

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA INDUSTRIAL DUROPAL S.A.C.”**

Presentado por:

JIMENA MORENO DERTEANO

NORMA WENDY MORENO TARAZONA

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2017

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por haberme dado la fuerza necesaria para continuar y lograr mis objetivos.

A mis padres, César y Norma, quienes han sido mi fortaleza, y que representan un verdadero ejemplo de lucha y superación.

A mis hermanos Marina, César y Evelyn, por estar siempre conmigo, brindándome su amor y sacándome sonrisas.

A mi tía querida Diana, por todo su amor, consejos y apoyo constante.

A mi eterno amor Raúl, por su comprensión, solidaridad y apoyo incondicional.

Wendy Moreno Tarazona

A Dios, por su amor misericordioso, por los dones que me dio, por guiar y cuidar mi camino. Por haber puesto en mi vida a las personas que han sido mi soporte y compañía en todos los retos que me ha tocado enfrentar.

A mis abuelos, a quienes extraño muchísimo, por su guía y cuidado desde el Cielo.

A mi madre Carmen, quien con sacrificio, sabiduría, confianza y amor ha sabido acompañarme en este camino. Por los valores inculcados, su ejemplo, su motivación constante y apoyo incondicional recibido desde el inicio de mi vida hasta este momento.

A mi padre Guillermo, por brindarme los recursos necesarios para mi educación y vida, por estar a mi lado aconsejándome y apoyándome siempre.

A mi hermana Silvana, por su apoyo y consejo, por sus palabras y compañía.

A mi sobrina y ahijada Daniela, porque a su corta edad es motivación y ejemplo para toda la familia.

A Simón, por su amor incondicional. Por el apoyo y ánimo que me brinda cada día para alcanzar mis metas personales y profesionales.

Jimena Moreno Derteano

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater Universidad Nacional Agraria La Molina y a sus profesores por habernos brindado todos los conocimientos necesarios durante el transcurso de la carrera.

A nuestro asesor de tesis Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, por su asesoría, guía y orientación durante el desarrollo de la presente investigación. Por sus ideas y recomendaciones para llevar a cabo un trabajo impecable.

A los jurados asignados, por su dirección en la evaluación de nuestra investigación.

A doña Sheila Alfaro Larco, por permitirnos realizar esta investigación en su empresa Industrial Duropal S.A.C, por el apoyo brindado con la información y disposición permanente.

Finalmente, y de manera muy especial, gracias a nuestros padres y familiares por el apoyo incondicional para lograr esta meta.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ANEXOS

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2	PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
1.2.1	FORMULACION DEL PROBLEMA	3
1.2.2	PROBLEMA GENERAL.....	4
1.2.3	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	4
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	4
1.3.1	OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4	DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1	DELIMITACIÓN ESPACIAL – GEOGRÁFICA	5
1.4.2	DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	5
1.4.3	DELIMITACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.....	6
1.5	JUSTIFICACIÓN	6
1.6	IMPORTANCIA.....	7
1.7	LIMITACIONES	7
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1.1	ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	8
2.1.2	ANTECEDENTES NACIONALES	10
2.2	MARCO TEÓRICO	14
2.2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.2.1.1	PRIMERAS APROXIMACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	14

2.2.1.2	CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.2.1.3	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1.4	TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	21
2.2.1.5	DIMENSIONES Y CUESTIONARIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.2.1.6	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .	31
2.2.2	SATISFACCIÓN LABORAL.....	33
2.2.2.1	CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL	33
2.2.2.2	TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	36
2.2.2.3	DIMENSIONES Y CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL	40
2.2.2.4	CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL	42
2.2.2.5	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	45
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS.....	46
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS FAMILIARES	50
2.5	MARCO CONCEPTUAL	55
2.6	MARCO CONTEXTUAL.....	57
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	61
3.1	LUGAR DE EJECUCIÓN.....	61
3.2	MATERIALES	61
3.2.1	MATERIAL DE ESCRITORIO.....	61
3.2.2	EQUIPO ELECTRÓNICO.....	61
3.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.3.2	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	62
3.3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3.4	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	63
3.3.4.1	HIPÓTESIS GENERAL.....	63
3.3.4.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	63
3.3.5	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	64
3.3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA	64

3.3.7	CRITERIOS DE SELECCIÓN	65
3.3.8	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	65
3.3.9	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	79
3.3.10	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	80
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
4.1	RESULTADOS	82
4.1.1	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	82
4.1.2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO	91
4.1.2.1	DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES	91
4.1.2.2	DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	94
4.1.2.3	ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS PARA LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL ...	98
4.2	DISCUSIÓN	104
V.	CONCLUSIONES	116
VI.	RECOMENDACIONES	118
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
VIII.	ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de Principales Cuestionarios de Clima Organizacional.....	25
Tabla 2: Definiciones de Satisfacción laboral	35
Tabla 3: Facetas de la Satisfacción laboral según autores.....	40
Tabla 4: Consecuencias del nivel de Satisfacción laboral respecto a diferentes facetas	44
Tabla 5: Características recurrentes de la microempresa en el Perú	48
Tabla 6: Características recurrentes de la pequeña empresa en el Perú	48
Tabla 7: Superposición de los sistemas de la empresa familiar	54
Tabla 8: Grupos de interés en la empresa familiar	54
Tabla 9: Personal de Industrial Duropal S.A.C.	64
Tabla 10: Categorías Diagnósticas Escala CL-SPC	71
Tabla 11: Análisis de confiabilidad del instrumento Clima Organizacional.....	72
Tabla 12: Análisis de validez por dimensión de Clima Organizacional.....	73
Tabla 13: Ítems positivos y negativos de la Escala SL-SPC	76
Tabla 14: Calificación del Ítem positivo y negativo de la Escala SL-SPC	76
Tabla 15: Categorías Diagnósticas Escala SL-SPC.....	77
Tabla 16: Análisis de confiabilidad del instrumento Satisfacción Laboral	78
Tabla 17: Análisis de validez por dimensión de Satisfacción Laboral.....	78
Tabla 18: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral	83
Tabla 19: Relación entre Autorrealización y Satisfacción laboral	84
Tabla 20: Relación entre Involucramiento Laboral y Satisfacción laboral	85
Tabla 21: Relación entre Supervisión y Satisfacción laboral	87
Tabla 22: Relación entre Comunicación y Satisfacción laboral.....	88
Tabla 23: Relación entre Condiciones Laborales y Satisfacción laboral	90
Tabla 24: Distribución de trabajadores según edad.....	91
Tabla 25: Distribución de trabajadores según género	92
Tabla 26: Distribución de trabajadores según área de labores	92
Tabla 27: Distribución de trabajadores según tiempo de servicio.....	93
Tabla 28: Distribución de la variable Clima Organizacional	94
Tabla 29: Nivel en la escala de Clima Organizacional según dimensiones	95
Tabla 30: Distribución de la variable Satisfacción Laboral	96
Tabla 31: Nivel en la escala de Satisfacción Laboral según dimensiones.....	97
Tabla 32: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Rango de edad	98
Tabla 33: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Género	99
Tabla 34: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Área	99
Tabla 35: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Tiempo de Servicio	100
Tabla 36: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Rango de edad	101
Tabla 37: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Género	102
Tabla 38: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Área	102
Tabla 39: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Tiempo de Servicio	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	22
Figura 2: Respuestas a la insatisfacción laboral	44
Figura 3: Logotipo de Industrial Duropal S.A.C.....	57
Figura 4: Organigrama de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	58
Figura 5: Grecas fabricadas por Industrial Duropal S.A.C.	59
Figura 6: Cordones fabricados por Industrial Duropal S.A.C.....	59
Figura 7: Flecos fabricados por Industrial Duropal S.A.C.....	59
Figura 8: Encajes Rígidos de Industrial Duropal S.A.C.....	60
Figura 9: Encajes Elásticos de Industrial Duropal S.A.C.....	60
Figura 10: Secuencia de actividades de la metodología de investigación.....	79
Figura 11: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral.....	83
Figura 12: Relación entre Autorrealización y Satisfacción laboral.....	85
Figura 13: Relación entre Involucramiento Laboral y Satisfacción laboral.....	86
Figura 14: Relación entre Supervisión y Satisfacción laboral.....	87
Figura 15: Relación entre Comunicación y Satisfacción laboral	89
Figura 16: Relación entre Condiciones Laborales y Satisfacción laboral.....	90
Figura 17: Distribución de trabajadores según edad	91
Figura 18: Distribución de trabajadores según género	92
Figura 19: Distribución de trabajadores según área de trabajo	93
Figura 20: Distribución de trabajadores según tiempo de servicio	93
Figura 21: Distribución de frecuencias del factor Clima Organizacional	94
Figura 22: Distribución de frecuencias del factor Satisfacción Laboral	96

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA	130
ANEXO II: MATRIZ DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	132
ANEXO III: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	133
ANEXO IV: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	135
ANEXO V: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO ACADÉMICO.....	139
ANEXO VI: ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC.....	140
ANEXO VII: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC.....	142
ANEXO VIII: VALORES DE ALFA DE CRONBACH	144
ANEXO IX: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD SI SE ELIMINA UN ELEMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL	145
ANEXO X: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD SI SE ELIMINA UN ELEMENTO SATISFACCIÓN LABORAL.....	147
ANEXO XI: MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KMO Y PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT	148
ANEXO XII: MATRIZ DE CORRELACIONES POR DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	150
ANEXO XIII: MATRIZ DE CORRELACIONES POR DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL	157
ANEXO XIV: PRUEBA DE NORMALIDAD	162
ANEXO XV: VALORES DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON. 166	

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar el grado de relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., a fin de proporcionar a la dirección de la empresa, sugerencias de cambio, mejora y/o reforzamiento. Se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa descriptiva correlacional de diseño no experimental transversal. Para la realización de este estudio, se tomó al total de la población, conformada por 21 colaboradores dependientes, a quienes se les aplicó las escalas de Clima Organizacional CL-SPC (Palma, 2004) y de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005), cuyos niveles de confiabilidad fueron de 0,953 y 0,864 respectivamente. En el caso del cuestionario de la variable independiente Clima Organizacional se midieron cinco dimensiones: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales, agrupadas en 50 ítems; mientras que en el cuestionario de la variable dependiente Satisfacción Laboral se midieron cuatro dimensiones: Significación de la tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y/o social y Beneficios económicos, agrupadas en 27 ítems. La Hipótesis general señalaba que existía relación significativa entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores ($r=0.555$, $p<0.1$), comprobándose la hipótesis general. A nivel de las hipótesis específicas, se comprobó que la Autorrealización, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales se relacionaban significativamente con la satisfacción de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. No se encontró relación entre el Involucramiento laboral y la satisfacción de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. Finalmente, se analizó de manera adicional la distribución de las variables clima y satisfacción laboral respecto a los factores demográficos: edad, género, área y tiempo de servicio.

Palabras clave: *Clima Organizacional, Satisfacción Laboral.*

ABSTRACT

The main objective of the present research is to determine the degree of relationship between the Organizational Climate and the Job Satisfaction of the employees of the Industrial Duropal S.A.C. Company, in order to provide to the management of the company suggestions for change, improvement and or reinforcement. A quantitative descriptive correlational research of non - experimental transverse design was developed. In order to carry out this study, the total population was considered, consisting of 21 dependent employees, to whom the scales Organizational Climate CL-SPC (Palma, 2004) and Job Satisfaction SL-SPC (Palma, 2005) were applied. The levels of reliability of the instruments were 0,953 and 0,864 respectively. In the case of the independent variable Organizational Climate's questionnaire, five dimensions were measured: Self-realization, Work Involvement, Supervision, Communication and Working Conditions, grouped in 50 items; while in the questionnaire of the dependent variable Job Satisfaction, seven dimensions were measured: Significance of the task, Working conditions, Personal and social recognition and Economic benefits, grouped in 27 items. The main hypothesis indicated that there was a significant relationship between the Organizational climate and the Job satisfaction of the workers of the company Industrial Duropal S.A.C. The results showed that there is a significant relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the employees ($r = 0.555$, $p < 0.1$), verifying the main hypothesis. At the level of the specific hypotheses, it was verified that the Self-realization, Supervision, Communication and Working conditions were related significantly to the job satisfaction of the workers of the company Industrial Duropal S.A.C. No relationship was found between the Work Involvement and the job satisfaction of the workers of the company Industrial Duropal S.A.C. Finally, and in a further way, the distribution of the variables Organizational climate and Job satisfaction in relation to the demographic factors: age, gender, area and time of service were analyzed.

Key words: *Organizational Climate, Job Satisfaction.*

I. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son estructuras netamente sociales, intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos que serían inalcanzables en forma individual (Chiavenato, 2011). Esto implica que están conformadas por personas que interactúan constantemente, estableciendo lazos de interdependencia para el logro de los objetivos organizacionales así como individuales. Es por este motivo que el factor humano adquiere un rol relevante en las organizaciones, pues es el que agrega valor a los productos y servicios de la misma.

La fuerte dinámica competitiva empresarial que se vive actualmente en el país es lo que ha generado que muchas empresas pongan gran énfasis en la importancia de poseer un clima organizacional favorable así como trabajadores satisfechos, ya que esto permitirá obtener, no solo una mejora en el rendimiento y competitividad de la empresa, sino también un mejor desempeño por parte de los trabajadores, pues se contará con un personal más motivado, comprometido y productivo.

En la actualidad, muchas empresas ponen gran énfasis en los resultados económicos y en el alcance de objetivos propuestos; sin embargo, dejan de lado el plano organizacional. Si bien el clima de una organización se determina en función a la percepción que posee cada individuo dentro de la empresa en función al ambiente de trabajo; en conjunto, determina la capacidad que tiene la organización para valorar al capital humano, y obtener, finalmente, la satisfacción de los miembros de la organización.

El clima organizacional se define como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a diversos factores que los afectan como las condiciones de trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, los niveles de comunicación, y demás regulaciones formales e informales que se desarrollan en el ambiente

de trabajo (Rodríguez 2005). Del mismo modo, el clima organizacional se define como la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran y que depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Palma, 2004).

Estudios determinan que un clima organizacional negativo desencadena en importantes consecuencias dentro de la organización: alta rotación de personal, dificultad en la adaptación, frecuencia de ausentismo e impuntualidad, baja productividad, lentitud en el cumplimiento de objetivos, entre otros aspectos que conllevan a resultados desfavorables, teniendo un gran impacto sobre todo en medianas y pequeñas empresas, como es el caso de Industrial Duropal S.A.C.

De la misma manera, la satisfacción laboral se define como una reacción afectiva de agrado o complacencia que surge cuando un trabajador encuentra, presentes en su trabajo, realidades que desea (Toro 1992). Asimismo, Palma (2005) la define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en éste. En consiguiente, para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un lugar de trabajo gratificante para sus miembros. Los empleados satisfechos tienden a hacer contribuciones positivas y estarán más comprometidos con la organización, mientras que los empleados insatisfechos tienden a desligarse de ésta, se ausentan con más frecuencia y estarán constantemente en búsqueda de nuevo empleo; lo que repercute negativamente en la organización. El sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización, una adecuación a sus necesidades, éste estará satisfecho, por lo que, un clima que permite al colaborador alcanzar plenitud organizacional y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo, generando satisfacción en el mismo (Brunet, 1987).

En función a lo expuesto, los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral resultan necesarios, ya que reflejan el funcionamiento interno de una organización, constituyendo un mecanismo que permite conocer la calidad de la gestión del capital humano en toda empresa. Asimismo, los resultados permiten la implementación de acciones correctivas, lo que conllevará a una mejora en el desarrollo empresarial.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

El talento humano, al ser el único recurso vivo y dinámico de la organización, constituye una pieza fundamental para el crecimiento de la misma. Las personas, al pasar la mayor parte de sus vidas en el trabajo, requieren de una estrecha identificación con el trabajo que hacen, por lo que éste constituye la mayor fuente de identidad para el empleado (Chiavenato, 2009).

Es por esta razón, que hoy en día es necesario que las empresas cada vez sean más conscientes, y como parte de su responsabilidad corporativa, tomen en cuenta la promoción de la salud y las mejoras en los lugares de trabajo, teniendo como prioridades el mejoramiento del clima organizacional, y la consecución de personal altamente satisfecho.

En función a esto, se pudo identificar algunas debilidades respecto a la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., teniendo como elemento generador de este problema al clima organizacional que actualmente existe en dicha empresa.

Partiendo de esta postura, se considera necesario conocer la existencia de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que esto permitirá que el alto mando de la organización tenga una mejor visión de los problemas que pueden ocasionar un clima organizacional inadecuado y hostil en los trabajadores.

Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional y su relación con la satisfacción de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. mediante la aplicación de instrumentos validados, para finalmente brindar recomendaciones que permitan a la dirección poner énfasis en aquellas dimensiones del clima organizacional que tienen un impacto significativo en la satisfacción de sus miembros; conllevando así a un proceso de mejora.

1.2.2 PROBLEMA GENERAL

Con el fin de consolidar la investigación, se hace necesario guiar el trabajo a partir de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?

1.2.3 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos que presenta la investigación son planteados de la siguiente manera:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la relación existente entre la dimensión del clima organizacional Autorrealización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Determinar la relación existente entre la dimensión del clima organizacional Involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Evaluar la relación existente entre la dimensión del clima organizacional Supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Analizar la relación existente entre la dimensión del clima organizacional Comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Comprobar la relación existente entre la dimensión del clima organizacional Condiciones laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.

1.4 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL – GEOGRÁFICA

La investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Industrial Duropal S.A.C., tanto en las oficinas de administración y ventas ubicadas en el distrito de Ate Vitarte como en la planta de producción ubicada en el distrito de Lurín. Ambas locaciones ubicadas en la provincia de Lima, departamento de Lima, Perú.

1.4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se llevó a cabo en un periodo comprendido entre mediados del 2016 mediados del año 2017.

1.4.3 DELIMITACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Los instrumentos fueron administrados a todos trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., tanto del área administrativa como del área de producción.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El estudio del clima organizacional constituye un aspecto importante para las empresas, ya que éste determinará el comportamiento de los individuos en las organizaciones, de tal forma que su mejoramiento, alentarán a los trabajadores a desempeñarse positivamente, dentro de un entorno que consideran favorable para el desarrollo personal y profesional.

De la misma manera, el estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones es importante, pues determina la manera en que el trabajador siente respecto a su trabajo, lo que influirá de manera positiva o negativa a la organización de manera global, además de repercutir en la vida particular del empleado.

En tal sentido, la presente investigación posee relevancia ya que busca establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de Industrial Duropal S.A.C., lo que permitirá informar acerca del estado situacional de la problemática organizacional, así como ofrecer lineamientos o pautas para la ejecución efectiva de acciones que busquen la mejora de los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores.

