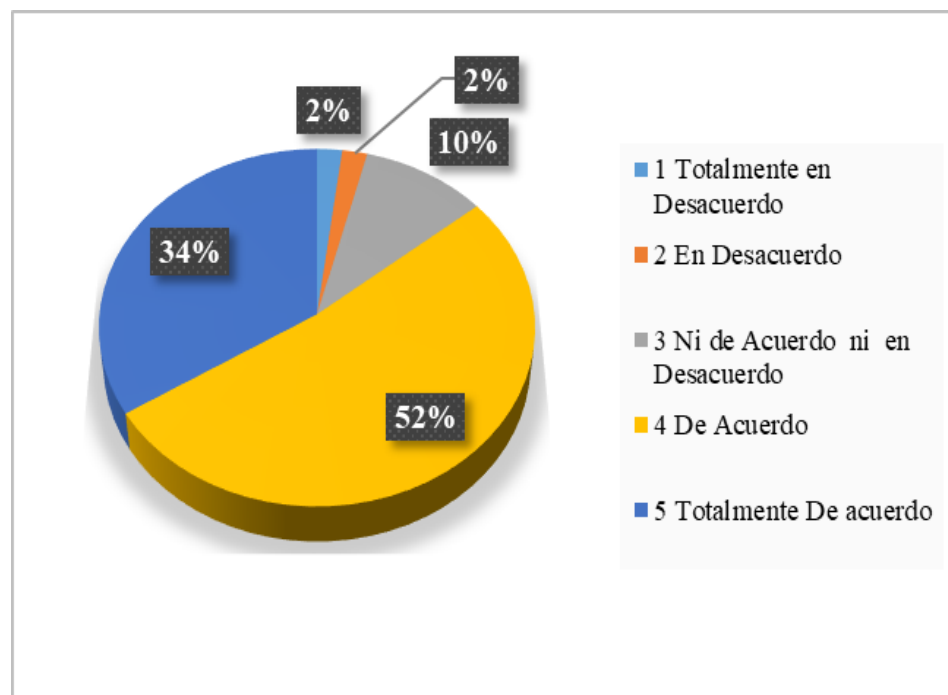
Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 17 y la figura 18 se observan que del 100% de la muestra encuestada, el 10% dicen estar totalmente de acuerdo con que es entretenida la labor que realizan, asimismo, el 36% indicaron estar de acuerdo, para un 36% de la muestra le es indiferente, el 16% expresaron estar en desacuerdo y finalmente el 2% dicen estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 18 *Le apasiona el trabajo que realiza.*

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	2%
2 En Desacuerdo	1	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	10%
4 De Acuerdo	26	52%
5 Totalmente De acuerdo	17	34%
TOTAL	50	100%

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

Figura 19 *Le apasiona el trabajo que realiza.*

Fuente: Resultados de la aplicación del instrumento – 2019.

En la tabla 18 y la figura 19 se aprecian que del 100% de la muestra encuestada, un 34% expresó estar totalmente de acuerdo con que le apasiona el trabajo que realiza, mientras que el 52% indican estar de acuerdo, asimismo, para un 10% de la muestra le es indiferente, el 2% manifiestan estar en desacuerdo y finalmente el 2% dicen estar totalmente en desacuerdo.

5.2 Prueba de Hipótesis

Se ha determinado que la **Prueba Chi-Cuadrada**, es la adecuada por estudiar las variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