A nivel práctico, los resultados y recomendaciones de la investigación permitirán a la empresa Industrial Duropal S.A.C. mejorar el clima laboral, y consecuentemente, la satisfacción laboral del personal interno de la organización.

Asimismo, los resultados de la presente investigación servirán como guía para otras empresas con características similares que requieran optimizar la situación organizacional.

Por último, los resultados servirán de antecedentes para futuras investigaciones respecto a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, sus grados de influencia y sus consecuencias.

1.6 IMPORTANCIA

La importancia de este trabajo de investigación radica en las siguientes causas:

- Es conveniente dar a conocer a nivel de diagnóstico el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C., así como el grado de relación entre ambas, lo que servirá como sustento para la gerencia para el futuro desarrollo de acciones de mejora en el proceso de desarrollo organizacional.
- La gerencia de Industrial Duropal S.A.C. se verá favorecida con un conocimiento más profundo de las variables en estudio, facilitando la realización de programas de intervención y permitiendo mantener las fortalezas y mejorar las deficiencias y/o debilidades de las variables estudiadas.
- Con los resultados de la investigación de la relación entre las dos variables, se aportará a la validación de los razonamientos teóricos del clima organizacional y satisfacción laboral.

1.7 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Al tratarse de una pyme, las áreas y funciones no se encuentran totalmente definidas por lo que puede existir dudas por parte de los encuestados al momento de rendir las encuestas.
- Si bien los encuestados acudieron de manera voluntaria, podría presentarse sesgo en sus respuestas al no haber respondido de manera sincera, ya sea por inseguridad, temor o incomprensión de la pregunta.
- Al tratarse de una empresa con miembros con relaciones familiares, se podría dar el posible sesgo en cuanto a las respuestas de los familiares, al considerar que se podrían generar potenciales conflictos de intereses.
- Los resultados de la investigación sólo podrán generalizarse a poblaciones con similares características.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Tras revisar diversos trabajos de investigación sobre el clima organizacional y su impacto sobre la satisfacción laboral, se pueden mencionar los siguientes antecedentes que proporcionan aportes sustanciales para el sustento de la investigación.

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Jiménez y Jiménez (2016), realizaron un estudio denominado “Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo” donde buscaron determinar si ciertas dimensiones del clima organizacional afectaban a la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo en Ecuador. Para esto, aplicaron los cuestionarios estandarizados OPS y S10/12, para determinar de qué forma inciden las dimensiones del clima organizacional Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación en la satisfacción de los trabajadores. La investigación fue de tipo descriptiva, y se determinó una muestra de 102 trabajadores de los departamentos administración, almacén, bodega y ventas. Los resultados mostraron que existe una relación positiva entre ambas variables, por lo que el clima organizacional influye de manera significativa sobre la satisfacción de los miembros. Finalmente, se recomendó optimizar la comunicación entre la alta dirección y los trabajadores de línea, delegar más responsabilidades a los empleados en la toma de decisiones fomentando la confianza en los colaboradores en todas sus líneas.

Peña *et al.* (2015), llevaron a cabo un estudio titulado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar”, que tuvo como objetivo principal

conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa familiar de la industrial metal-mecánica ubicada en Coahuila, México. Se realizó una investigación transversal, mixta de tipo descriptiva con una muestra de 20 personas, correspondientes a la totalidad de trabajadores; a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert. El instrumento utilizado para diagnosticar el clima organizacional fue el “Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord”, compuesto por 35 ítems correspondiente a siete dimensiones; mientras que para la medición de la satisfacción laboral se rediseñó el instrumento de JSS de Spector, que consta de 40 ítems agrupados en 10 dimensiones. Del trabajo de investigación se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, encontrándose mayores correlaciones en las dimensiones Estructura, Recompensas y Actitud hacia el cambio.

Montalvo (2014), en su tesis de grado titulada “El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Zurita & Zurita laboratorios CIA LTDA.”, en Quito, Ecuador; plantea la hipótesis de que el clima organizacional influye directamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Para probar dicha hipótesis, desarrolló una investigación no experimental de diseño correlacional, tomando como muestra a la totalidad de trabajadores de la empresa, constituida por 40 empleados; a los cuales se les aplicó un cuestionario validado. La información analizada permitió concluir que, efectivamente, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa; evidenciándose que la percepción negativa de las relaciones interpersonales, las capacitaciones, las remuneraciones y el tipo de liderazgo autocrático afectan notoriamente a la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

En función a los antecedentes internacionales presentados, se puede establecer la importancia del estudio del clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización; considerando que las investigaciones demuestran que dichas variables se relacionan positiva y significativamente. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, si bien diversas investigaciones en el campo de la psicología organizacional demuestran relaciones positivas entre ambas variables, esto dependerá enteramente de las características de la empresa objeto de estudio, así como de sus miembros; por lo que los resultados se pueden tomar como referencia, pero se deben analizar de manera particular.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Bravo (2015), en su tesis de grado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, buscó analizar el sentido e intensidad de la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los empleados ($n=175$) de una empresa industrial que había atravesado por un proceso de fusión. Para ello, se tomó una muestra de 175 colaboradores, a los que se les aplicaron las escalas de Clima Organizacional CL-SPC (Palma, 2004) y de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005), cuyos niveles de confiabilidad fueron de 0.85 y 0.82, respectivamente. Los resultados encontrados mostraron que existe una asociación positiva y directa entre percepción favorable del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral ($r_s=0.51$, $p<0,01$). Asimismo, se analizaron otras variables como la edad, nivel jerárquico, grado de instrucción y tiempo en la organización; con respecto a ellas se pudo determinar que los grupos de mayor edad tienen una percepción más favorable del clima laboral y que los colaboradores con mayor nivel jerárquico y grado de instrucción, perciben de manera más positiva el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa. Sin embargo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación al año de ingreso.

Casana (2015), en su tesis de grado titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy” en Trujillo, Perú; analizó la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores de dicha empresa, mediante un estudio descriptivo correlacional. Para ello, aplicó dos instrumentos de medición: la Escala del Clima Organizacional CL- SPC (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC (1999) en una muestra de 174 trabajadores con un rango de edad entre 20 y 60 años. Los resultados determinan que existe una correlación altamente significativa entre ambas variables de manera general ($r_s=0.544$, $p<0.01$). A su vez, éste permite observar que existe una correlación significativa entre cada uno de los indicadores de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral. De esta forma, se afirma que la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo que tiene el trabajador está íntimamente asociado a la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas.

Asimismo, se determinó que existe una correlación negativa y altamente significativa entre el Clima Organizacional con el factor Políticas Administrativas de la Satisfacción Laboral. Por último, el estudio analizó las variables de manera independiente, encontrando que la mayoría de los colaboradores manifiesta un nivel regular en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

Quispe (2015), en su tesis de grado titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Perú”, analizó las variables clima laboral y satisfacción laboral, estableciendo como hipótesis principal la existencia de una relación positiva entre ambas variables. Para ello, empleó una muestra censal, es decir, consideró al total de la población ($n=30$), a los que se les aplicó un cuestionario estructurado y validado por el mismo autor, en donde se mide la variable Clima Organizacional en función a 21 interrogantes agrupadas en cinco dimensiones: Estructura, Autonomía, Relaciones interpersonales, Recompensa e Identidad; y la variable Satisfacción Laboral en función a 14 interrogantes agrupadas en dos dimensiones: Factores extrínsecos y Factores intrínsecos. Los resultados presentados muestran que existe una correlación positiva entre ambas variables ($r_s = 0,652$, $p < 0.05$).

A su vez, el análisis permite observar que las dimensiones del Clima Organizacional que se correlacionan de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral en los trabajadores de dicha Asociación son: Estructura, Autonomía, Relaciones Interpersonales e Identidad. Sin embargo, también se muestra que la dimensión Recompensa del Clima Organizacional no se relacionó significativamente con la satisfacción laboral.

Saucedo y Peña (2015), llevaron a cabo un estudio denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industrial papelera de Lima Este, 2015”, en donde buscaron determinar la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa papelera peruana. Para ello, realizó una investigación de tipo correlación de diseño transversal en una muestra compuesta por 212 trabajadores, a los cuales se les aplicó el instrumento CL-SPC (Palma, 2004) para medir el clima organizacional y la Escala General de Satisfacción Laboral, elaborada por Warr, Cook y Wall en 1979, para medir la satisfacción laboral. Producto de la investigación, Saucedo y Peña (2015) comprobaron la existencia de una correlación significativa y positiva entre ambas variables ($r_s = 0.667$, $p < 0.01$); encontrando, a su vez, correlaciones positivas y significativas entre cada una de las dimensiones del clima organizacional: autorrealización,

involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con la satisfacción laboral; concluyendo que, a mejor clima organizacional se experimenta, existirá mayor satisfacción laboral por parte de los miembros de la organización.

Zurita (2015), desarrolló una investigación denominada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral que presentan los trabajadores de una empresa de servicios estéticos” en la ciudad de Arequipa, Perú. En dicho estudio, se buscó describir la relación entre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional en la empresa Montalvo-Spa, ubicada en Arequipa. Para lograrlo, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo correlacional, en el que se tomó una muestra de 40 trabajadores, a los cuales se les aplicó el cuestionario validado de Clima Organizacional (COLOR), compuesto por 49 ítems, agrupados en siete dimensiones: Medio ambiente, Trabajo en equipo, Gerencia efectiva, Competencia, Recompensa, Compromiso e Involucramiento; y el cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma 2005), compuesto por 27 ítems, agrupados en cuatro dimensiones: Significación de la tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento y Beneficios económicos. El estudio arrojó como resultado una correlación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, de tal forma que, a una mayor percepción positiva del clima organizacional, mayor será la satisfacción de sus miembros.

Arias y Arias (2014), llevaron a cabo un estudio correlación de diseño transversal titulado “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado” en Arequipa, Perú. En dicho estudio, se buscó valorar las relaciones existentes entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los miembros de una empresa privada. Para ello se optó por emplear una muestra censal, considerando a la totalidad de la población, compuesta por 45 trabajadores, a los cuales se les aplicó dos cuestionarios: El Perfil Organizacional de Likert, compuesto por 25 indicadores o ítems, agrupados en seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo; y la Escala General de Satisfacción Laboral, que mide la variable satisfacción en el trabajo en función a dos dimensiones: factores intrínsecos y extrínsecos. Producto del análisis estadístico, los autores comprobaron la existencia de una relación significativa entre ambas variables ($r= 0.229$, $p<0.05$); encontrando que, de todas las dimensiones del clima organizacional, las dimensiones flexibilidad y reconocimiento fueron las que más se correlacionaron positiva y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa.

Llaguento y Becerra (2014), en su tesis de grado titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad Cajamarca, en el año 2014”, realizan un estudio de las variables analizadas, a su vez, en el presente trabajo de investigación. Así, llevaron a cabo una investigación de tipo descriptiva-correlacional, tomando como unidad de análisis a la totalidad de trabajadores de Divemotor, compuesto por 25 colaboradores; a los cuales se les aplicó cuestionarios de clima laboral y satisfacción laboral elaborados y validados por el mismo autor. Los resultados corroboran lo encontrado por otras investigaciones; comprobándose, de esta forma, la existencia de una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral ($r=0.497$, $p=0.012<0.05$), de tal forma que, a mejor percepción del clima organizacional, mayor satisfacción laboral tendrán los miembros de la empresa.

López (2014), en su tesis de maestría denominada “Clima Organizacional y Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Centro de Especialización y Capacitación Profesional del Perú”, presenta un estudio de suma importancia para la presente investigación. En éste, busca determinar la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de dicha empresa. La muestra estuvo compuesta por 80 colaboradores, a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional de Likert y el Cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC. El estudio fue de carácter descriptivo correlacional. Los resultados permitieron corroborar anteriores estudios; afirmándose mediante análisis estadístico, la relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral ($r=0.937$, $p=0.017<0.05$), de tal forma que si existe un adecuado clima organizacional, entonces existe satisfacción laboral de los trabajadores. Asimismo, se determinó que las dimensiones estudiadas del Clima Organizacional: Relaciones interpersonales, Estilos de Dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad y Valores colectivos; se relacionan positivamente con la variable Satisfacción Laboral.

En función a los estudios mencionados, y como propósito de la presente investigación, se ha de determinar el grado de incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C., con el objetivo de identificar aquellas dimensiones que se correlacionan significativamente con la satisfacción laboral y que, por ende, inciden en la satisfacción de los colaboradores, para así establecer sugerencias de cambio y/o mejora.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1 PRIMERAS APROXIMACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En las últimas décadas, el estudio del clima organizacional ha tomado mayor importancia; debido a esto, las organizaciones vienen tomando mayor interés en este factor clave y los componentes que la conforman y definen. A continuación, se detalla el marco teórico conceptual que respalda la presente investigación, para el cual se tomó en cuenta literatura y argumentos de autores estudiosos del tema.

Las primeras aproximaciones respecto al clima organizacional tienen origen en 1930 con la Escuela Humanística o de Relaciones Humanas de la administración, también conocida como enfoque Conductual de la administración. Esta escuela surge, posiblemente, como una respuesta o resultado adverso a la Escuela Tradicional o de Administración Científica y a la Escuela Clásica. Por un lado, la Escuela de Administración Científica, con Frederick W. Taylor como principal exponente, plantea un enfoque total en la especialización de la producción, para así incrementar la productividad y eficiencia en las industrias a nivel operacional, considerando a la remuneración (salario a destajo) como principal motivación del trabajador. Por su parte, la Escuela Clásica, que tuvo como principal exponente a Henri Fayol, si bien se centra en lograr la eficiencia de las organizaciones, lo hace en función a la estructura, procesos formales y disposición de los departamentos que la componen y sus interrelaciones estructurales. Sin embargo, en la década de los años 30, debido a los métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales, empiezan a surgir ciertas interrogantes respecto a los postulados de ambas escuelas; esto debido a que los trabajadores no lograban un desempeño al máximo de sus capacidades fisiológicas como Taylor había pronosticado que harían las personas racionales, a la vez que los administradores efectivos tampoco estaban siguiendo de forma consistente los principios de Fayol; dando origen y reconocimiento a la Escuela Conductual. El enfoque Conductual centra su pensamiento en el aspecto humano de las organizaciones, considerando a los trabajadores como personas con necesidades y valores que deben ser respetados (Hellriegel *et al.*, 2009).

Uno de los principales propulsores de esta escuela fue Elton Mayo, cuyo estudio realizado entre los años 1924 y 1933 en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Chicago, buscó comprobar el incremento del desempeño y productividad de los trabajadores de la compañía mediante la modificación de ciertas condiciones del ambiente de trabajo como: la iluminación, descansos, posibilidad de opinar sobre los cambios, entre otros (Hellriegel *et al.*, 2009). Mayo, con el apoyo de Roethlisberger y Dickson, llevó a cabo el estudio tratando de determinar si el ambiente laboral se podía relacionar directamente con el rendimiento productivo de las personas, concluyendo que la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones de su ambiente de trabajo tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas en sí (Landy y Conte, 2005). En otras palabras, se determinó que no solamente las condiciones físicas y organizacionales influyen en la productividad, sino que existe una compleja serie de factores emocionales que determinan el comportamiento de las personas en el trabajo.

En 1936, Lewin, citado por Chiavenato (2011) plantea la Teoría del Campo y su impacto en el mundo de las organizaciones. Esta teoría sostiene que la conducta humana depende de dos factores: de la totalidad de factores coexistentes: hechos y eventos, en un ambiente determinado, y de la interrelación de estos hechos y eventos que constituyen el denominado campo dinámico de fuerzas, que influyen y reciben influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que está conformado por las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su entorno. De esta forma, en el ambiente psicológico, los objetos, personas y situaciones adquieren valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, personas y situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo, y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño.

De esta forma, Lewin expuso que el comportamiento o conducta de la persona está en función de la interacción entre la persona y su medio (Chiavenato, 2011). Lewin fundamentó sus estudios en el enfoque de la Gestalt, centrada en la organización de la percepción, la cual propone que los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos, y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo; ya que el clima organizacional era una gestalt basada en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización.

Posteriormente, Lewin *et al.* (1939) llevaron a cabo experimentos en grupos de escolares de 10 a 11 años de edad, para estudiar los efectos sobre la conducta de diferentes climas inducidos por tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal. El resultado demostró que cada uno de los estilos produjo diferentes climas en cada grupo, afianzándose así la importancia del concepto de clima organizacional.

Años después, y ya dentro del contexto de una empresa, se inicia la conceptualización del clima organizacional como tal, siendo una de las primeras aproximaciones el realizado por el economista Chris Argyris, quien llevó a cabo el estudio del clima organizacional en un banco. Argyris (1958) postula que el clima organizacional dependerá de tres variables interrelacionadas entre sí: las políticas formales, procedimientos y estructura de la empresa; las necesidades, valores y capacidades del individuo; y las variables asociadas con los esfuerzos individuales del trabajador para acoplar sus necesidades, con las de la organización en la cual trabaja. A su vez, el autor recalca que la organización formal tiende a centrarse en las tareas, dejando de lado su aspecto humano.

2.2.1.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La conceptualización del clima organizacional es sumamente importante para el entendimiento del grado de importancia que tiene éste en las organizaciones. Se debe tener en cuenta que suelen, también, emplearse otros términos como: atmósfera organizacional, clima laboral, ambiente laboral, entre otros; sin embargo, todos hacen referencia a lo mismo.

Las definiciones del clima organizacional se basan en tres posturas o enfoques:

- El enfoque objetivo o estructural de Forehand y Gilmer (1964): plantea que el clima es un conjunto de características permanentes, definidas por la dirección, que describen una organización, que la distinguen de otra y que influyen en el comportamiento de las personas que la conforman. Este enfoque considera la comprensión del clima organizacional como un mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes. Para este enfoque, el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos, quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben, por lo que los integrantes de la organización tienen percepciones similares de

su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento. Este enfoque toma en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas (García, 2009).

- El enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962): plantea que el clima organizacional se entiende como un conjunto de percepciones personales de los miembros de una organización. Esto implica que el clima dependería del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, medirlo tomando únicamente esta dimensión sería mutable y poco confiable, pues sería una descripción individual o personal del entorno organizacional (García, 2009).
- El enfoque de síntesis o integrador de Litwin y Stringer (1968): este enfoque describe el concepto de clima organizacional desde el punto de vista estructural y subjetivo. Según esta teoría, son los individuos en su interacción recíproca con el ambiente de trabajo, los que dan lugar al denominado clima organizacional, que estará influenciado e influirá, a su vez, en diversos aspectos del trabajo tales como: niveles de productividad y desempeño, rotación del personal, eficacia en la consecución de logros, satisfacción laboral de los miembros, entre otros (García, 2009). Es bajo este enfoque que se lleva a cabo el presente trabajo de investigación

El estudio del clima organizacional fue introducido como tal por primera vez en el campo de la psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. En consiguiente, lo define como el carácter de una organización (Brunet 1987; Furnham 2001). Sin embargo, es años después que el estudio de dicho concepto empieza a hacerse popular dentro del ámbito organizacional.

En 1964, Forehand y Gilmer, citados por Furnham (2001) presentan una definición más completa de clima organizacional, conceptualizándola como un conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras, son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en el comportamiento de sus miembros. Esta definición, sin embargo, resulta ambigua e imprecisa, al no especificar si se trata de características objetivas (físicas o estructurales) de la organización, o de características subjetivas (de percepción) respecto a la organización.

En 1968, Litwin y Stringer definen el clima organizacional como un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. En función a esto, determinan que el clima organizacional se forma a través de los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Litwin y Stringer, citados por Furnham 2001).

Brunet (1987) define el clima organizacional como un conjunto de características propias de una organización que están determinadas por tres variables: las variables del medio como el tamaño, la estructura organizacional; las variables personales como las actitudes, aptitudes y motivaciones del empleado; y las variables resultantes como la satisfacción y productividad; que están influenciadas tanto por las variables del medio como por las variables personales.

En 1990, Reichers y Schneider, citados por Uribe *et al.* (2015) presentan la siguiente definición de clima organizacional: conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de las prácticas, procedimientos formales e informales y políticas organizacionales.

De la misma manera, en el año 2000, David McClelland, citado por Landazuri (2007) define al clima organizacional como *«una compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen, a nivel individual y de grupo en la actitud y motivación, por tanto en las pautas de comportamiento y resultados»*.

Chiavenato (2011) presenta el concepto de clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su comportamiento. La conceptualización de Chiavenato está muy ligada al aspecto motivacional, ya que considera que el término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, de tal forma que el clima resultará favorable cuando satisfaga las necesidades de sus miembros.

Como se puede observar, existe abundante literatura respecto a la conceptualización del clima organizacional. Sin embargo, existe un consenso entre investigadores y analistas, la cual se basa en definirlo como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas (Cornell 1955, Schneider y Hall 1975,

Payne y Pugh 1976, Gibson 1984, Álvarez 1992, citado por Toro 1992). Esta definición engloba el concepto como la manera de ver la realidad que es compartida por las personas que componen una organización; la cual estará influenciada por una serie de factores o dimensiones que se desarrollan dentro del entorno laboral.

Palma (2004) conceptualiza el clima organizacional como la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran y que depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De esta manera, determina que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Por consiguiente, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima laboral en función a las percepciones de quienes comparten un mismo ambiente laboral.

De acuerdo a Rodríguez (2005) el concepto del clima organizacional es multidimensional, por lo que involucra una serie de aspectos de la organización. A partir de esto, determina que la aproximación al concepto de clima organizacional de cualquier organización es a través de la percepción de dichas dimensiones o variables. Dentro de estas variables considera: (a) variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc., (b) variables estructurales: tamaño de la organización, estilos de liderazgo, etc., (c) variables del ambiente social: comunicación, conflictos, etc., (d) variables personales: actitudes, aptitudes, motivaciones, etc. y (e) variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, satisfacción laboral, entre otros.

Marchant (2006) en búsqueda de establecer una definición más global del clima, lo define como una variable que, por un lado, media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, y por el otro, media entre las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo. Marchant sostiene que el clima organizacional se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales); y es considerada una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

Dentro de estas definiciones, es importante destacar la conceptualización de clima organizacional dada por García (2009) quien propone que el clima laboral debe ser entendida como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales

(proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Por último, Méndez (2006) sostiene que el clima organizacional está compuesto por elementos característicos de la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo, determinan su comportamiento, por lo que el análisis del clima debe darse en función al grado de percepción que la persona posee sobre creencias, situaciones, actitudes frente a personas, hechos y eventos que se desarrollan dentro de la organización.

Dadas estas definiciones de clima organizacional, se presenta una definición propia sobre la cual se basa la siguiente investigación. El clima organizacional es un conjunto de percepciones globales que tienen los miembros de una organización, que surge de la interacción con el medio ambiente en donde se desarrollan, que está compuesto tanto por elementos físicos como por elementos humanos, organizacionales y estructurales, y en el cual se desarrollan las actividades cotidianas de la misma. Estos elementos influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización.

2.2.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Taguiri, citado por Furnham (2001) el clima organizacional posee las siguientes características propias:

- Es un concepto corpóreo y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de las variables situacionales.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte, por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en individuos que efectúan la misma tarea.

- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias potenciales sobre el comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Asimismo, la psicóloga peruana Sonia Palma sostiene que el clima organizacional se caracteriza por:

- Está referido a las características del medio ambiente de trabajo.
- Es percibido directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social.
- Repercute en el comportamiento laboral.
- Se constituye como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Describe características distintivas de las organizaciones relativamente permanentes
- Forma parte de un sistema dinámico en interacción con las estructuras y otras características organizacionales (Palma, 2004).

El Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú (2009) menciona las siguientes características del clima laboral:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.).

2.2.1.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Existen diversas orientaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional. Uno de los modelos más conocidos, resultante de numerosos estudios y

utilizado en diversas investigaciones es el de la Teoría del Clima Organizacional de Likert, aplicable a cualquier tipo de organización, sea pequeña o grande.

Rensis Likert, citado por Brunet (1987) plantea en su Teoría del Clima Organizacional, también conocida como Teoría de los Sistemas de Organización, que el comportamiento de los subordinados es causado tanto por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, como por sus informaciones, percepciones y valores; es decir, el comportamiento dependerá de la percepción.

Según esta teoría, existen tres tipos de variables cuya interacción dentro de una organización determinan la percepción del clima organizacional. Estas son:

- Variables causales o independientes: son aquellas que orientan el sentido de toda organización y su manera de obtener resultados. Están conformadas por: la estructura de la organización, reglas, decisiones, competencia. Al ser consideradas variables causales, su modificación implica necesariamente cambios en las otras variables.
- Variables intermedias o intervinientes: son aquellas que reflejan el estado interno y salud de la organización. Entre estas variables se encuentran: las actitudes, motivaciones, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones.
- Variables finales o dependientes: son aquellas que reflejan los resultados obtenidos en una organización. Se constituyen como resultado del efecto conjunto de las variables causales e intermediarias. Entre estas figuran la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y/o pérdidas (Brunet, 1987).

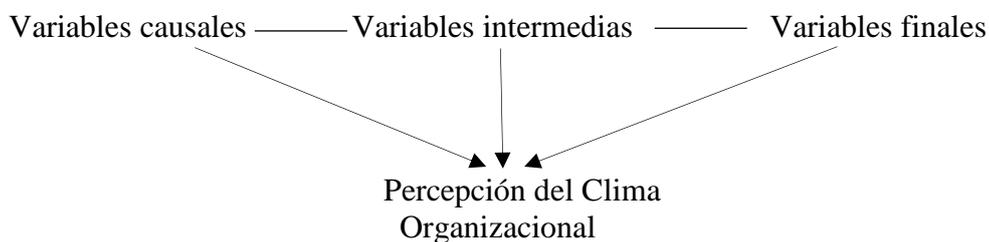


Figura 1: Teoría del Clima Organizacional de Likert

FUENTE: Brunet (1987)

Likert, citado por Brunet (1987) sostiene que la combinación e interacción de estas tres variables dan origen a dos tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno compuesto por dos subdivisiones:

a) Clima de Tipo Autoritario

Sistema I: Autoritarismo Explotador

En el clima de Autoritarismo Explotador, no existe confianza por parte de la dirección hacia los empleados. Las decisiones se toman en la cumbre de la organización, y son basadas en información parcial e inadecuada. Los trabajadores se ven obligados a desempeñarse en un ambiente de miedo, castigos y amenazas, por lo que las actitudes son hostiles. No existe el trabajo en equipo, la comunicación ascendente, lateral o descendente es casi nula, y se limita a órdenes e instrucciones específicas. Se presenta una fuerte insatisfacción por parte de los miembros hacia la organización completa. En este tipo de clima se tiende a desarrollar una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

En el clima de Autoritarismo Paternalista, exista una confianza condescendiente entre los superiores y subordinados. La mayoría de las decisiones se toman en la cumbre de la organización, aunque algunas se toman en escalones inferiores. Las fuerzas motivacionales de los empleados se basan en necesidades de dinero, estatus, ego, poder, y algunas veces en el miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles, aunque algunas veces favorables para la organización. Existe poco trabajo en equipo, poca comunicación y raras veces se encuentra satisfacción en el trabajo por parte de sus miembros. En este tipo de clima se tiende a desarrollar una organización informal que no siempre reacciona ante los fines de la organización formal.

b) Clima de Tipo Participativo

Sistema III: Consultivo

Este tipo de clima se caracteriza por la confianza que muestran los directivos en sus subordinados. Si bien las políticas y decisiones de gran impacto se toman en la cima, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. Las fuerzas motivacionales se basan en recompensas y castigos ocasionales; tratándose de

satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Se presentan mayormente actitudes favorables. Este tipo de clima desencadena en una satisfacción mediana en el trabajo por parte de sus miembros. Existe regular comunicación de tipo descendente.

Sistema IV: Participación en grupo

En este tipo de clima, la dirección posee plena confianza en sus colaboradores, existiendo relaciones de amistad. La toma de decisiones se da en todos los niveles. Existe una buena comunicación ascendente, descendente y lateral. Los trabajadores están motivados por la participación e implicación, por el mejoramiento en los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento. Todos los niveles jerárquicos trabajan de manera conjunta para alcanzar los objetivos de la organización.

En función a las características de cada clima de Likert, se establece que los Sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, propio de organizaciones rígidas y burocráticas, en donde los trabajadores presentan una gran insatisfacción; mientras que los Sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, propio de organizaciones dinámicas, donde se alcanzan los objetivos teniendo en cuenta las necesidades sociales de sus miembros. Por lo tanto, esta teoría postula que el logro de un Clima Participativo facilitará la eficacia individual y organizacional (Brunet, 1987).

2.2.1.5 DIMENSIONES Y CUESTIONARIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tratar de medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente y patrón de una organización, por lo que implica la extracción a los miembros de la organización, sus opiniones respecto a los diversos atributos y elementos de la misma (Ibáñez, 2002).

Es importante considerar que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, según sus propias particularidades, por lo que la calidad del cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a cada organización (García, 2009).

A lo largo de los años, numerosos investigadores han propuesto diversos cuestionarios aplicables a diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, no se ha logrado un consenso

respecto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas para lograr una estimación lo más exacta posible del clima.

Así, entre los cuestionarios y dimensiones más reconocidos y estudiados en el ámbito del clima organizacional se encuentran:

Tabla 1: Dimensiones de Principales Cuestionarios de Clima Organizacional

Likert	Litwin y Stringer	Pritchard y Karasick
1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos y de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Relaciones 6. Apoyo 7. Estándares 8. Conflicto 9. Identidad	1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Motivación 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo
Moos e Insel	Schneider y Bartlett	Bowers y Taylor
1. Implicación 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autonomía 5. Tarea 6. Presión 7. Claridad 8. Control 9. Innovación 10. Confort	1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional	1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones

FUENTE: Adaptado de Brunet (1987); Furnham (2001)

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para poder medir el clima organizacional, es conveniente conocer las diversas dimensiones

que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

A continuación se detallan las principales dimensiones estudiadas a través de los años y que han sido empleadas para medir el clima organizacional.

a. Likert, citado por Brunet (1987) desarrolló un cuestionario denominado «*The Likert Organizational Profile*», traducido como el Perfil de Características Organizacionales, en el que consideró ocho dimensiones para la medición del clima organizacional. El cuestionario consta de 51 preguntas, con escalas de respuesta en 20 puntos. Likert mide la percepción del clima organizacional en función a ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: hace referencia al nivel de influencia en los empleados a través del liderazgo.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa así como la manera de ejercerlo.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control en las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.

b. En 1968, Litwin y Stringer, citados por Furnham (2001) desarrollaron un cuestionario denominado «*Organization Climate Questionnaire*», traducido como Cuestionario de Clima Organizacional, en el cual pretendían medir el clima organizacional, en base a nueve dimensiones. Las dimensiones empleadas por Litwin y Stringer para medir la percepción del clima organizacional se detallan a continuación:

- Estructura: percepción de reglas, formalismos, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones que existen dentro de una organización.

- Responsabilidad individual: percepción del individuo sobre ser su propio jefe, el tomar decisiones por sí solo y la capacidad de crearse sus propias exigencias.
- Recompensa: corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho.
- Riesgo y toma de decisiones: percepción del individuo respecto a los desafíos que impone el trabajo.
- Relaciones: percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Apoyo: sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda y amistad por parte de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares: percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- Tolerancia al conflicto: grado en que los miembros de la organización tienen la capacidad para aceptar opiniones discrepantes y enfrentar los problemas.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

c. En 1968, Schneider y Bartlett, citados por Brunet (1987) elaboraron un cuestionario denominado «*Agency Climate Questionnaire*», traducido como Cuestionario Climático de la Agencia, para medir la percepción del clima organizacional al interior de empresas de seguro, estableciendo seis dimensiones constituyentes del clima laboral reagrupadas en 80 preguntas. Estas dimensiones anteriormente mencionadas, se detallan a continuación:

- El apoyo patronal: mide el grado en que los superiores están interesados en el progreso de sus subordinados, en brindarles apoyo y mantener un ambiente de cooperación.
- Implicación con los nuevos empleados: preocupación de la empresa por los nuevos talentos, así como en su formación.
- Conflictos: hace referencia al nivel de conflicto hacia la autoridad de los administradores.
- Independencia de los empleados: mide el nivel de autonomía de los empleados para la realización de sus funciones.
- Satisfacción general: grado de satisfacción que sienten los empleados por su trabajo y organización.

- Estructura organizacional: hace referencia a las presiones que ejercen los superiores hacia sus subordinados para el cumplimiento de los presupuestos, conocimiento de los materiales a la venta.

d. En 1973, Pritchard y Karasick, citados por Brunet (1987) desarrollaron un cuestionario de medición del clima organizacional basado en 11 dimensiones «*independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional*». Estas dimensiones anteriormente mencionadas, se detallan a continuación:

- Autonomía: percepción del grado de libertad que tiene el colaborador para tomar decisiones y realizar sus funciones.
- Conflicto y cooperación: percepción respecto al nivel de apoyo y cooperación entre colaboradores, así como los apoyos materiales que reciben de la organización.
- Relaciones sociales: referente a los lazos de amistad y el ambiente social dentro de la organización.
- Estructura organizacional: percepción respecto a la estructura formal de la organización, políticas, normas y procedimientos para la realización de funciones.
- Recompensa: referente a las formas de recompensa que son brindadas a los trabajadores, como: salario, beneficios, etc.
- Relación entre rendimiento y remuneración: percepción respecto a la relación entre las recompensas salariales y el trabajo bien hecho.
- Motivación: referente a las fuerzas motivacionales que se ejercen sobre sus miembros.
- Estatus: percepción respecto a qué tan marcada es la importancia que da la organización a las diferencias entre jerarquías.
- Flexibilidad e innovación: se refiere al nivel de predisposición que tiene la organización para el cambio y desarrollo de nuevas formas de actuación.
- Centralización de la toma de decisiones: percepción de la manera en que la organización delega la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
- Apoyo: percepción respecto al grado de apoyo que es brindado a los empleados frente a problemas por parte de la alta dirección.

e. Moos e Insel, citado por Brunet (1987) elaboraron un cuestionario denominado «*The Work Environment Scale*», traducido como Escala de Ambiente de Trabajo, que consta

de 90 preguntas, agrupadas en 10 dimensiones. Estas dimensiones se detallan a continuación:

- Implicación: se refiere al grado de implicancia que tienen los colaboradores con su trabajo.
- Cohesión: mide el grado de conexión y apoyo que tienen los colaboradores entre sí.
- Apoyo: se refiere al nivel de apoyo que brinda la dirección a los subordinados.
- Autonomía: mide el nivel de independencia que se le brinda a cada trabajador en el día a día, ya sea en resolución de conflictos, toma de decisiones y realización de tareas.
- Tarea: mide hasta que nivel el clima organizacional estimula la planificación.
- Presión: se refiere al nivel de presión que ejercen la dirección sobre los subordinados para la realización de tareas y consecución de objetivos.
- Claridad: mide el nivel de claridad en que los reglamentos y políticas son explicados a los miembros de la organización.
- Control: mide la percepción que tienen los colaboradores respecto al nivel de control que ejerce la dirección.
- Innovación: mide el grado de apertura de la organización hacia nuevas formas de realizar el trabajo.
- Confort: se refiere a la importancia que da la organización hacia la creación de un ambiente cómodo y agradable para los colaboradores.

f. En 1972, Bowers y Taylor, citados por Brunet (1987) desarrollaron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización, denominado «*Survey of Organizations*», traducido como Encuesta de las Organizaciones. Bowers y Taylor consideraron cinco dimensiones que permiten medir el clima organizacional. Estas se detallan a continuación:

- Apertura a los cambios tecnológicos: mide la percepción que tienen los colaboradores respecto a la apertura de la dirección hacia nuevas tecnologías, equipos, máquinas, que puedan facilitar el trabajo.
- Recursos humanos: mide la percepción que tienen los colaboradores respecto la preocupación de la dirección por su bienestar.
- Comunicación: mide la percepción que tienen los colaboradores respecto a los niveles de comunicación, la fluidez de la misma, así como el grado en que sus reclamos y quejas son escuchados por la dirección.

- Motivación: mide la percepción referente a las fuerzas motivacionales que se ejercen sobre sus miembros y que influirán en su desempeño.
- Toma de decisiones: mide la percepción referente a la información necesaria y presente para la toma de decisiones, así como a la delegación de poder para la toma de decisiones.

Como se puede observar, es en los países más desarrollados en donde se viene estudiando con mayor énfasis el clima organizacional. Sin embargo, en los últimos años, se viene dando un cambio en la mentalidad de las empresas peruanas, de tal forma que los directivos están empezando a ver al clima organizacional como una variable intangible de negocio, dándole un peso considerable a la par de otras variables empresariales como son la rentabilidad y la liquidez (Szeinman, citado por Bardales 2015).