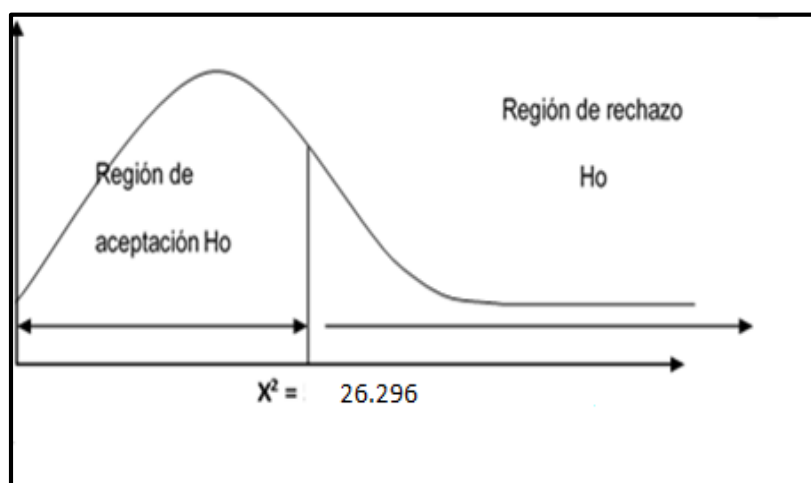
A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

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

Figura 20 Región de rechazo de la hipótesis nula

Como se puede observar en la figura infra, 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: Resultados del análisis de datos – 2019.

a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

La **confianza** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Hipótesis Nula H₀

La **confianza** no influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Tabla 19 *Frecuencias observadas de la primera Hipótesis Específica.*

	Pregunta 11 La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es excelente					
	Totalmente		Ni de		totalmente	
	en		acuerdo			
	desacuerdo		ni en		de acuerdo	
	desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo	Total
Pregunta 1 Mi jefe toma con mucha confidencialidad las cosas que le cuento						
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
En desacuerdo	0	0	5	0	0	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	3	2	2	9
De acuerdo	1	4	4	11	0	20
totalmente de acuerdo	0	0	2	10	3	15
Total	1	6	14	24	5	50

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 20 *Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica.*

Pregunta 11 La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es excelente							
Pregunta 1 Mi jefe toma con mucha confidencialidad las cosas que le cuento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total	
	Totalmente en desacuerdo	0.02	0.12	0.28	0.48	0.10	1.00
	En desacuerdo	0.10	0.60	1.40	2.40	0.50	5.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.18	1.08	2.52	4.32	0.90	9.00
	De acuerdo	0.40	2.40	5.60	9.60	2.00	20.00
	totalmente de acuerdo	0.30	1.80	4.20	7.20	1.50	15.00
	Total	1.00	6.00	14.00	24.00	5.00	50.00

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 21 *Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.02	-0.02	0.00	0.02
2	0	0.12	-0.12	0.01	0.12
3	0	0.28	-0.28	0.08	0.28
4	1	0.48	0.52	0.27	0.56
5	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
6	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
7	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
8	5	1.40	3.60	12.96	9.26
9	0	2.40	-2.40	5.76	2.40
10	0	0.50	-0.50	0.25	0.50

11	0	0.18	-0.18	0.03	0.18
12	2	1.08	0.92	0.85	0.78
13	3	2.52	0.48	0.23	0.09
14	2	4.32	-2.32	5.38	1.25
15	2	0.90	1.10	1.21	1.34
16	1	0.40	0.60	0.36	0.90
17	4	2.40	1.60	2.56	1.07
18	4	5.60	-1.60	2.56	0.46
19	11	9.60	1.40	1.96	0.20
20	0	2.00	-2.00	4.00	2.00
21	0	0.30	-0.30	0.09	0.30
22	0	1.80	-1.80	3.24	1.80
23	2	4.20	-2.20	4.84	1.15
24	10	7.20	2.80	7.84	1.09
25	3	1.50	1.50	2.25	1.50
					28.06

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Nivel de significancia de: 0.05

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

m: Número de fila = 5

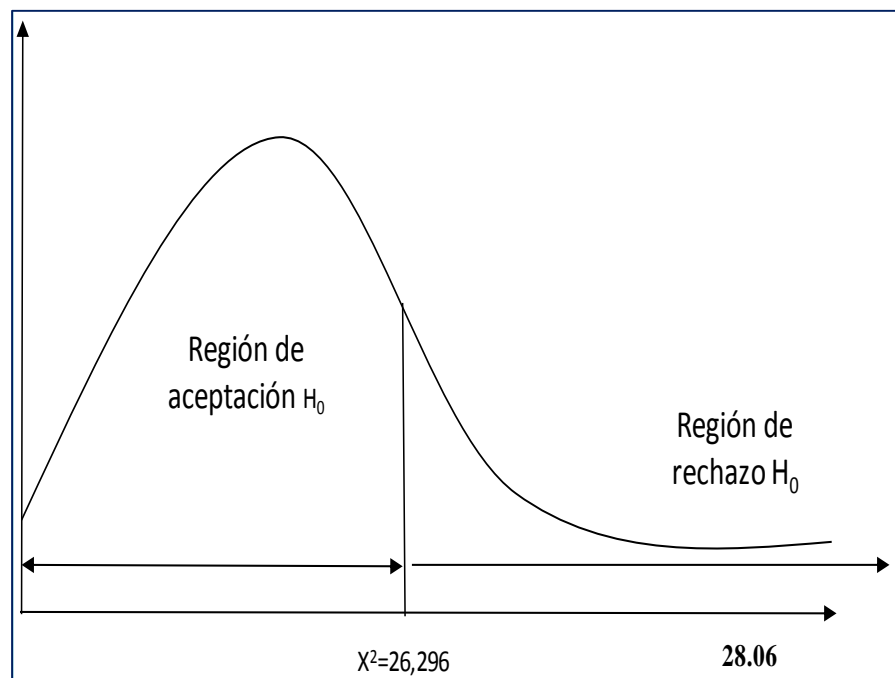
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26,296$

Figura 21 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Entonces se tiene que, X^2 calculada es igual a 28,06, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, se observa que la X^2 calculada es menor a la tabular (26,296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La **confianza** no influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La **confianza** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica, Cusco”.

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

El **apoyo** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Hipótesis Nula H₀

El **apoyo no** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Tabla 22 Frecuencias observadas de la segunda Hipótesis Específica

Pregunta 4 Puedo recibir apoyo incondicional de mi jefe cuando lo necesito	Pregunta 15 Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
	Totalmente		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo	
	en desacuerdo	En desacuerdo	en desacuerdo	De acuerdo	de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1	3	1	0	0	5
En desacuerdo	0	2	0	4	1	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	5	2	2	9
De acuerdo	1	7	4	4	0	16
totalmente de acuerdo	0	4	1	4	4	13
Total	2	16	11	14	7	50

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 23 *Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica*

Pregunta 4 Puedo recibir apoyo incondicional d mi jefe cuando lo necesito	Pregunta 15 Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
	Totalmente		Ni de		totalmente	
	en	En	ni en	De acuerdo	de acuerdo	Total
	desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo			
Totalmente en desacuerdo	0.20	1.60	1.10	1.40	0.70	5.00
En desacuerdo	0.28	2.24	1.54	1.96	0.98	7.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.36	2.88	1.98	2.52	1.26	9.00
De acuerdo	0.64	5.12	3.52	4.48	2.24	16.00
totalmente de acuerdo	0.52	4.16	2.86	3.64	1.82	13.00
Total	2.00	16.00	11.00	14.00	7.00	50.00

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 24 *Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.20	0.80	0.64	3.20
2	3	1.60	1.40	1.96	1.23
3	1	1.10	-0.10	0.01	0.01
4	0	1.40	-1.40	1.96	1.40
5	0	0.70	-0.70	0.49	0.70
6	0	0.28	-0.28	0.08	0.28
7	2	2.24	-0.24	0.06	0.03
8	0	1.54	-1.54	2.37	1.54
9	4	1.96	2.04	4.16	2.12

10	1	0.98	0.02	0.00	0.00
11	0	0.36	-0.36	0.13	0.36
12	0	2.88	-2.88	8.29	2.88
13	5	1.98	3.02	9.12	4.61
14	2	2.52	-0.52	0.27	0.11
15	2	1.26	0.74	0.55	0.43
16	1	0.64	0.36	0.13	0.20
17	7	5.12	1.88	3.53	0.69
18	4	3.52	0.48	0.23	0.07
19	4	4.48	-0.48	0.23	0.05
20	0	2.24	-2.24	5.02	2.24
21	0	0.52	-0.52	0.27	0.52
22	4	4.16	-0.16	0.03	0.01
23	1	2.86	-1.86	3.46	1.21
24	4	3.64	0.36	0.13	0.04
25	4	1.82	2.18	4.75	2.61
					26.52