En el ámbito nacional, es importante destacar el trabajo de la psicóloga Sonia Palma, investigadora de la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma, quien, en el año 2004 desarrolló un instrumento de medición del clima organizacional aplicable a trabajadores con dependencia laboral. Dicho instrumento se empleó para la medición del clima organizacional en la presente investigación por las siguientes razones: (a) al revisar diversos cuestionarios de clima organizacional, se pudo establecer coincidencias entre las dimensiones propuestas por los diferentes autores; siendo el cuestionario CL-SPC de Palma el que considera aquellas dimensiones en común para la realización de un análisis o diagnóstico del clima laboral dentro de una organización, permitiendo así obtener resultados más representativos, (b) se optó por emplear un cuestionario cuya versión oficial es en español y que ha sido validado en empresas de Lima Metropolitana, ya que según Hernández *et al.* (2010) los instrumentos que han sido validados en el contexto local del estudio permiten garantizar los niveles de confiabilidad y validez, evitando así errores en las traducciones o en los significados reales de los ítems o indicadores contenidos, y (c) se pudo acceder fácilmente al instrumento.

Cuestionario de Clima Organizacional CL-SPC

Palma (2004) elaboró el cuestionario CL-SPC en base a cinco dimensiones del clima organizacional, reagrupadas en 50 indicadores. Estas dimensiones se detallan a continuación.

- Autorrealización: mide la apreciación de los trabajadores respecto al grado en que el medio laboral favorece el desarrollo personal y profesional.

- Involucramiento laboral: mide el grado de identificación y compromiso de los trabajadores con la organización.
- Supervisión: mide la apreciación de los trabajadores respecto al nivel de control que ejercen los superiores, así como el grado de apoyo en la ejecución de las tareas diarias.
- Comunicación: mide el grado de apreciación de los trabajadores respecto a la claridad y fluidez de la comunicación dentro de la organización.
- Condiciones laborales: mide la apreciación de los trabajadores respecto al grado en que la organización provee elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas.

2.2.1.6 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional en las organizaciones tiene gran importancia, pues es determinante en el desarrollo y evolución eficiente de la misma. Así, el diagnóstico organizacional se define como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional (Rodríguez, 2005).

En toda empresa, se debe realizar periódicamente un análisis del clima, con la finalidad de detectar aspectos negativos que puedan perjudicar a la organización. Este análisis se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder aplicar acciones correctivas que puedan mejorarlos, lo que conllevará a una mejora del clima organizacional.

Por lo tanto, la medición del clima laboral resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que se le debe dar la debida importancia en tanto permite disponer de indicadores válidos y confiables de la salud organizacional, así como proponer mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. En consecuencia, el diagnóstico del clima tendrá un impacto efectivo en la productividad y en la satisfacción de quienes participan en el proceso de cambio, y por consiguiente en la organización global, siempre que en la consecución de un programa de desarrollo organizacional se evidencien y compartan valores; y se actúe, con la autenticidad y transparencia que el tema amerita (Palma, 2004).

Los estudios concuerdan que los miembros de una organización suelen tener mayor apertura al cambio cuando el clima organizacional es favorable, por lo que es necesario que los directivos de las empresas tomen cartas en el asunto para lograr una organización flexible en un entorno tan cambiante. Asimismo, el clima organizacional representa un indicador de la calidad de la vida en el trabajo; y las organizaciones, al ser entidades sociales, deben ser capaces de crear y sostener un clima organizacional positivo para garantizar el bienestar de sus integrantes (Toro y Sanín, 2013).

Landazuri (2007) menciona que los estudios de clima organizacional se convierten en termómetros del ambiente laboral, añadiendo valor a la organización mediante la identificación de carencias, resolución de problemas, a la vez que permiten sacar provecho de los puntos fuertes, y compensar los puntos débiles. A su vez señala que el clima organizacional tiene un efecto directo en:

- (a) El rendimiento de las personas: las organizaciones con mejor clima organizacional tienden a ser más productivas que aquellas con climas desfavorables.
- (b) La motivación y la rotación: a mejor clima laboral, menor es la rotación.
- (c) El absentismo: los empleados que se desarrollan en climas favorables se ausentan menos del trabajo.
- (d) El número de errores que se comete en la organización.
- (e) La satisfacción de los clientes, motivado por la conclusión anterior.
- (f) La capacidad de las personas para aceptar cambios: los empleados que se desarrollan en climas favorables están más abiertos a cambios y se adaptan a ellos con mayor rapidez.

Asimismo, el Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú (2009) sostiene que el estudio del clima organizacional es fundamental pues permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Otro aporte de la importancia del análisis del clima organizacional es el presentado por Pereda, Berrocal y Alonso en el libro *Psicología del Trabajo*. Pereda *et al.* (2008) detallan que los beneficios del estudio del clima laboral se desagregan en tres aspectos fundamentales:

- Permite determinar el grado de compromiso que poseen los miembros con la organización.
- Se convierte en un medio de comunicación entre directivos y trabajadores: éstos últimos descubrirán, tiempo después, si su opinión fue valorada por la dirección.
- Orienta las acciones de mejora: al presentar los aspectos críticos que deben mejorarse, el estudio del clima organizacional torna a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad.

2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.2.1 CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Como se mencionó anteriormente, Taylor, principal exponente de la Escuela Clásica de la Administración, centró sus postulados en la productividad y rendimiento de las personas en las organizaciones. Producto de esto, se consiguió incrementar ambas cosas, pero a un coste muy alto: la satisfacción laboral de los trabajadores. Taylor consideró la satisfacción laboral en términos de incentivos económicos; sin embargo, hoy sabemos que dicho factor, por sí solo, no es determinante de la satisfacción en el trabajo. Como resultante, surgieron diversos teóricos que buscaron otros medios para motivar a los trabajadores que no fueran solo el incentivo y el castigo, dando lugar e importancia al estudio de la satisfacción laboral enfocada en las necesidades y expectativas de la fuerza laboral, y no solamente en la organización (Ovejero, 2006).

En 1932, el concepto de satisfacción laboral no se encontraba aún plasmado en estudios e investigaciones de Psicología Organizacional. Sin embargo, para la década de los setenta, ya se habían publicado más de 3,000 artículos de investigación sobre este tópico (Landy y Conte, 2005).

En la actualidad, la satisfacción laboral es uno de los temas más estudiados y con mayor relevancia en el campo de la Psicología Organizacional. Esto debido a que, cada vez son más los directivos que buscan comprender el fenómeno de la satisfacción en el trabajo, pues éste tiende a relacionarse con resultados positivos dentro de una organización, teniendo influencia, en cierto grado, en el éxito o fracaso empresarial. Asimismo, su capacidad para predecir la permanencia de una persona en el trabajo es lo que hace atractivo el estudio del mismo (Arbaiza, 2011).

A continuación, se presentan diversas definiciones sobre satisfacción laboral según distintos autores para construir la definición que mejor se adapte a esta investigación.

Blum y Naylor, citados por Atalaya (1999) definen la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, los compañeros de trabajo, salarios, ascensos, etc.) y la vida en general. Esta definición implica que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que tiene una persona hacia su trabajo, de tal forma que los trabajadores que estén satisfechos con su puesto de trabajo, tendrán actitudes positivas hacia éste, mientras que aquellos que estén insatisfechos, tendrán actitudes negativas.

Robbins y Judge (2013) definen la satisfacción laboral como *«un sentimiento acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características»*. Los autores señalan que un trabajador con un alto índice de satisfacción laboral tendrá sentimientos positivos en relación a su puesto de trabajo.

Alfaro de Prado *et al.* (1999), resumen la definición de la satisfacción laboral como *«una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo»*. De esta manera, se dirá que un trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, debido a éste, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Davis (1983) la define como *«la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo»*. Keith Davis sostiene que la satisfacción laboral representa la relación de concordancia entre las expectativas de la persona respecto a su trabajo, y las recompensas que éste le ofrece.

Según Toro (1992) la satisfacción laboral se define como una reacción afectiva de agrado o complacencia que surge cuando un trabajador encuentra presentes en su trabajo, realidades

que desea, como un buen salario; o encuentra realidades que no desea como una larga jornada.

Por su parte, Locke, citado por Ovejero (2006) sostiene que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo, agradable, resultante de la percepción de su trabajo y las experiencias en éste.

De la misma manera, Arbaiza (2011) presenta una serie de definiciones que se detallan a continuación:

Tabla 2: Definiciones de Satisfacción laboral

AUTORES	DEFINICIONES
Katzell (1964)	Expresión verbal de una persona, acerca de la evaluación de su empleo.
Wanous y Lawler III (1972)	Evaluación del empleado respecto al trabajo o las tareas relacionadas, y la orientación afectiva hacia el empleo en términos de realización personal.
Kalleberg (1977)	Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos.
Price y Mueller (1986)	Grado en que a las personas les gusta su trabajo.
Hodson (1991)	Sentimiento positivo resultante de la evaluación de las características del que se desempeña.
Boada y Tous (1993)	Factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo.
Roussel (1996)	Respuesta que se define a partir del nivel de convergencia entre lo que desea la persona y lo que obtiene respecto a su trabajo.
Kreitner y Kinicki (1997)	Respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo de una persona.

FUENTE: Adaptado de Arbaiza (2011)

A modo de conclusión, se puede establecer que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes positivas y/o negativas que la persona tiene hacia su empleo, tomando en cuenta las condiciones laborales y funciones que éste desarrolla. Por este motivo, es importante que las empresas, asuman el compromiso de desarrollar las condiciones óptimas para asegurar la satisfacción laboral en sus trabajadores.

Para la presente investigación, se consideró la definición impartida por Sonia Palma, la cual conceptúa a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en éste (Palma, 2005).

2.2.2.2 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se detallan las diversas teorías que buscan explicar el proceso de satisfacción laboral. Estas son la teoría dual de Herzberg, la teoría del Ajuste en el Trabajo, la teoría de la Discrepancia, la teoría del Procesamiento de la información, la teoría de los Eventos Situacionales y la teoría de la Satisfacción por Facetas.

2.2.2.2.1 TEORÍA DUAL DE HERZBERG

La teoría dual, también conocida como teoría de higiene-motivacional, desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman en 1957, concluye que existe una relación entre las actitudes de los empleados y sus comportamientos. Para estos autores, la satisfacción e insatisfacción laboral dependen de factores diferentes (Atalaya, 1999).

Según esta teoría, existen dos clases de factores: factores intrínsecos, satisfactores o motivadores, que permiten satisfacer necesidades de desarrollo psicológico; y los factores extrínsecos, higienizadores o insatisfactores, relacionados con aspectos del puesto. De estos, son los factores intrínsecos los que permiten alcanzar la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos determinarían la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, si los factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante, el crecimiento profesional y la responsabilidad están presentes en el puesto de trabajo, se tiene el potencial para alcanzar la satisfacción en el puesto; mientras que la ausencia de éstos solo producirá ausencia de satisfacción, indiferencia, mas no insatisfacción. Por otro lado, si los factores extrínsecos como las políticas, las relaciones interpersonales, el sueldo, las condiciones de trabajo y la supervisión están presentes de manera deficiente o baja, producirán insatisfacción; mientras que el mejoramiento de éstos, eliminarían la insatisfacción pero no causarían satisfacción laboral (Atalaya, 1999).

Por tanto, según esta teoría, los factores que van a producir satisfacción laboral son aquellos que satisfacen las necesidades de autorrealización de una persona en su trabajo, y solo mediante la ejecución de sus tareas, conseguirá las recompensas que reforzarán sus aspiraciones y por tanto se tendrá una satisfacción laboral; en comparación con los factores extrínsecos o higienizadores que son las causas de insatisfacción, mas no conseguirán producir satisfacción en los trabajadores (Furnham, 1995). De ahí que si se quiere incrementar la satisfacción de los trabajadores, se deben buscar mejorar ambos factores a la par.

2.2.2.2.2 TEORÍA DEL VALOR DE LOCKE

La teoría del valor o teoría de la discrepancia, creada por John Locke en 1976, argumenta que la satisfacción laboral está relacionada con aquello que el trabajo proporciona o no a las personas de acuerdo a lo que quieren, desean o valoran. De esta forma, la satisfacción laboral estará determinada en función del grado de discrepancia valor-percepción que determina el individuo, y la importancia relativa que tiene dicho valor (aspecto particular del puesto) para el individuo. Es decir, los trabajadores examinan lo que su trabajo les proporciona (valores laborales), como por ejemplo, sueldos, condiciones laborales, oportunidades de promoción, entre otros; y comparan sus percepciones de dichos valores con lo que valoran o encuentran importante en un puesto de trabajo, es decir, con la importancia que tiene dicho valor para éste, lo que determinará el grado en que dicho trabajador responde a él. Si estas dos percepciones coinciden, entonces se puede decir que hay satisfacción laboral. Por lo tanto, la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Furnham 1995; Landy y Conte 2005). Por tanto, el grado de satisfacción o insatisfacción estará sujeto a la reflexión que realice el trabajador.

2.2.2.2.3 TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En 1978, la teoría desarrollada por Salancik y Pfeffer plantea que la satisfacción laboral dependerá de las actitudes que el trabajador se haya formado en el contexto social en el que se encuentra y en su situación concreta (Ovejero, 2006).

En otras palabras, dependerá de la situación laboral actual de la persona así como de su experiencia del presente y pasado, para analizar la satisfacción laboral que siente referente a su trabajo y/o puesto actual. Así, si una persona que se ha encontrado por largo tiempo sin empleo y consigue un trabajo con un sueldo inferior al mercado, podrá sentir satisfacción al encontrarse laborando en comparación a su estado previo de desempleo.

2.2.2.2.4 TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES

La teoría de eventos situacionales desarrollada por Quarstein, McAffe y Glassman en 1992, establece que la satisfacción laboral está determinada por dos factores: las características situacionales, es decir, aquellos aspectos propios del trabajo que la persona evalúa antes de aceptar el puesto de trabajo (horarios, salario, vacaciones, condiciones laborales, etc.); y los eventos situacionales, es decir, los sucesos inesperados que se dan cuando se ocupa en sí el puesto, los cuales son evaluados posteriormente al ocupar el puesto de trabajo y pueden ser positivos, como flexibilidad en horario de entrada y salida, o negativos, como un mal clima con los compañeros o el mal humor del jefe (Ovejero, 2006).

Las características situacionales están en interacción con los eventos situacionales que dan lugar a las reacciones emocionales que se convertirán en satisfacción o insatisfacción hacia el trabajo. Por tanto, según esta teoría, la satisfacción laboral se dará como resultado de las respuestas emocionales del trabajador ante la situación en la que se encuentra dentro de la organización (Ovejero, 2006).

2.2.2.2.5 TEORÍA DE AJUSTE EN EL TRABAJO

Esta teoría de ajuste en el trabajo, elaborada por Dawis, expone que la satisfacción laboral depende del grado de ajuste entre las personas y su ambiente. Este grado de ajuste está en función de dos tipos de correspondencia: la discrepancia entre las habilidades de una persona

(como la experiencia, comportamiento, conocimiento y actitudes) y las habilidades requeridas para el puesto de trabajo; así como a la correspondencia entre las necesidades personales que el trabajador busca satisfacer (logro, confort, estatus, seguridad y autonomía), y el sistema de recompensas del trabajo. Por tanto, si una persona posee las habilidades necesarias para un puesto de trabajo, es más probable que el trabajador vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, éste se sienta satisfecho. Del mismo modo, cuanto más se relacione el sistema de recompensas con las necesidades del trabajador, éste se sentirá más satisfecho. El nivel de satisfacción o insatisfacción dependerá de lo que el trabajador pretende obtener del trabajo y lo que realmente obtiene, y sirve a las empresas como referencia de permanencia laboral (Ovejero, 2006).

2.2.2.2.6 TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN POR FACETAS

A diferencia de otras teorías basadas en el concepto de discrepancia, ésta no depende únicamente de un proceso de comparación intrapersonal, sino que depende también de un proceso de comparación social con las personas relevantes del contexto.

En 1973, nace la Teoría de la satisfacción por facetas, creada por Lawler, la cual sostiene que la satisfacción se determina en función a la discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, teniendo en cuenta que la idea de lo que uno debería recibir depende tanto de sus propias contribuciones o aportes que hace al puesto, tales como aptitud, experiencia, conocimientos así como la responsabilidad y la dificultad del puesto; así como de la percepción que tiene respecto a lo que reciben otros trabajadores a los que tomará como referentes para definir su satisfacción laboral. Por lo tanto, la percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales (comparación intrapersonal) y, por otra, por los resultados de los demás (comparación interpersonal). Así, según esta teoría, la condición satisfactoria se dará cuando el proceso de comparación de aporte-resultados indique igualdad. Es decir, la percepción de lo que se debería recibir concuerda con lo que se está recibiendo. Si el trabajador siente que está recibiendo menos de lo que cree que le corresponde, se producirá insatisfacción laboral. Por el contrario, cuando el trabajador perciba que recibe más de lo debido, no se genera insatisfacción pero se presentan sentimientos de inquietud e incluso culpabilidad (Furnham, 1995).

2.2.2.3 DIMENSIONES Y CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido estudiada por diversos autores. A continuación se presenta una breve reseña de las dimensiones o facetas consideradas en la medición de la satisfacción laboral.

Tabla 3: Facetas de la Satisfacción laboral según autores

BEER (1964)	LOCKE (1976)	GRIFFIN Y BATEMAN (1986)	JHONS (1988)	HACKMAN Y OLDHAM (1975)
Compañía	Condiciones de trabajo	Trabajo	Reconocimiento	Variedad de habilidades
Trabajo mismo	Salario	Paga	Beneficios	Identidad de la tarea
Compañeros	Promoción	Supervisión	Condiciones de trabajo	Significación de la tarea
Objeto del contexto	Reconocimiento	Beneficios	Supervisión	Autonomía
De trabajo	Beneficios	Oportunidades de promoción	Compañeros de trabajo	Retroalimentación del puesto
	Supervisión	Condiciones de trabajo	Políticas de la empresa	
	Compañeros	Compañeros		
	Compañía	Prácticas de la organización		
	Dirección			

FUENTE: Fairlie (2013); Pereda *et al.* (2008); Atalaya (1999)

Con respecto a los cuestionarios empleados para medir la satisfacción laboral, es importante mencionar que éste se constituye como el principal instrumento de medición. Para que los resultados sean positivos, el cuestionario deberá estar bien diseñado y validado, adaptado a la situación concreta, aplicado convenientemente e interpretado de forma correcta (Alfaro de Prado *et al.*, 1999).

A continuación se detallan los cuestionarios más utilizados para la medición de la satisfacción laboral.

a. Cuestionario Índice descriptivo del puesto (JDI): traducido del inglés «*Job Descriptive Index*» fue creado por Smith, Kendall y Hulin en 1969. Este cuestionario evalúa la satisfacción en función a 72 interrogantes agrupados en cinco dimensiones o factores del trabajo: el trabajo en sí mismo, la supervisión, los compañeros, el salario y la promoción (oportunidades de ascenso). Adicionalmente, considera una medida separada de

satisfacción total denominada: trabajo en general (Landy y Conte, 2005). Una de las desventajas de este cuestionario es la cantidad de preguntas, que exigen al individuo un mayor tiempo de aplicación.

- b. Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ):** traducido del inglés «*Minnesota Satisfaction Questionnaire*», fue creado por Weiss, Dawis, England y Lofquist en 1967. Este cuestionario, mide la satisfacción laboral en función a aspectos particulares del trabajo con cinco reactivos por área con un total de 100 ítems; permitiendo, a su vez, calcular una satisfacción intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a los aspectos centrales o intrínsecos del puesto como la responsabilidad; mientras que la satisfacción extrínseca se refiere a los aspectos extrínsecos o externos, como el salario o los incentivos (Landy y Conte, 2005).

- c. Escala del puesto en general (JIG):** traducido del inglés «*Job in General Scale*», fue creado por Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul en 1998. Este cuestionario está compuesto por 18 ítems y es útil cuando la organización busca medir el nivel global de satisfacción laboral en lugar de aspectos específicos, ya que según estos autores, la satisfacción en el trabajo no deriva de una suma de diferentes dimensiones, debiendo ser medida a través de una escala general (Aamodt, 2010).

- d. Cuestionario General de Satisfacción S4/82:** este cuestionario, traducido del inglés «*The General Satisfaction Questionnaire S4/82*» fue creado en 1986 por Meliá, Peiró y Calatayud. Consta de 82 ítems agrupados en seis dimensiones: supervisión y participación en la organización; ambiente físico del trabajo; prestaciones materiales y recompensas complementarias; satisfacción intrínseca en el trabajo; remuneraciones y seguridad en el empleo; y las relaciones interpersonales (Meliá *et al.* 1986).

De los instrumentos revisados, el que se consideró apropiado para la medida de la Satisfacción Laboral en la presente investigación fue la Escala de satisfacción laboral SL-SPC por las siguientes razones: (a) el cuestionario SL-SPC de Palma engloba aquellas dimensiones en común de diversos cuestionarios analizados para la medición de la variable satisfacción laboral, permitiendo así obtener resultados más representativos, (b) se optó por emplear un cuestionario cuya versión oficial es en español y que ha sido validado en

empresas de Lima Metropolitana, ya que según Hernández *et al.* (2010) los instrumentos que han sido validados en el contexto local del estudio permiten garantizar los niveles de confiabilidad y validez, evitando así errores en las traducciones o en los significados reales de los ítems o indicadores contenidos, y (c) se pudo acceder fácilmente al instrumento.

Cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC

Palma (2005) mide la satisfacción laboral a través de 27 indicadores o ítems agrupados en cuatro dimensiones:

- a. Significación de la tarea: Esta dimensión refleja las atribuciones valorativas que el trabajador brinda a su trabajo.
- b. Condiciones de trabajo: Esta dimensión muestra las disposiciones de elementos, materiales, espacios de trabajo, así como las disposiciones al interior de la empresa que facilitan la labor del trabajador.
- c. Reconocimiento personal y/o social: Esta dimensión mide el reconocimiento propio o de personas, teniendo en cuenta los logros obtenidos en el trabajo, así como el grado de complacencia de las interrelaciones que muestran los trabajadores con otros miembros.
- d. Beneficios económicos: Esta dimensión hace referencia a la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos que perciben los trabajadores, y a su grado de complacencia respecto a ello.

2.2.2.4 CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL

La insatisfacción laboral está relacionada con algunos factores importantes del empleado, tales como la rotación de personal, ausentismo, entre otros (Davis, 1983).

Según Davis y Newstrom, citados por Alfaro de Prado *et al.* (1999), el nivel de satisfacción de los trabajadores será un factor importante para la gerencia debido a las consecuencias que un bajo nivel de satisfacción podrá provocar en los siguientes aspectos:

- Absentismo: Se puede relacionar que un trabajador que se encuentra actualmente satisfecho, tendrá menos tendencia a faltar con más frecuencia a su puesto de trabajo.

- Rotaciones: Teniendo en cuenta factores adicionales como las condiciones del mercado, las expectativas del trabajo, la antigüedad en el puesto, se tomará la decisión de abandonar el trabajo en cuanto el trabajador no se considere satisfecho.

A nivel personal, la insatisfacción laboral se relaciona con aspectos como la salud física y mental, y las actitudes hacia la vida.

- Salud: Si el trabajador se siente insatisfecho en su trabajo, esto generará efectos negativos en su salud, como ansiedad, estrés, problemas de peso, dolores de cabeza (Jex y Gudanowski 1992; Schaubroeck *et al.* 1992, citados por Arbaiza, 2011).
- Las actitudes hacia la vida: Las experiencias vividas dentro y fuera de la organización influirán en los empleados. En consecuencia, si un trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo, esto tendrá repercusiones en su vida personal como la relación con familiares y amistades (Arbaiza, 2011).

Cabe resaltar que las consecuencias o efectos detallados líneas arriba no serán analizados en el presente trabajo.

Robbins y Judge (2013) mencionan cuatro respuestas que permiten conocer las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo:

- Salida o abandono: Es la insatisfacción traducida en la conducta orientada a retirarse de la empresa. Está referida a la búsqueda de otro empleo y a la renuncia.
- Expresión: La insatisfacción se expresa a través de intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Está referida a las sugerencias por parte de los trabajadores, a la revisión de problemas con los supervisores o altos mandos, etc.
- Lealtad: Consiste en la espera pasiva y optimista por la mejora de la situación. Involucra la defensa de los trabajadores de las críticas externas y confianza plena en que la gerencia buscará soluciones de la manera más conveniente.
- Negligencia o descuido: Expresada a través de actitudes pasivas que causan que la situación en la empresa empeore. Ésta incluye ausentismo, retrasos en las tareas, merma de esfuerzos e incremento de errores.

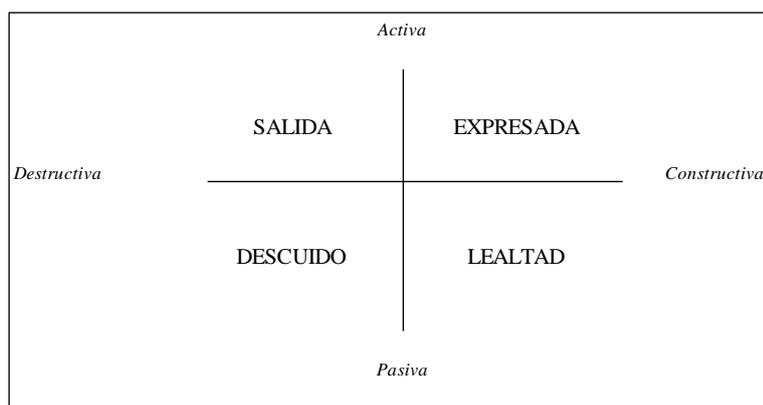


Figura 2: Respuestas a la insatisfacción laboral

FUENTE: Robbins y Judge (2013)

En conclusión, los comportamientos de salida y negligencia se ven reflejados en la baja productividad, el ausentismo y la rotación. En cambio, la voz o expresión y la lealtad son comportamientos que permiten que los trabajadores soporten contextos desagradables y se reconforten (Arbaiza, 2011).

En 1987, Schermerborn *et al.*, citados por Alfaro de Prado *et al.* (1999), plantean las posibles consecuencias de la satisfacción e insatisfacción de los empleados de acuerdo a diferentes facetas en su trabajo. Las facetas y consecuencias se describen a continuación:

Tabla 4: Consecuencias del nivel de Satisfacción laboral respecto a diferentes facetas

Faceta del trabajo	Alta Satisfacción	Baja Satisfacción
El trabajo en sí	Llega temprano	Falta o llega tarde
	Sale tarde	Sale temprano
	Permanece en el trabajo	Busca cambiar de empleo
Supervisión	Busca su compañía	Evita su compañía
	Acepta solicitudes y consejos	Rechaza solicitudes y consejos
Compañeros	Se aproxima a ellos	Los evita
Promoción	Mayores esfuerzos	Reduce sus esfuerzos
	Altas aspiraciones	Pocas aspiraciones
Salario	Modifica sus esfuerzos según relación desempeño y salario (incremento)	Modifica sus esfuerzos según relación desempeño y salario (disminución)
	Permanece en el trabajo	Busca mejores ofertas

FUENTE: Alfaro de Prado *et al.* (1999)

Teniendo en cuenta la amplia gama de consecuencias que pueden generar la insatisfacción laboral en los trabajadores, es necesario que las organizaciones las tengan en cuenta para garantizar así el correcto funcionamiento de la misma.

2.2.2.5 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El estudio de la satisfacción laboral constituye un aspecto importante a nivel gerencial, pues a partir de ello, se podrán tomar decisiones orientadas a incrementar la satisfacción de los trabajadores.

Robbins y Judge (2013) resaltan que la satisfacción laboral debe ser considerada como un determinante fundamental para el comportamiento organizacional de los empleados. Esto se debe a que un trabajador satisfecho tendrá una mayor disposición a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a sus compañeros, y a ir más allá de las expectativas normales esperadas para su puesto.

Según Davis (1983) el análisis de la satisfacción laboral trae los siguientes beneficios:

- Permite determinar aquellas áreas, departamentos, rangos o aspectos del trabajo con los que los trabajadores poseen mayor insatisfacción, lo que servirá de base para elaborar acciones correctivas.
- Actitudes mejoradas: Muchas veces, el estudio de satisfacción laboral sirve como “desahogo” o liberación emocional para el trabajador, lo que resulta en una mejoría en sus actitudes. Asimismo, demuestra un interés por parte de la gerencia por el bienestar de sus empleados, lo que a su vez, genera un mejor sentimiento hacia la administración.

En conclusión y como resultado de la investigación, la gerencia podrá tomar decisiones respecto a la información obtenida del estudio y emprender las acciones apropiadas para obtener resultados satisfactorios para la empresa.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS

Villarán (2000) resalta que en las últimas décadas se viene reconociendo la importancia de este sector y su rol fundamental en el desarrollo económico y social. Esto se debe, principalmente, a los cambios en la estructura como el crecimiento de los servicios como creadores de valor agregado y fuentes de empleo, siendo la pequeña empresa, el principal generador de empleo de las economías desarrolladas y subdesarrolladas.

En lo que respecta a los países en nivel de desarrollo, ante la infraestructura económica y social que solo ofrece empleo temporal, la población es consciente que la solución a sus problemas está en la generación de ingresos estables que otorga el empleo productivo permanente, y es esto lo que ofrecen las pequeñas empresas.

A todo esto, también contribuye la “desideologización” de la visión empresarial. En años anteriores, se consideraba empresa moderna a aquella gran corporación con miles de empleados y obreros, cientos de profesionales y gerentes bajo el mando de un gerente general y un directorio; es decir, una visión de empresa grande, vertical y rígida. Este paradigma, basado en la economía clásica, quedó enterrado en el siglo pasado. Sin embargo, las empresas grandes son indispensables ya que lideran la estructura productiva al poseer capacidad de desarrollo tecnológico, niveles de productividad y capacidad de articulación.

Debido a que en todos los países predominan empresas grandes y pequeñas, ambas son indispensables para garantizar el éxito de la economía, que depende de las relaciones virtuosas entre ambas en el sector privado. (Villarán, 2000)

Generalmente, los estudios o investigaciones sobre clima organizacional y satisfacción laboral son realizados en grandes organizaciones y no en pequeñas empresas, siendo éstas la gran mayoría de empresas del país. En las empresas pequeñas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas. Por lo que podría presentarse que, tanto en el clima organizacional como en la satisfacción laboral, influya el tamaño de la organización (Salgado *et al.*, 1996).

Sin embargo, los instrumentos utilizados para medir tanto el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como las dimensiones que involucran estas variables son equivalentes tanto para las pequeñas empresas como para las grandes corporaciones.

Dejando de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales y el tamaño de la organización, el empresario o gerente que se interese realmente por el clima laboral de su empresa y que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el nivel de satisfacción en su negocio (Bañuelos, s.f.).

La mejora en el desempeño de las pequeñas empresas requiere de reconocer y superar no sólo los problemas económicos y técnicos, sino también, aquellos relacionados con el clima y la satisfacción que impera en el interior de la organización, el cual puede representar un obstáculo para el desarrollo y competitividad de las mismas. Los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral constituyen elementos indispensables para la planeación estratégica no solo de la gran empresa, sino también de las pequeñas empresas, pues al contar con información sobre el ambiente que les prevalece, permite tomar decisiones para la mejora de sus resultados. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre el ambiente que predomina en estas organizaciones porque no se han realizado las investigaciones suficientes.

Los términos micro, pequeña, mediana y grande expresan dimensión, por tanto, para emplearlos en relación a la “empresa”, se deben considerar elementos cuantitativos que permitan expresar su tamaño y esclarecer las diferencias, más que confundirlas. Se podría sugerir que las micro y pequeñas empresas cuentan con una organización productiva heterogénea, en la cual generalmente trabajan un número reducido de personas y cuyos ingresos y utilidades son menores que en las grandes empresas (MINTRA, 2006). Pero los elementos cualitativos como clima organizacional y satisfacción laboral, no escatiman diferencias en su definición o alcance al ser evaluados en empresas de diferentes tamaños.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PYME

En la legislación peruana se define a la PYME como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de

extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” y debe contar principalmente con las siguientes características presentadas en las Tablas 5 y 6.

Tabla 5: Características recurrentes de la microempresa en el Perú

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)

FUENTE: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

Tabla 6: Características recurrentes de la pequeña empresa en el Perú

PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)

FUENTE: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

En el presente trabajo académico, la empresa objeto de estudio, Industrial Duropal S.A.C. está catalogada como una pequeña empresa.

2.3.2 IMPORTANCIA DE LAS PYMES

En la economía nacional, las PYMES poseen un papel fundamental en el mercado y su dinámica, al producir y ofertar bienes, añadiendo valor agregado y contribuyendo a la generación de empleo. Esto se observa en la cantidad de establecimientos desarrollados en los últimos años no solo en la capital sino también en diferentes zonas al interior del país donde constituyen la principal forma de organización empresarial existente sobre la que se rige la actividad económica (Arbulú, 2005).

Según PROMPYME, citado por Arbulú (2005) en lo que respecta a la producción nacional, las PYMES representan un alto porcentaje del total de las empresas del país y son

responsables de una gran parte de la producción nacional en los diversos sectores productivos.

Y, en cuanto a la generación de empleo, las PYMES concentran más del 70% de los empleos totales del país del sector privado, generando así millones de puestos de trabajo a nivel nacional (Arbulú, 2005).

El gran número de PYMES en el Perú y la importante proporción de la población económicamente activa que éstas absorben es una característica que el país comparte con otras economías. Tanto los países desarrollados como los subdesarrollados presentan una elevada participación de pymes en el mundo empresarial, así como altas tasas anuales de nacimiento de nuevos micro y pequeños negocios. Sin embargo, en los países subdesarrollados, la mayoría de las PYMES presentan limitaciones en su desempeño como consecuencia de la baja calificación del empresario y de los trabajadores, así como de los escasos activos fijos que poseen. Es por esto que las PYMES pueden mostrar baja productividad, productos de baja calidad, desperdicio de recursos, problemas de comercialización, ingresos reducidos, entre otros, lo cual se traduce en altos índices de subempleo, informalidad y pobreza asociados a este sector. Sin embargo, a través de propuestas de políticas de apoyo y fomento a la micro y pequeña empresa por parte del gobierno con el fin de mejorar su desempeño y aliviar la pobreza de la población ocupada en ella y, estando éstas debidamente apoyadas financieramente y con servicios de desarrollo, tendrían un papel importante que desempeñar en la construcción de un tejido empresarial moderno y sólido (MINTRA, 2001).

La micro o pequeña empresa es la oportunidad más cercana del desarrollo de la creatividad personal al desarrollo comunitario y por tanto a la fortaleza de las estructuras económicas de los países. Éstas suelen utilizar mano de obra familiar y recursos locales, escasa dotación de capital, tecnologías con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo académico. Las microempresas y las empresas pequeñas o negocios familiares se originan por la misma razón: la búsqueda de generación de ingresos por parte de personas o familias (MINTRA, 2006).

En el Perú, como en el resto de países del mundo, esta situación de generación de PYMES y de empresas familiares es común, dándose un proceso especial con respecto a la gran empresa privada, que se la considera familiar porque el poder y la posesión siempre recaen en manos de alguna familia (MINTRA, 2001).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS FAMILIARES

En la actualidad, los altos mandos de las empresas han incrementado su interés por establecer buenas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita motivar a su personal y así incrementar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo.

En los últimos años, se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de las organizaciones. Como se mencionó anteriormente, estos estudios se han caracterizado, en su mayoría, por haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, hoy en día, el clima organizacional es de interés para casi todas las empresas pequeñas e incluso familiares, debido a su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos tales como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, etc. y, en consecuencia, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros (Peña *et al.*, 2015).

Olaz y Ortiz (2014) mencionan que no es fácil contar con estudios específicos sobre empresas familiares debido a que la mayor parte de los investigadores colocan su interés en las organizaciones complejas, asumiendo que un “mal clima” es propio de las empresas de gran tamaño; así como por la presunción que el empresario familiar presenta una menor sensibilidad hacia estos temas. Sin embargo, estudios del clima organizacional de las empresas familiares son importantes ya que pueden relacionar una mala influencia familiar sobre la empresa. (Shulze et al., citados por Olaz y Ortiz, 2014).

Al momento de clasificar a una empresa se considera, generalmente, opciones como el tamaño de la organización, el número de empleados, años en el mercado, volumen de ventas, entre otras. Son muy pocas las veces que se busca clasificar a una empresa especificando si es familiar o no (Ruíz, 2003).

La importancia en determinar si una empresa es familiar o no, radica en que en la estructura de la empresa familiar no solo están presentes los recursos productivos como la mano de obra, maquinarias, tecnología, etc., sino también se encuentran elementos intangibles, como el orgullo de ser reconocido a través de un apellido en particular, el compromiso de los integrantes por cumplir las metas planteadas en la organización, y la informalidad en los

procesos de trabajo. Estos últimos son los que marcan la diferencia y las convierten en organizaciones especiales (Ruíz, 2003).

En el Perú, por lo general, una empresa familiar suele ser una pequeña empresa. Sin embargo, lo importante para que estas organizaciones puedan crecer y superar los límites de su tamaño, se relaciona con diversos aspectos, algunos similares a los que afectan al resto de las empresas; como por ejemplo, el desarrollo de la estrategia de negocios, la disponibilidad de recursos financieros, humanos y logísticos, la calidad del producto o servicios, el manejo de la organización, el entorno en el que se desenvuelve, etc. y otros aspectos relacionados directamente con la prevención de posibles conflictos de intereses entre la empresa y la familia (Conexión Esan, 2010).

En sentido positivo, tanto los activos de una empresa familiar como el compromiso, la preocupación por el destino de la empresa o el orgullo y satisfacción por el negocio; son elementos muy importantes a la hora de realizar un análisis del clima organizacional, especialmente su relación con la satisfacción laboral de los miembros que la conforman (Habbershon y Williams; Nicholson, citados por Olaz y Ortiz, 2014).