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Nivel de significancia de: 0.05

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

m : Número de fila = 5

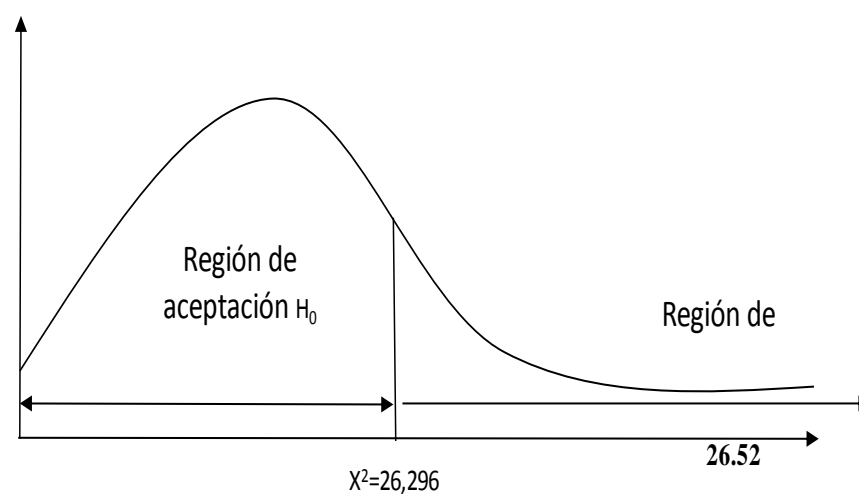
n : Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26,296$

Figura 22 Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Entonces se tiene que, X^2 calculada es igual a 26,52, 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 menor a la tabular (26,296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): “El **apoyo no** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_1): “El **apoyo** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco”.

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H_1

El **reconocimiento** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Telefónica Cusco.

Hipótesis Nula H_0

El **reconocimiento no** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Tabla 25 Frecuencias observadas de la primera Hipótesis Específica

Pregunta 7 Puedo recibir una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	Pregunta 17 Es entretenida la labor que realizo					
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
					totalmente de acuerdo	
					De acuerdo	
					Total	
	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	2	2	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	6	7	3	16
	De acuerdo	0	0	7	11	20
	totalmente de acuerdo	0	0	2	4	9
	Total	1	8	18	18	50

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 26 Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica

Pregunta 7 Puedo recibir una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	Pregunta 17 Es entretenida la labor que realizo					
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
					totalmente de acuerdo	
					De acuerdo	
					Total	
	Totalmente en desacuerdo	0.02	0.16	0.36	0.36	1.00
	En desacuerdo	0.08	0.64	1.44	1.44	4.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.32	2.56	5.76	5.76	16.00
	De acuerdo	0.40	3.20	7.20	7.20	20.00
	totalmente de acuerdo	0.18	1.44	3.24	3.24	9.00
	Total	1.00	8.00	18.00	18.00	50.00

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 27 *Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.02	0.98	0.96	48.02
2	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
3	0	0.36	-0.36	0.13	0.36
4	0	0.36	-0.36	0.13	0.36
5	0	0.10	-0.10	0.01	0.10
6	0	0.08	-0.08	0.01	0.08
7	2	0.64	1.36	1.85	2.89
8	2	1.44	0.56	0.31	0.22
9	0	1.44	-1.44	2.07	1.44
10	0	0.40	-0.40	0.16	0.40
11	0	0.32	-0.32	0.10	0.32
12	6	2.56	3.44	11.83	4.62
13	7	5.76	1.24	1.54	0.27
14	3	5.76	-2.76	7.62	1.32
15	0	1.60	-1.60	2.56	1.60
16	0	0.40	-0.40	0.16	0.40
17	0	3.20	-3.20	10.24	3.20
18	7	7.20	-0.20	0.04	0.01
19	11	7.20	3.80	14.44	2.01
20	2	2.00	0.00	0.00	0.00
21	0	0.18	-0.18	0.03	0.18
22	0	1.44	-1.44	2.07	1.44
23	2	3.24	-1.24	1.54	0.47
24	4	3.24	0.76	0.58	0.18
25	3	0.90	2.10	4.41	4.90
					74.94

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Nivel de significancia de: 0.05

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

m: Número de fila = 5

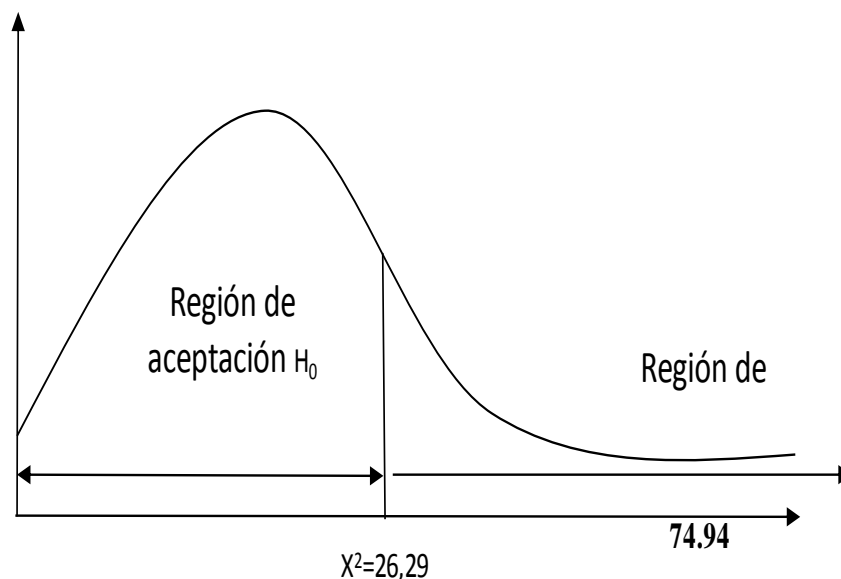
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26,296$

Figura 23 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Entonces se tiene que, X^2 calculada es igual a 74,94, 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): “El reconocimiento **no** influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica.” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): “El reconocimiento influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco”.

b) Hipótesis General.

Hipótesis General Alternativa H₁

El clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Hipótesis General Nula H₀

El clima organizacional no influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco.

Tabla 28 *Frecuencias observadas de la Hipótesis General*

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	1	5	9	20	15	50
Pregunta 11	1	6	14	24	5	50
Pregunta 4	5	7	9	16	13	50
Pregunta 15	2	16	11	14	7	50
Pregunta 7	1	4	16	20	9	50
Pregunta 17	1	8	18	18	5	50
Total	11	46	77	112	54	300

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

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

Tabla 29 *Frecuencias esperadas de la Hipótesis General*

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 1	1.83	7.67	12.83	18.67	9.00	50.00
Pregunta 11	1.83	7.67	12.83	18.67	9.00	50.00
Pregunta 4	1.83	7.67	12.83	18.67	9.00	50.00
Pregunta 15	1.83	7.67	12.83	18.67	9.00	50.00
Pregunta 7	1.83	7.67	12.83	18.67	9.00	50.00
Pregunta 17	1.83	7.67	12.83	18.67	9.00	50.00
Total	11	46	77	112	54	300

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Tabla 30 *Chi cuadrada de la Hipótesis general*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	1.83	-0.83	0.69	0.38
2	5	7.67	-2.67	7.11	0.93
3	9	12.83	-3.83	14.69	1.15
4	20	18.67	1.33	1.78	0.10
5	15	9.00	6.00	36.00	4.00
6	1	1.83	-0.83	0.69	0.38
7	6	7.67	-1.67	2.78	0.36
8	14	12.83	1.17	1.36	0.11
9	24	18.67	5.33	28.44	1.52
10	5	9.00	-4.00	16.00	1.78
11	5	1.83	3.17	10.03	5.47
12	7	7.67	-0.67	0.44	0.06
13	9	12.83	-3.83	14.69	1.15
14	16	18.67	-2.67	7.11	0.38