Amat, citado por Ruíz (2003) menciona que lo que concibe especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente los vínculos estrechos entre la familia, la propiedad y la empresa, que provocan el solapamiento de roles, es decir, que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa. Esta situación provoca, además, que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. Es decir, cuando una empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que, en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando los criterios empresariales (Abiti y Ocejo, 2004).

La peculiaridad de no existir una delimitación marcada entre la familia y la empresa, es lo que convierte a la empresa familiar en una organización diferente y especial, ya que, en ella se producirán una serie de fenómenos que raramente se podrán encontrar en otro tipo de organizaciones (Ruiz, 2003). Tales como el proceso de sucesión de la dirección, el reconocimiento de la empresa para los miembros con vínculos sanguíneos, imparcialidad en las sanciones o reglas establecidas, entre otras.

Según Conexión Esan (2010), en el mundo de las empresas familiares se presentan conflictos entre los aspectos familiares y comerciales, pero, las empresas que han podido crecer y se han expandido, han logrado superar esas diferencias en el camino.

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ellas representan una forma especial de organización, cuyas características presenta consecuencias positivas y negativas, haciendo de la estructura de esta organización aún más compleja y con características particulares.

La empresa familiar, generalmente es considerada como una organización pequeña y poco profesionalizada. Pero, lo que en realidad la define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el factor que la propiedad y dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de familiares (Dodero, citado por Abiti y Ocejo, 2004).

Una empresa familiar tiene atributos especiales que la distinguen de aquellas empresas no familiares. Entre estos atributos están el compromiso de los miembros familiares que integran la empresa, conocimiento del negocio, flexibilidad entre los miembros de familia, confiabilidad en sus procesos y funciones, entre otros.

Cuevas (2010) señala que, en varios aspectos, las debilidades de las empresas familiares son su mayor resistencia al cambio, la falta de disciplina propietaria y una mayor vulnerabilidad ante los conflictos familiares.

Asimismo, los aspectos culturales podrían generar problemas que reduzcan la posibilidad de supervivencia de la empresa a más largo plazo. Estos problemas pueden ser la ejecución de roles poco apropiados de los miembros de la familia en la organización, definición de estructuras organizacionales ineficientes, excesos de miembros familiares en la empresa, inadecuadas políticas de remuneración, generación de un clima organizacional poco propicio para el desarrollo, comunicación deficiente, y luchas de poder por el control de la compañía (Cuevas, 2010).

2.4.2 ESCALAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Astracahn et al., citados por Olaz y Ortiz (2014), establecen tres perspectivas o escalas para intentar medir la influencia de la familia en la empresa y en el comportamiento de las organizaciones y, en consecuencia, la salud del clima organizacional: el poder, la experiencia y la cultura.

La escala del poder está caracterizada, en gran parte, por el porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia, así como el número de miembros familiares y no familiares que se encuentran en los altos mandos de la empresa.

La escala experiencia, se refiere a la experiencia adquirida y acumulada en la empresa durante el proceso de sucesión, la generación de propietarios, la generación activa en la dirección y el número de miembros familiares vinculados.

Por último, la escala de cultura mide en qué grado los valores de la familia se encuentran interconectados con los valores de la empresa y qué tan comprometida está la familia con la empresa.

2.4.3 SISTEMAS PRESENTES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Dodero, citado por Abiti y Ocejo (2004), menciona las diferencias entre los dos sistemas que forman a las personas.

El sistema familiar es aquel donde se reciben los primeros patrones de socialización y donde las normas van surgiendo de acuerdo a la tradición y valores de cada familia; así como los roles desempeñados van de acuerdo a cada miembro.

En cambio, en el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares se basan en la rentabilidad.

Los vínculos sociales y afectivos, en la familia y en la empresa, son diferentes y poseen exigencias bien diferenciadas. En la empresa familiar, estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones al impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y los recursos familiares. Las características de los sistemas de la empresa familiar se detallan a continuación en la Tabla 7.

Tabla 7: Superposición de los sistemas de la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

FUENTE: Soto y Braidot, citados por Abiti y Ocejo (2004)

2.4.4 ROLES E INTERESES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Dentro de las empresas familiares, existen grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad, así como con sus propios intereses de acuerdo al rol que desempeñan en la empresa familiar. En la Tabla 8 se presentan algunos de los diferentes roles que pueden encontrarse en la empresa, así como ejemplos de los intereses propios de cada uno.

Tabla 8: Grupos de interés en la empresa familiar

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía
Familiares que son accionistas	Medios económicos para sobrevivir, retorno sobre la inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria
Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores

FUENTE: Adaptado de Dodero, citado por Abiti y Ocejo (2004)

2.5 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen los principales conceptos en los que se basa la presente investigación, los cuales son de suma importancia para comprender con claridad el estudio realizado y los resultados obtenidos.

- a) Ausentismo: Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios del trabajo debido a las consecuencias displacenteras [sic] que éste le genera (Atalaya, 1999).
- b) Capital humano: Se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización (Dessler y Varela, 2011).
- c) Clima organizacional: Conjunto de percepciones o apreciaciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Rodríguez, 2005).
- d) Comunicación: Proceso mediante el cual se trasmite información y significados de una persona a otra, y que sólo tiene lugar si existe un receptor (Chiavenato, 2011).
- e) Cultura organizacional: Conjunto de presunciones, hábitos y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva (Schein, citado por Toro, 1992).
- f) Desempeño laboral: Acciones o comportamientos observados en los empleados respecto al cumplimiento de tareas y funciones que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Éstas dependen de las habilidades y las capacidades personales, y de su percepción del papel que desempeñarán (Chiavenato, 2011).
- g) Diagnóstico: Proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional (Rodríguez, 2005).
- h) Dimensión: Es un aspecto o una faceta de algo. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto. Dentro del contexto del clima organizacional, se define como aquellas características susceptibles de ser medidas en

una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval, 2004).

- i) Eficiencia laboral: Se constituye como la relación entre costos y beneficios y se define como la mejor forma de realizar las cosas (método) a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles (Chiavenato, 2011).
- j) Empresa: Conjunto integrado y coordinado de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, reunidos para alcanzar objetivos organizacionales de autosustentación y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios (Chiavenato, 2011).
- k) Estructura organizacional: Conjunto de todas las formas en las que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para la consecución de objetivos, la asignación de grupos y el establecimiento de sistemas y procedimientos para procurar la coordinación con los demás miembros de la organización, estableciendo los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes (Chiavenato, 2011).
- l) Liderazgo: Capacidad de una persona para influir en otros, motivarlos y capacitarlos con el fin de que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros (Hellriegel y Slocum, 2009).
- m) Motivación: Conjunto de fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas (Hellriegel y Slocum, 2009).
- n) Organización: Unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos (Chiavenato, 2011).
- o) Percepción: Proceso que siguen las personas para seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información que les llega del mundo que las rodea (Hellriegel y Slocum, 2009).
- p) Rotación: Retiro voluntario de la persona de un puesto de trabajo (Atalaya, 1999).

q) Satisfacción laboral: Reacción afectiva de agrado, de complacencia que surge cuando una persona encuentra presentes en su trabajo, realidades que desea (Toro, 1992).

2.6 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Industrial Duropal S.A.C., registrada en la base de datos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos con el número de partida N° 00746452, se constituye como una pequeña empresa cuya actividad económica principal es la fabricación y comercialización de artículos de pasamanería.

Descripción de la empresa

Industrial Duropal S.A.C. fue constituida el 20 de Diciembre de 1965, estableciéndose como una industria de pasamanería, dedicada a la fabricación de grecas, flecos y cordones. En el año 1998, incursionó en la importación de encajes rígidos y elásticos, tomando la representación y exclusividad de la empresa Encajes S.A. de Colombia.

Con el pasar de los años, Industrial Duropal S.A.C. logró posicionarse en el mercado y empezó a ser reconocida por sus clientes como proveedores de productos de alta calidad y variedad.



Figura 3: Logotipo de Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)

a) Misión:

“Desarrollar una línea de pasamanería innovadora para que nuestros clientes puedan generar un valor agregado en el acabado de sus productos. Garantizar la satisfacción de nuestro grupo humano, de nuestra clientela y la rentabilidad para nuestros socios”.

b) Visión:

“Ser una fábrica de pasamanería que mantenga el liderazgo competitivo local y de los mercados de países vecinos, llegando en el mediano plazo a todos los mercados latinoamericanos con un desarrollo sostenido”.

c) Actuales dueños e inversores:

- Sheila Marlene Alfaro Larco: Gerente general, Propiedad 99%
- Jenny Figueroa Carrasco: Propiedad 1%

La empresa Industrial Duropal S.A.C. presenta una estructura organizacional pequeña y en parte, es considerada una empresa familiar, al existir ciertos miembros que poseen relaciones de consanguinidad con la gerencia. Dentro de la empresa, se pueden identificar tres principales departamentos: el área administrativa, el área de producción y el área de ventas. En la Figura 4 se puede observar el organigrama de la empresa.

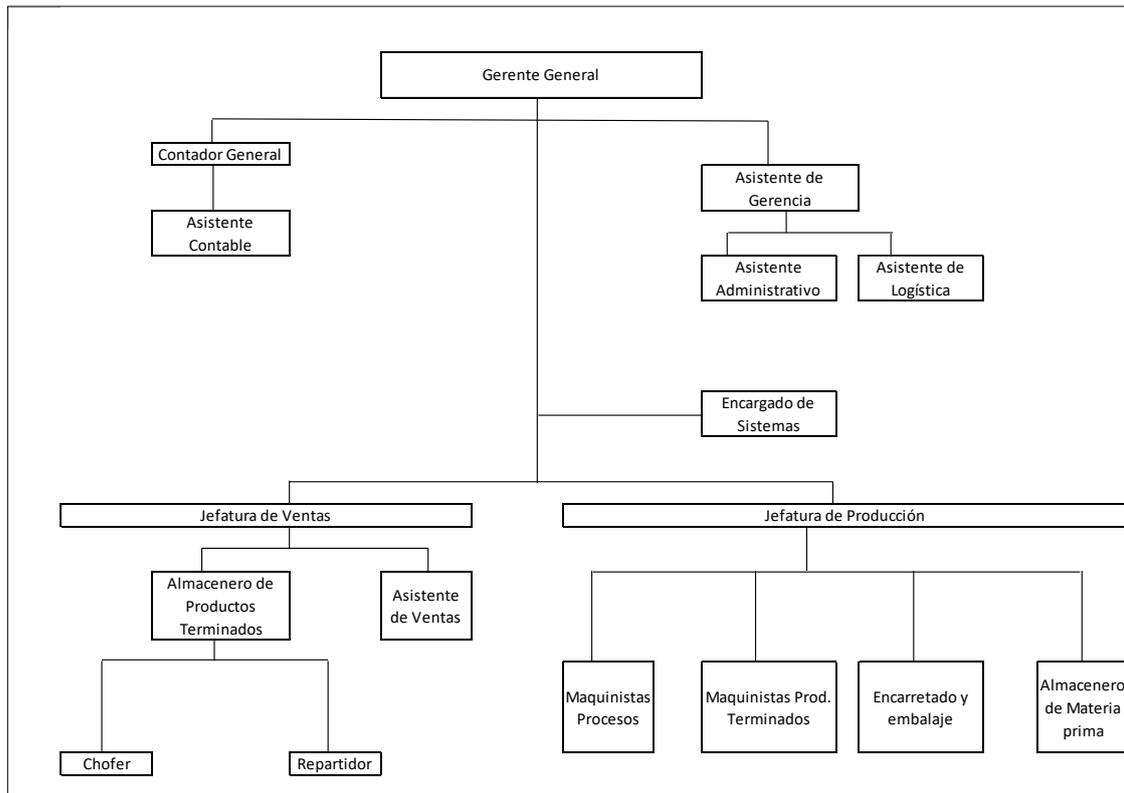


Figura 4: Organigrama de la empresa Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)

Como se mencionó anteriormente, Industrial Duropal S.A.C. se dedica a la fabricación de grecas, flecos, cordones que utilizan como insumos principales hilos metálicos, algodón, hilado de acrílico y poliéster, entre otros. Asimismo, comercializan encajes rígidos y elásticos provenientes de la empresa colombiana Encajes S.A. A continuación se muestran los principales productos:



Figura 5: Grecas fabricadas por Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)



Figura 6: Cordones fabricados por Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)



Figura 7: Flecos fabricados por Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)



Figura 8: Encajes Rígidos de Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)



Figura 9: Encajes Elásticos de Industrial Duropal S.A.C.

FUENTE: Industrial Duropal S.A.C. (2017)

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 LUGAR DE EJECUCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Industrial Duropal S.A.C., tanto en las oficinas de administración y ventas ubicadas en el distrito de Ate Vitarte (12°00'37"S, 76°52'12"O) como en la planta de producción ubicada en el distrito de Lurín (12°16'45"S, 76°52'30"O) provincia de Lima, departamento de Lima.

3.2 MATERIALES

3.2.1 MATERIAL DE ESCRITORIO

Para la presente investigación, se emplearon los siguientes materiales:

- Papel bond: necesario para aplicación de encuestas, impresiones, apuntes.
- Lapiceros, correctores, resaltadores.
- Memoria USB de 8GB.

3.2.2 EQUIPO ELECTRÓNICO

Los equipos electrónicos que facilitaron la realización de la presente investigación fueron:

- Computadora portátil Toshiba y Hp: elaboración del trabajo, análisis de resultados.
- Teléfonos celulares: comunicación con la empresa y con el asesor.
- Impresora Brother DCP-T500W.

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se empleó un enfoque cuantitativo de tipo Descriptivo-Correlacional.

Según el enfoque es de tipo cuantitativo ya que usa la recolección de datos a través de métodos matemáticos y análisis estadístico para comprobar hipótesis de investigación y establecer así patrones de comportamiento (Hernández *et al.*, 2010).

Según el alcance es una investigación de tipo Descriptivo, ya que inicialmente se describen las diferentes dimensiones o características que componen las variables de estudio, describiendo la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas, mediante la aplicación de cuestionarios, en donde se contará con la participación de los sujetos investigados (Hernández *et al.*, 2010).

Según el alcance se considera, a su vez, un tipo de investigación Correlacional, porque tiene como finalidad conocer el grado de asociación o de relación que existe entre dos o más variables y de este modo mide cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifica y analiza la vinculación (Hernández *et al.*, 2010).

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

X (V1): Clima Organizacional

X₁ Autorrealización

X₂ Involucramiento laboral

X₃ Supervisión

X₄ Comunicación

X₅ Condiciones laborales

Variable Dependiente

Y (V2): Satisfacción laboral

3.3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es de carácter no experimental de diseño transversal.

Se considera de carácter no experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables en estudio, observando los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández *et al.*, 2010).

Por último, se considera de diseño transversal o transeccional porque la recolección de datos se realiza en un solo momento, es decir, se estudian las características del fenómeno objeto de estudio en un solo momento, describiendo sus variables y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández *et al.*, 2010).

3.3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.

3.3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Existe relación significativa entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Existe relación significativa entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Existe relación significativa entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Existe relación significativa entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Existe relación significativa entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.

3.3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La matriz de definición conceptual y operacional de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral está ubicada en el ANEXO III de la página 133.

3.3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

A. Población

La población objeto de estudio está conformada por el total de colaboradores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., tanto de la planta de producción como de las oficinas de ventas y administración; siendo un total de 21 trabajadores dependientes.

Tabla 9: Personal de Industrial Duropal S.A.C.

Industrial Duropal S.A.C.	
Área	No. de trabajadores
Producción	8
Ventas	5
Administración	8
TOTAL	21

FUENTE: Elaboración Propia

B. Muestra

Para no afectar la validez de los resultados, y debido a que la población de la empresa Industrial Duropal S.A.C. es pequeña, se optó por considerar una muestra censal, por lo que

no fue necesario determinar un tamaño de muestra, trabajándose con el 100 por ciento de la población que corresponde a 21 trabajadores.

3.3.7 CRITERIOS DE SELECCIÓN

Criterios de inclusión

- Trabajadores de ambos sexos que laboran en la empresa Industrial Duropal S.A.C.
- Trabajadores con edades comprendidas entre 18 y 68 años.
- Trabajadores con tiempo mínimo de laborar en la empresa de seis meses.
- Trabajadores que aceptaron voluntariamente realizar las encuestas.

Criterios de exclusión

- La gerente general fue excluida de la muestra = 1
- Trabajadores que gozaron de licencia y periodo vacacional durante la realización del estudio = 0

3.3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos hace referencia al procedimiento o forma particular de recabar información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga, mientras que el instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar dicha información para su posterior análisis e interpretación (Arias, 2012).

Entre las técnicas de recolección de datos que pueden ser aplicadas en este tipo de investigaciones se encuentran:

- La observación: La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. La observación puede ser: (a) observación simple o no participante, donde el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad

en la que se realiza el estudio, (b) observación participante, donde el investigador pasa a formar parte de la comunidad donde se desarrolla el estudio, (c) observación no estructurada, no sigue una guía prediseñada, (d) observación estructurada, sigue una guía prediseñada (Arias, 2012).

Instrumentos: Arias (2012) detalla que, en el caso de la observación libre o no estructurada, se emplean instrumentos tales como diario de campo, libreta o cuaderno de notas, cámara fotográfica y cámara de video. En el caso de la observación estructurada, se utilizan instrumentos prediseñados tales como lista de cotejo (instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada), lista de frecuencias (instrumento que se diseña para registrar cada vez que se presenta una conducta o comportamiento) y la escala de estimación (instrumento que, además de determinar la presencia o ausencia de un aspecto, registra cómo se manifiesta una situación o conducta).

- La entrevista: Técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, con el objetivo de que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Esta técnica puede ser: (a) entrevista estructurada o formal, la cual se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, (b) entrevista no estructurada o informal, la cual se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista pero no dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente y (c) entrevista semi-estructurada, en la cual, a pesar de existir una guía de preguntas, el entrevistador realiza otras no contempladas anteriormente (Arias, 2012).

Instrumentos: En el caso de entrevistas estructuradas, se pueden emplear instrumentos tales como la guía de entrevista, grabadora o cámara de video. Cuando se trata de entrevistas no estructuradas, se emplearán instrumentos como libreta de notas, así como grabadora o cámara de video (Arias, 2012).

- La encuesta: Técnica que pretende obtener información que brinda un grupo o muestra acerca de sí mismos o en relación a un tema en particular. La encuesta puede ser: (a) oral: se basa en un interrogatorio cara a cara o por vía telefónica, (b) escrita, la cual se realiza a través de un cuestionario autoadministrado, que es un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Es importante considerar que las encuestas orales

se diferencian de las entrevistas, tanto en profundidad, en el alcance en cuanto a la cantidad de personas y en el tiempo de aplicación (Arias, 2012).