15	13	9.00	4.00	16.00	1.78
16	2	1.83	0.17	0.03	0.02
17	16	7.67	8.33	69.44	9.06
18	11	12.83	-1.83	3.36	0.26
19	14	18.67	-4.67	21.78	1.17
20	7	9.00	-2.00	4.00	0.44
21	1	1.83	-0.83	0.69	0.38
22	4	7.67	-3.67	13.44	1.75
23	16	12.83	3.17	10.03	0.78
24	20	18.67	1.33	1.78	0.10
25	9	9.00	0.00	0.00	0.00
26	1	1.83	-0.83	0.69	0.38
27	8	7.67	0.33	0.11	0.01
28	18	12.83	5.17	26.69	2.08
29	18	18.67	-0.67	0.44	0.02
30	5	9.00	-4.00	16.00	1.78
					37.76

Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

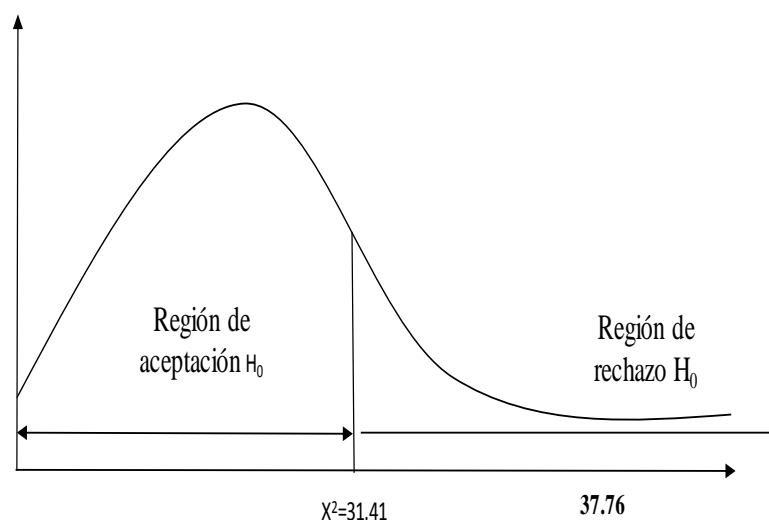
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=31,41$

Figura 24 Chi cuadrada de la Hipótesis General

De manera gráfica tenemos:



Fuente: Resultados del análisis de datos – 2019.

Entonces se tiene que, X^2 calculada es igual a 37,76, 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 positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “El clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco”.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. De los hallazgos que se han encontrado damos por aceptado la hipótesis alternativa general que indica que hay una relación de dependencia entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco. Los resultados hallados guardan relación y coherencia con lo que sostiene Casana (2015), que en su investigación de tesis sobre la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera, encontró que hay una correspondencia altamente positiva entre las dos variables de manera general. Ello guarda coherencia con lo que en este estudio se encuentra.

2. A partir de los hallazgos que se han encontrado damos por aceptado la primera hipótesis alternativa específica, en el sentido de que existe relación de dependencia entre la confianza y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco. Los resultados encontrados guardan relación con lo que indican Robbins y Coutler (2005) quienes señalan que la confianza cumple una función importante en las relaciones interpersonales de una organización y genera un buen clima organizacional. Ello guarda coherencia con lo que en este estudio se encuentra.

3. A partir de los hallazgos que se han encontrado aceptamos la segunda hipótesis alternativa específica, en el sentido de que existe relación de dependencia entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco. Los resultados hallados guardan relación con lo que manifiestan Koontz, Weihrich y Cannice (2012), en el sentido de que es importante brindar apoyo a los empleados en el crecimiento y desarrollo profesional para generar un buen clima organizacional. Ello guarda coherencia con lo que en este estudio se encuentra.

4. A partir de los hallazgos que se han encontrado se acepta la tercera hipótesis alternativa específica que indica la existencia de una relación de dependencia entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco. Los resultados hallados guardan relación con lo que manifiesta Munch (2007) en el sentido de que el reconocimiento es muy importante a través de ascensos, promociones, incentivos y premios los cuales generan un buen clima en la organización. Ello guarda coherencia con lo que en este estudio se encuentra.

CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que el clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco, esta afirmación está sustentada con el resultado estadístico obtenido, donde según este resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N°30).
2. Se ha evidenciado que la confianza entre los miembros de la empresa, influye de manera positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco, esta afirmación está sustentada con el resultado estadístico obtenido, según este resultado de la Chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21).
3. Se ha evidenciado que el apoyo entre los trabajadores de la empresa, influye positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco, esta afirmación está sustentada con el resultado estadístico obtenido, según este resultado de la chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 24).
4. Se ha evidenciado que el reconocimiento a los trabajadores de la empresa, influye de manera positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Cusco, esta afirmación está sustentada con los

resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 27)

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al administrador de la Empresa Telefónica Cusco mejorar el clima organizacional, implementando estrategias gerenciales y acciones donde los trabajadores se comprometan con sus tareas, desarrollar actividades de camaradería y de esparcimiento que permita la integración de los trabajadores, trabajar en equipo para alcanzar los objetivos estratégicos y fomentar que todos los trabajadores participen en la toma de decisiones.
2. Se recomienda al administrador de la Empresa Telefónica Cusco fortalecer el clima organizacional propiciando la confianza entre trabajadores de la empresa Telefónica de Cusco, para ello se debe reformular la declaración de valores de la empresa, desarrollar capacitaciones resaltando los valores entre el personal de la empresa, propiciar la realización de actividades sociales para que los trabajadores tengan tiempo de compartir y mejorar la confianza entre ellos.
3. Se recomienda al administrador de la Empresa Telefónica Cusco fortalecer el clima organizacional fomentando y desarrollando acciones de concientización para lograr el apoyo recíproco entre los trabajadores, de esta manera se fortalece el trabajo en equipo, pues ésta constituye una estrategia fundamental para lograr mejoras en el desempeño de los trabajadores.
4. Se recomienda al administrador de la Empresa Telefónica Cusco fortalecer el clima organizacional de los trabajadores a través de la implementación de

reconocimientos a los trabajadores de las áreas de: Comercial y Atención al Cliente; Finanzas y Control de Gestión; Mercadeo y Ventas; Operaciones y Mantenimiento; y Gestión de Recursos Humanos. Estos reconocimientos deben consistir en: permisos por estudios, cartas de felicitación, días de descanso, incentivos económicos, premios efectivos como celulares, viajes, descuentos en productos que comercializa la empresa, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Asprilla, S., Pulgarin, Z., & Ramirez, S. (2015). *Análisis del clima y la satisfacción laboral en el ESE. Hospital Sagrado Corazon de Norcasia (Caldas)*. Universidad Católica de Manizales. Caldas. Colombia.
- Bateman, T., & Scott, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Bravo Chauca, J. T. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.
- Casana Rubio, M. V. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Chirinos Cox, A. M. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente del nivel secundaria de la Institución Educativa "Bartolomé Herrera" - 2014*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Chuquihuaccha Rodríguez, L. A., & Nieves Salas, B. A. (2018). *Clima organizacional y su impacto en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET*. Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Deza Egea, M. A. (2010-2011). *Influencia del clima organizacional en la motivación del personal asistencial de enfermería médica quirúrgica*. Universitat de Barcelona. Barcelona. España.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos) del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.
- Garzón Forero, L. A. (2012). *Identificación de la incidencia de los factores de clima organizacional en la motivación laboral en la Corporación Tecnológica de Bogotá*. Tecnológico de Monterrey. Bogotá. Colombia.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Sengage Learning.
- Hernandez, R. (2006). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Mexico: MC Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta.Ed)*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J. S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Méndez Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Morales Saavedra, E. A. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la region metropolitana*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. Chile.
- Munch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: Pearson Educación.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rivera, R., & Ivette, S. (2016). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirurgico, en el Hospital "Felix Mayorca Soto" de Tarma, 2015*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

A N E X O S

ENCUESTA

Instrucciones

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TELEFÓNICA, CUSCO, 2019”. A continuación, se le presenta un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con un aspa (X)
Esta técnica es anónima se le agradece por su participación.