Instrumentos: En el caso de las encuestas orales, suelen emplearse instrumentos como la tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuesta, la cual es llenada por el encuestador; grabadora y cámaras de video. En el caso de encuestas escritas, el instrumento utilizado, como se mencionó anteriormente, es el cuestionario autoadministrado (Arias, 2012).

Asimismo, Landazuri (2007) menciona que existe una gran variedad de técnicas e instrumentos de medición que permiten evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Entre estos se encuentran: encuestas a través de cuestionarios, entrevistas, observación directa del trabajo, análisis documental y estudio de indicadores, debates y sistema de sugerencias.

De todas las técnicas e instrumentos mencionados, se determinó emplear la encuesta a través del cuestionario, ya que es considerado uno de los instrumentos más eficientes, debido a que permite recoger amplia información en poco tiempo, y no requiere de costos excesivos en cuanto a recursos y tiempo de corrección e interpretación (Pereda *et al.*, 2008).

Adicionalmente, garantiza la calidad de los datos obtenidos, pues al desaparecer la situación de interacción, se eliminan las posibles distorsiones que pueden generarse por la presencia del entrevistador (SENA, 2014).

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado es el cuestionario. Este instrumento presenta al individuo interrogantes que describen hechos particulares de la organización, sobre los que deberán indicar hasta qué punto están de acuerdo con este planteamiento. En este tipo de instrumento de recolección de información, es fundamental garantizar la confidencialidad y el número de preguntas para que sean representativas a lo que sucede en la organización. Además, es necesario que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido; sin esto, los resultados no deben ser tomados en cuenta (Hernández *et al.* 2010).

a. Técnica

Para la presente investigación, se empleó la técnica Encuesta.

b. Instrumento

Se empleó el instrumento Cuestionario. En tal sentido, se emplearon dos cuestionarios:

PARA LA VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Escala de Clima Organizacional CL-SPC

Para la medición del clima organizacional, se empleó el cuestionario denominado Escala de Clima Laboral CL-SPC, construida el año 2004 en Lima, Perú por la psicóloga Sonia Palma. Ver cuestionario en el ANEXO VI de la página 140.

Esta escala evalúa el nivel de percepción global del ambiente laboral y puede aplicarse a nivel individual o grupal. El tiempo promedio de llenado es de 15 a 30 minutos aproximadamente.

La Escala de Clima Laboral CL-SPC está conformada por 50 ítems, agrupados en cinco dimensiones o áreas: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

A continuación se presentan las dimensiones e indicadores considerados en la presente investigación para el estudio de clima organizacional:

(a) Autorrealización:

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con miras a futuro.

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
- Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
- Se valora los altos niveles de desempeño.
- Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos.
- Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.
- Los jefes promueven la capacitación que se necesita.

- La empresa promueve el desarrollo del personal.
- Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.
- Se reconocen los logros en el trabajo.

(b) Involucramiento Laboral:

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Me siento comprometido con el éxito en la organización.
- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.
- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.
- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
- Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo personal.
- Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.
- La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

(c) Supervisión:

Apreciaciones de funcionalidad y significación que asignan los superiores al supervisar y motorizar la actividad laboral de sus subordinados.

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
- En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
- La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.
- Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
- El trabajo se realiza en función a métodos o planes.

- Existe un trato justo en la empresa.

(d) Comunicación:

Percepción del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
- En la oficina, la información fluye adecuadamente.
- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
- Existen suficientes canales de comunicación.
- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
- En la institución se afrontan y superan los obstáculos.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
- El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
- Se conoce los avances en otras áreas de la organización.

(e) Condiciones Laborales:

Alude al reconocimiento que los empleados tienen de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
- Los objetivos del trabajo son retadores.
- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.
- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.
- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
- La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.
- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

Este instrumento fue diseñado con la técnica de Likert, con una calificación que va desde una escala del 1 al 5, donde: 1=Ninguno o nunca, 2= Poco, 3=Regular, 4=Mucho y 5=Todo o siempre; con un total de 250 puntos como máximo para la escala total y de 50 puntos por factor. Las puntuaciones altas reflejan una percepción positiva del clima organizacional, mientras que las puntuaciones bajas reflejan una percepción negativa. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, y presentan puntos de corte definidos, tal como se pueden observar en la Tabla 10.

Tabla 10: Categorías Diagnósticas Escala CL-SPC

CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS	FACTORES I AL V	PUNTAJE TOTAL
Muy favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

FUENTE: Palma (2004)

Confiabilidad y Validez

La confiabilidad de un instrumento de medición hace referencia al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados similares, consistentes y coherentes (Hernández *et al.* 2010).

Con respecto a la confiabilidad reportada, Palma (2004) aplicó el método de consistencia interna presentando correlaciones de 0.97 (Alfa de Cronbach) y de 0.90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable.

La validez de un instrumento de medición hace referencia al grado en que éste mide realmente la variable que pretende medir (Hernández *et al.* 2010).

Con respecto a la validez, los datos de la versión inicial conformada por 66 ítems fueron sometidos al Test de Kaiser-Meyer-Olkin (0.98), al Test de Esfericidad de Bartlett (44751.69) obteniendo un p-valor menor a 0.05 ($p < 0.05$). Posteriormente, se aplicó un análisis factorial exploratorio y rotación Varimax, determinándose 50 ítems para la versión final, que presentaron correlaciones positivas y significativas en las cinco dimensiones del clima organizacional ($p < 0.05$) lo cual confirma la validez del instrumento (Palma, 2004).

Para fines del presente trabajo, se comprobó la confiabilidad del instrumento CL-SPC mediante el método de consistencia interna de Alfa de Cronbach, obteniéndose un alto grado de fiabilidad, tal como se muestra en la Tabla 11. Cabe mencionar que los datos fueron sometidos al análisis de consistencia interna si se elimina un elemento, estableciéndose que no fue necesario eliminar ningún ítem del instrumento de estudio, ya que los valores del Alfa de Cronbach no varían significativamente. Estos resultados se pueden observar en el ANEXO IX de la página 145.

Tabla 11: Análisis de confiabilidad del instrumento Clima Organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	50

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 11, se observa un valor elevado del coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.953, superior al valor mínimo aceptable de 0.70 (George y Mallery, 2003). Esto significa que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad para los 50 ítems pertenecientes al cuestionario de Clima Organizacional. Los parámetros del Alfa de Cronbach se pueden observar en el ANEXO VIII de la página 144.

Con respecto a la validez del instrumento CL-SPC, al emplear un cuestionario ya validado por la autora, se procedió a comprobar dicha validez a través de los estadísticos aplicados por Palma. Para esto, se aplicó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, así como la Prueba de Esfericidad de Bartlett, con la finalidad de confirmar si los ítems

pertencientes a cada dimensión de Clima Organizacional se relacionan entre sí. Los resultados se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12: Análisis de validez por dimensión de Clima Organizacional

Dimensión	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	Prueba De Esfericidad De Bartlett	Gl	P-Value
Autorrealización	0,658	100,204	45	0,000
Involucramiento laboral	0,683	97,591	45	0,000
Supervisión	0,642	129,252	45	0,000
Comunicación	0,803	108,805	45	0,000
Condiciones laborales	0,539	62,606	45	0,042

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: En este caso, en la Tabla 12, se observa que los valores de las medidas de adecuación muestrales de Kaiser-Meyer-Olkin en todas las dimensiones son superiores al valor mínimo aceptable de 0.50, calificado como un valor medio. Asimismo, la prueba de esfericidad de Barlett contrasta la hipótesis que los elementos fuera de la diagonal principal en la matriz de correlaciones sean cero; se observa que los valores de estos estadísticos en todas las dimensiones de la variable Clima Organizacional resultaron significativos, obteniendo valores elevados en el Test de Esfericidad de Bartlett y p-valores menores a 0.1 ($p < 0.1$), lo cual indica que los ítems o indicadores agrupados en cada dimensión se relacionan de manera adecuada entre sí, es decir, las preguntas diseñadas dentro de cada dimensión son adecuadas para medir dichas dimensiones, y por lo tanto, permiten medir realmente la variable clima organizacional, permitiendo con ello verificar la validez del instrumento utilizado. Las matrices de correlaciones correspondientes a cada dimensión de la variable Clima Organizacional se pueden observar en el ANEXO XII de la página 150.

PARA LA VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Para la medición de la satisfacción laboral, se empleó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, construida en el año 2005 por la psicóloga Sonia Palma. Ver cuestionario en el ANEXO VII de la página 142.

Este cuestionario permite medir el nivel de satisfacción laboral de trabajadores dependientes de cualquier organización o entidad. Su ámbito de aplicación es en adultos de 18 años en adelante, tanto varones como mujeres; y puede aplicarse de manera individual o colectiva. El tiempo promedio de aplicación es de 20 minutos aproximadamente.

La Escala de Clima Laboral SL-SPC está conformada por 27 ítems (17 positivos y 10 negativos), agrupados en cuatro dimensiones o áreas: Significación de la tarea, Condiciones físicas, Reconocimiento personal y/o social y Beneficios económicos.

A continuación se presentan las dimensiones e indicadores considerados en la presente investigación para el estudio de la satisfacción laboral:

a. Significación de la tarea:

Esta dimensión refleja las atribuciones valorativas que el trabajador brinda a su trabajo. Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.
- La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.
- Me siento realmente útil con la labor que realizo.
- Me complacen los resultados que logro en mi trabajo.
- Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.
- Me gusta el trabajo que realizo.
- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).
- Me gusta la actividad que realizo.

b. Condiciones de trabajo:

Esta dimensión muestra las disposiciones de elementos, materiales, espacios de trabajo, así como las disposiciones al interior de la empresa que facilitan la labor del trabajador. Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.
- El ambiente donde trabajo es confortable.
- Me disgusta mi horario.
- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.

- La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.
- El horario de trabajo me resulta incómodo.
- En el ambiente físico donde me ubico, me siento cómodo.
- Existen las comodidades para un buen desempeño de las funciones diarias.
- Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.

c. Reconocimiento personal y/o social:

Esta dimensión mide el reconocimiento propio o de personas, teniendo en cuenta los logros obtenidos en el trabajo, así como el grado de complacencia de las interrelaciones que muestran los trabajadores con otros miembros. Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Siento que recibo “mal trato” por parte de la empresa.
- Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.
- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.
- Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.
- No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

d. Beneficios económicos:

Esta dimensión hace referencia a la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos que perciben los trabajadores, y a su grado de complacencia respecto a ello. Dentro de esta dimensión se encuentran los siguientes ítems o indicadores:

- Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.
- Me siento mal con lo que gano.
- El sueldo que tengo es bastante aceptable.
- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.
- Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.

Este instrumento fue diseñado con la técnica de Likert y permite evaluar el grado de satisfacción laboral para cada ítem mediante las siguientes alternativas: Totalmente de acuerdo (TA), De acuerdo (A), Indeciso (I), En desacuerdo (D) y Totalmente desacuerdo (TD); con resultados que pueden variar de 27 a 135 puntos en general. Al existir

interrogantes o ítems positivos y negativos, estos últimos presentan una calificación a la inversa (al estar redactados en forma negativa).

En la Tabla 13 se muestran los ítems positivos y negativos del instrumento, y las preguntas asociadas a cada ítem.

Tabla 13: Ítems positivos y negativos de la Escala SL-SPC

Clasificación	Ítems																
Positivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	15	16	17	25	27
Negativo	11 14 18 19 20 21 22 23 24 26																

FUENTE: Adaptado de Palma (2005)

Asimismo, se muestra en la Tabla 14 la calificación de cada ítem positivo y negativo, de acuerdo a la Escala de Likert.

Tabla 14: Calificación del Ítem positivo y negativo de la Escala SL-SPC

Ítem	Escala de Likert				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo)	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

FUENTE: Adaptado de Palma (2005)

Los puntajes resultantes son convertidos, utilizando el baremo, en puntuaciones normalizadas y se establece a la categoría correspondiente: Alta satisfacción laboral, Parcial satisfacción laboral, Regular satisfacción laboral, Parcial insatisfacción laboral y Alta insatisfacción laboral.

Tabla 15: Categorías Diagnósticas Escala SL-SPC

CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS	D1	D2	D3	D4	P.T
Alta satisfacción laboral	37-+	41-+	24-+	20-+	117-+
Parcial satisfacción laboral	33-36	35-40	20-23	16-19	103-116
Regular satisfacción laboral	28-32	27-34	18-19	11-15	89-102
Parcial insatisfacción	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Alta insatisfacción laboral	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	74 o menos

FUENTE: Adaptado de Palma (2005)

Confiabilidad y Validez

Con respecto a la confiabilidad reportada, Palma (2005) validó la escala en trabajadores de Lima Metropolitana mediante el método de consistencia interna, obteniéndose una correlación de 0.68 (Alfa de Cronbach) y de 0.81 (Split Half de Guttman), los cuales indican una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable. Asimismo, respecto a la validez de la escala, Palma (2005) evaluó la viabilidad del análisis factorial sobre la base de la medida de adecuación Kaiser-Meyer (0.852), el test de esfericidad de Barlett (10161.49) y el nivel de significación ($p < 0.05$), obteniendo resultados que confirman la validez del instrumento.

Para fines del presente trabajo, se comprobó la confiabilidad del instrumento SL-SPC mediante el método de consistencia interna de Alfa de Cronbach, obteniéndose un alto grado de fiabilidad, tal como se muestra en la Tabla 16. Cabe mencionar que los datos fueron sometidos al análisis de consistencia interna si se elimina un elemento, estableciéndose que no fue necesario eliminar ningún ítem del instrumento de estudio, ya que los valores del Alfa de Cronbach no varían significativamente. Estos resultados se pueden observar en el ANEXO X de la página 147.

Tabla 16: Análisis de confiabilidad del instrumento Satisfacción Laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	27

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 16, se observa que el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.864, superior al valor mínimo aceptable de 0.70 (George y Mallery, 2003). Esto significa que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad para los 27 ítems pertenecientes al cuestionario de Satisfacción Laboral. Los parámetros del Alfa de Cronbach se pueden observar en el ANEXO VIII de la página 144.

Con respecto a la validez del instrumento SL-SPC, al emplear un cuestionario ya validado por la autora, se procedió a comprobar dicha validez a través de los estadísticos aplicados por Palma. Para esto, se aplicó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, así como la Prueba de Esfericidad de Bartlett, con la finalidad de confirmar si los ítems pertenecientes a cada dimensión de satisfacción laboral se relacionan entre sí. Los resultados se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17: Análisis de validez por dimensión de Satisfacción Laboral

Dimensión	Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	Prueba De Esfericidad De Bartlett	Gl	P-Value
Significación de la Tarea	0,698	101,033	28	0,000
Condición de Trabajo	0,607	63,216	36	0,003
Reconocimiento Personal y/o social	0,575	22,360	10	0,013
Beneficios Económicos	0,784	45,834	10	0,000

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: En este caso, en la Tabla 17, se observa que los valores de las medidas de adecuación muestrales de Kaiser-Meyer-Olkin en todas las dimensiones son superiores al valor mínimo aceptable de 0.50, calificado como un valor medio. Asimismo, la prueba de

esfericidad de Barlett contrasta la hipótesis que los elementos fuera de la diagonal principal en la matriz de correlaciones sean cero; se observa que los valores de estos estadísticos en todas las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral resultaron significativos, obteniendo p-valores menores a 0.1 ($p < 0.1$), lo cual indica que los ítems o indicadores agrupados en cada dimensión se relacionan de manera adecuada entre sí, es decir, las preguntas diseñadas dentro de cada dimensión son adecuadas para medir dichas dimensiones y, por lo tanto, permiten medir realmente la variable satisfacción laboral, permitiendo con ello verificar la validez del instrumento utilizado. Las matrices de correlaciones correspondientes a cada dimensión de la variable satisfacción laboral se pueden observar en el ANEXO XIII de la página 157.

3.3.9 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la Figura 10, se presenta el orden de las actividades que se realizaron para la recolección de datos del presente estudio en la empresa Industrial Duropal S.A.C.

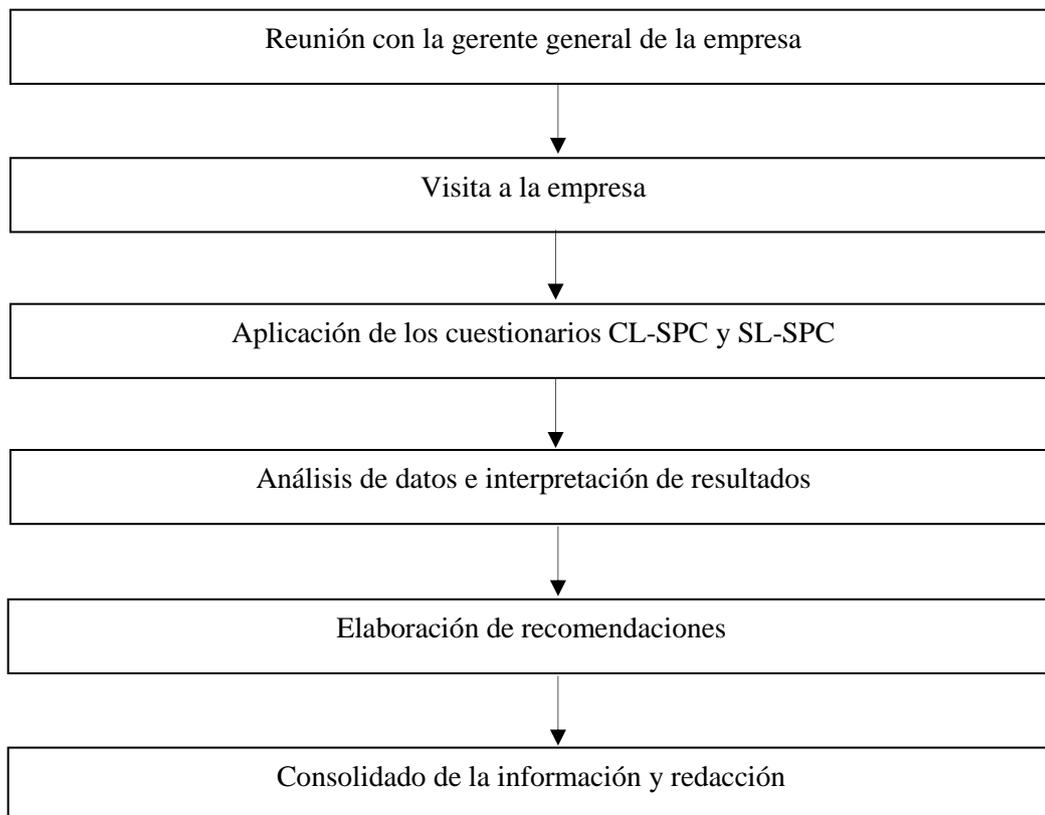


Figura 10: Secuencia de actividades de la metodología de investigación

FUENTE: Elaboración propia

A continuación, se detalla el procedimiento mostrado en la Figura 10:

Fase 1: Autorización. Se acudió a la Gerencia General de Industrial Duropal S.A.C. para obtener el permiso para poder realizar el trabajo de investigación. Tras presentar la propuesta, la Gerente General autorizó a las investigadoras la aplicación de las pruebas correspondientes para su posterior análisis. Ver ANEXO V en la página 139.