ESCALA VALORATIVA

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

Cuestionario

N°	Preguntas	ESCALA VALORATIVA				
1	Su jefe toma con mucha confidencialidad los temas relacionados a su entorno laboral.	1	2	3	4	5
2	Su jefe es una persona de principios sólidos	1	2	3	4	5
3	Su jefe cumple con los compromisos que adquiere con usted.	1	2	3	4	5
4	Usted recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita.	1	2	3	4	5
5	A su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal.	1	2	3	4	5

6	Su jefe le respalda totalmente y deja que usted aprenda de sus propios errores.	1	2	3	4	5
7	Usted recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo.	1	2	3	4	5
8	Su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y recibe un premio por ello.	1	2	3	4	5
9	Su jefe le toma como ejemplo de lo bien que se debe hacer un trabajo.	1	2	3	4	5
10	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores.	1	2	3	4	5
11	La comodidad que le ofrece el ambiente de su trabajo es excelente.	1	2	3	4	5
12	Existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias.	1	2	3	4	5
13	Su sueldo guarda relación con la labor que realiza.	1	2	3	4	5
14	Hace bien las cosas porque es su vocación.	1	2	3	4	5
15	Su trabajo permite cubrir sus expectativas económicas.	1	2	3	4	5
16	Es una labor significativa la que usted realiza.	1	2	3	4	5
17	Es entretenida la labor que usted realiza.	1	2	3	4	5
18	Le apasiona el trabajo que realiza.	1	2	3	4	5

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
V1 Clima Organizacional	1.1 Confianza	1.1.1 Confidencialidad 1.1.2 Principios sólidos. 1.1.3 Cumplimiento de compromisos.	1. Su jefe toma con mucha confidencialidad los temas relacionados a su entorno laboral. 2. Su jefe es una persona de principios sólidos 3. Su jefe cumple con los compromisos que adquiere con usted.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
	1.2 Apoyo	1.2.1 Apoyo incondicional 1.2.2 Desarrollo profesional 1.2.3 Respaldo total	4. Usted recibe apoyo incondicional de su jefe cuando lo necesita 5. A su jefe le interesa su formación profesional y desarrollo personal. 6. Su jefe le respalda totalmente y deja que usted aprenda de sus propios errores.	
	1.3 Reconocimiento	1.3.1 Felicitación 1.3.2 Premio al trabajo. 1.3.3 Ejemplo de trabajador	7. Usted recibe una felicitación cuando realiza bien su trabajo. 8. Su jefe reconoce un trabajo bien ejecutado y recibe un premio por ello. 9. Su jefe le toma como ejemplo de lo bien que se debe hacer un trabajo.	
V2 Satisfacción Laboral	2.1 Condiciones físicas y/o materiales	2.1.1 Distribución física 2.1.2 Comodidad del ambiente. 2.1.4 Comodidad para el desempeño.	10. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores. 11. La comodidad que le ofrece el ambiente de su trabajo es excelente. 12. Existen las comodidades para el desempeño de sus labores diarias.	
	2.2 Beneficios laborales y/o remunerativos	2.2.1 Sueldo 2.2.2 Vocación 2.2.4 Expectativa económica.	13. Su sueldo guarda relación con la labor que realiza. 14. Hace bien las cosas porque es su vocación. 15. Su trabajo permite cubrir sus expectativas económicas.	
	2.3 Desempeño de tareas	2.3.1 Labor significativa 2.3.2 Labor entretenida 2.3.3 Pasión por el trabajo	16. Es una labor significativa la que usted realiza. 17. Es entretenida la labor que usted realiza. 18. Le apasiona el trabajo que realiza.	