Fase 2: Planificación. Se realizó la planificación del día y horario para la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores. Esto se hizo en coordinación con la Gerente General.

Fase 3: Ejecución. Se procedió a aplicar los cuestionarios respectivos para la investigación tanto en oficinas como en la planta de producción. El llenado de los cuestionarios se dio de forma anónima, con una duración aproximada de 10 minutos por cuestionario. El proceso de ejecución se desarrolló en dos días (un día en las oficinas de Ate Vitarte, y el otro día en la planta de producción de Lurín).

Fase 4: Análisis de datos e interpretación de resultados. En esta fase se procesó la información obtenida a través de los cuestionarios y se realizó el análisis de la información e interpretación de los resultados mediante el programa SPSS versión 22.0. Una vez obtenidos los resultados, se analizaron las hipótesis planteadas en la investigación, y finalmente se elaboraron las conclusiones.

Fase 5: Elaboración de recomendaciones: En esta etapa se procedió a elaborar recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

Fase 7: Consolidación de resultados y redacción. Finalmente, se procedió a realizar el consolidado de la información obtenida y la redacción del mismo en el presente trabajo de investigación.

3.3.10 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

Siguiendo el método de análisis de datos según Hernández *et al.* (2010), éste se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se seleccionó un programa estadístico por computadora u ordenador para analizar los datos (SPSS versión 22.0).

- Se ejecutó el programa SPSS y se analizó descriptivamente, visualizándose los datos por variable (exploración de datos).
- Se comprobó la confiabilidad y validez lograda por los instrumentos de medición.
- Se analizaron las hipótesis planteadas mediante las pruebas estadísticas. Para esto, se aplicó previamente un análisis de normalidad mediante el estadístico de Shapiro Wilk, hallándose una distribución normal de los datos, por lo cual se consideró analizar la data mediante el coeficiente paramétrico de correlación de Pearson, para determinar los valores de asociación que permiten cuantificar el grado de ajuste y de relación lineal entre las variables. Los resultados de la prueba de normalidad se puede observar en el ANEXO XIV de la página 162.
- Se prepararon los resultados para presentarlos en tablas, graficas, etc.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados encontrados en dos niveles. En primer lugar, se presenta el análisis estadístico realizado para la comprobación de la hipótesis general e hipótesis específicas. En segundo lugar, se muestra el análisis descriptivo de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así como su distribución en función a los factores demográficos.

4.1.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

El propósito principal de la presente investigación es determinar la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Industrial Duropal S.A.C.

(a) COMPROBACIÓN HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis general planteaba que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La Tabla 18 muestra que la prueba de asociación resultó significativa, con un p-valor de 0.009, menor a 0.1 ($p < 0.1$), por lo que se puede afirmar que existe relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables es de 0,555. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, vemos que entre estas dos variables existe una correlación significativa y positiva, por tanto, se considera comprobada la hipótesis general. Es decir, a mejor percepción del clima organizacional de los trabajadores, mejor será su satisfacción laboral en la empresa.

Tabla 18: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral

		Correlaciones	
		Satisfacción Laboral	Clima Organizacional
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1	,555
	Sig. (bilateral)		,009
	N	21	21
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,555	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	21	21

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 11, se observa que en promedio y en conjunto, existe una tendencia positiva y creciente entre ambas variables, de tal forma que a medida que mejora la percepción del clima organizacional en los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral de los mismos.

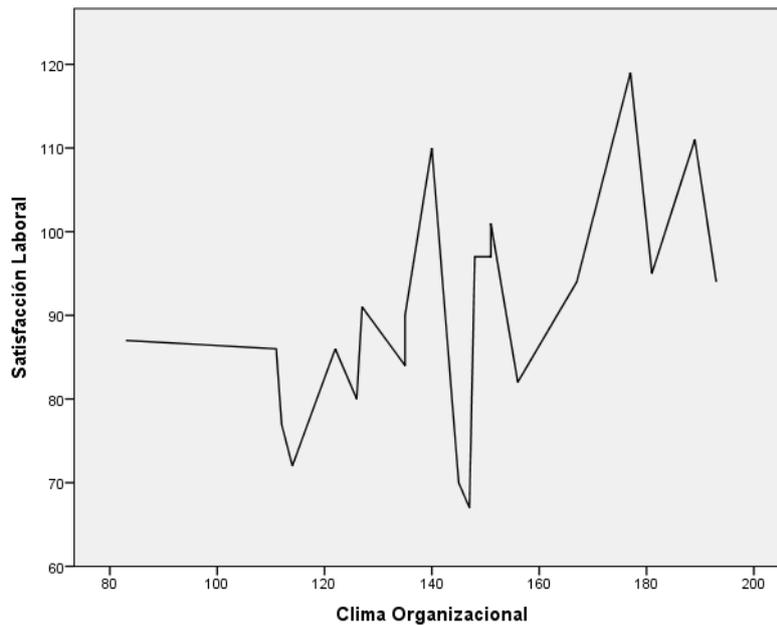


Figura 11: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia

(b) COMPROBACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

La hipótesis específica 1 planteaba que existe relación significativa entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La Tabla 19 muestra que la prueba de asociación resultó significativa, con un p-valor de 0.086, menor a 0.1 ($p < 0.1$), por lo que se puede afirmar que existe relación entre la dimensión Autorrealización y Satisfacción Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables es de 0,383. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, vemos que entre estas dos variables existe una correlación significativa y positiva, por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, a mejor percepción de la dimensión Autorrealización por parte de los trabajadores, mejor será su satisfacción laboral en la empresa.

Tabla 19: Relación entre Autorrealización y Satisfacción laboral

		Correlaciones	
		Satisfacción Laboral	Autorrealización
Autorrealización	Correlación de Pearson	1	,383
	Sig. (bilateral)		,086
	N	21	21
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,383	1
	Sig. (bilateral)	,086	
	N	21	21

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 12, se observa que en promedio y en conjunto, existe una tendencia positiva y creciente entre la dimensión Autorrealización y la Satisfacción laboral, de tal forma que a medida que mejora la percepción de la dimensión Autorrealización en los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral de los mismos.

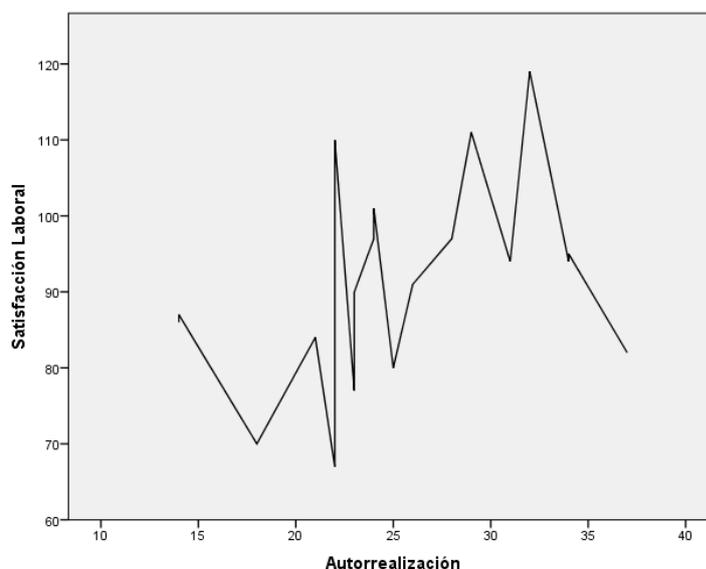


Figura 12: Relación entre Autorrealización y Satisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia

(c) COMPROBACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

La hipótesis específica 2 planteaba que existe relación significativa entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La Tabla 20 muestra que la prueba de asociación resultó no significativa, con un p-valor de 0.353, mayor a 0.1 ($p > 0.1$). Esto indica que no existe relación entre la dimensión Involucramiento Laboral y la Satisfacción Laboral. Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 2, es decir, ésta se rechaza.

Tabla 20: Relación entre Involucramiento Laboral y Satisfacción laboral

Correlaciones			
		Satisfacción Laboral	Involucramiento Laboral
Involucramiento Laboral	Correlación de Pearson	1	,213
	Sig. (bilateral)		,353
	N	21	21
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,213	1
	Sig. (bilateral)	,353	
	N	21	21

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 13, se observa que en promedio y en conjunto, no se puede distinguir una tendencia positiva y creciente entre la dimensión Involucramiento laboral y la Satisfacción laboral, comprobándose que no existe relación entre la dimensión Involucramiento Laboral y la variable Satisfacción Laboral.

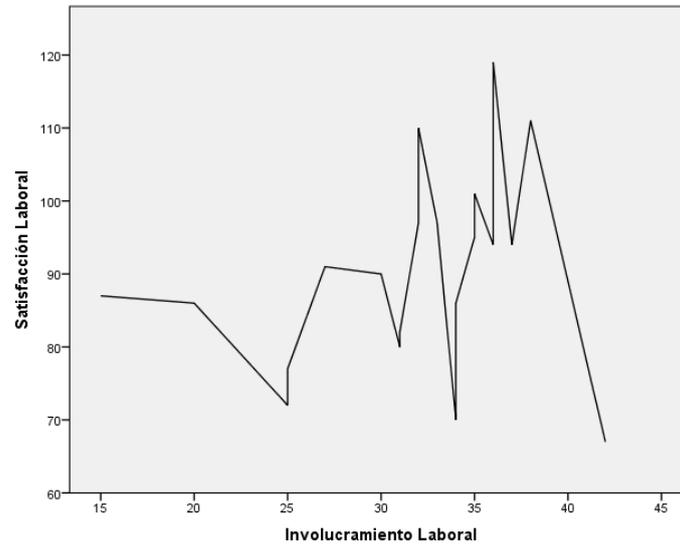


Figura 13: Relación entre Involucramiento Laboral y Satisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia

(d) COMPROBACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

La hipótesis específica 3 planteaba que existe relación significativa entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La Tabla 21 muestra que la prueba de asociación resultó significativa, con un p-valor de 0.014, menor a 0.1 ($p < 0.1$), por lo que se puede afirmar que existe relación entre la dimensión Supervisión y satisfacción laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables es de 0,525. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, vemos que entre estas dos variables existe una correlación significativa y positiva, por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir, a mejor percepción de la dimensión Supervisión por parte de los trabajadores, mejor será su satisfacción laboral en la empresa.

Tabla 21: Relación entre Supervisión y Satisfacción laboral

Correlaciones			
		Supervisión	Satisfacción Laboral
Supervisión	Correlación de Pearson	1	,525
	Sig. (bilateral)		,014
	N	21	21
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,525	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	21	21

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 14, se observa que en promedio y en conjunto, existe una tendencia positiva y creciente entre la dimensión Supervisión y la Satisfacción laboral, de tal forma que a medida que mejora la percepción de la dimensión Supervisión de los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral de los mismos.

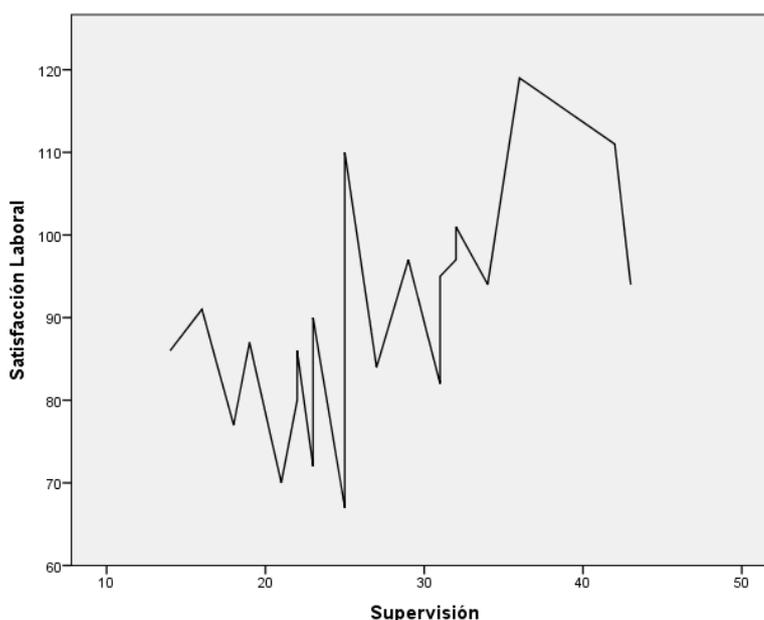


Figura 14: Relación entre Supervisión y Satisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia

(e) COMPROBACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

La hipótesis específica 4 planteaba que existe relación significativa entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La Tabla 22 muestra que la prueba de asociación resultó significativa, con un p-valor de 0.016, menor a 0.1 ($p < 0.1$), por lo que se puede afirmar que existe relación entre la dimensión Comunicación y satisfacción laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables es de 0,519. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, vemos que entre estas dos variables existe una correlación significativa y positiva, por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 4. Es decir, a mejor percepción de la dimensión Comunicación por parte de los trabajadores, mejor será su satisfacción laboral en la empresa.

Tabla 22: Relación entre Comunicación y Satisfacción laboral

Correlaciones			
		Comunicación	Satisfacción Laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	1	,519
	Sig. (bilateral)		,016
	N	21	21
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,519	1
	Sig. (bilateral)	,016	
	N	21	21

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 15, se observa que en promedio y en conjunto, existe una tendencia positiva y creciente entre la dimensión Comunicación y la Satisfacción laboral, de tal forma que a medida que mejora la percepción de la Comunicación de los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral de los mismos.

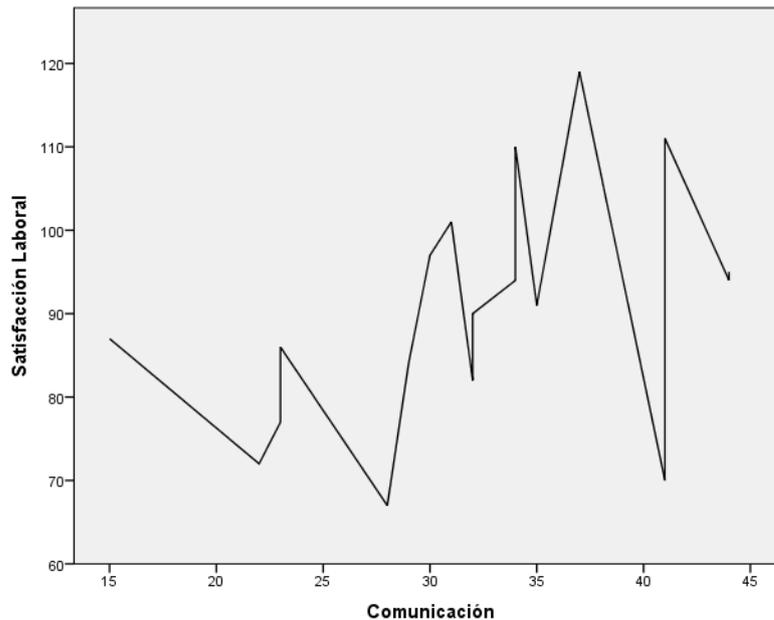


Figura 15: Relación entre Comunicación y Satisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia

(f) COMPROBACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

La hipótesis específica 5 planteaba que existe relación significativa entre la dimensión Condiciones de trabajo del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La Tabla 23 muestra que la prueba de asociación resultó significativa, con un p-valor de 0.008, menor a 0.1 ($p < 0.1$), por lo que se puede afirmar que existe relación entre la dimensión Condiciones laborales y satisfacción laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables es de 0,565. Como los valores de Pearson van de -1 a 1, siendo el 0 el indicador de que no existe correlación, vemos que entre estas dos variables existe una correlación significativa y positiva, por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 5. Es decir, a mejor percepción de las Condiciones laborales por parte de los trabajadores, mejor será su satisfacción laboral en la empresa.

Tabla 23: Relación entre Condiciones Laborales y Satisfacción laboral

Correlaciones			
		Condiciones Laborales	Satisfacción Laboral
Condiciones Laborales	Correlación de Pearson	1	,565
	Sig. (bilateral)		,008
	N	21	21
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,565	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	21	21

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 16, se observa que en promedio y en conjunto, existe una tendencia positiva y creciente entre la dimensión Condiciones laborales y la Satisfacción laboral, de tal forma que a medida que mejora la percepción de las Condiciones laborales de los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral de los mismos.

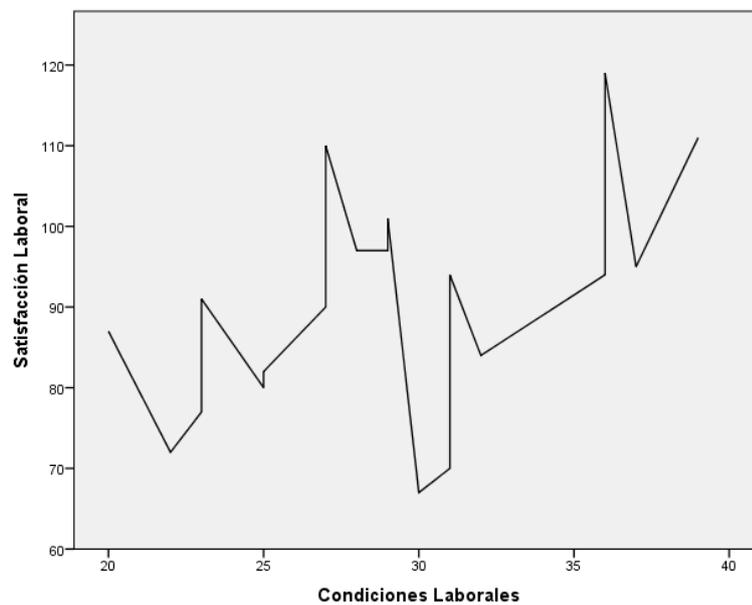


Figura 16: Relación entre Condiciones Laborales y Satisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia

4.1.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.1.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Respecto al total de la población y, según los factores demográficos de edad, género, área y tiempo de servicio, se encuentra que la empresa Industrial Duropal S.A.C. está conformada de la siguiente manera:

SEGÚN LA EDAD DE LOS TRABAJADORES:

Tabla 24: Distribución de trabajadores según edad

EIDADES				
Tipo	18-30 años	31-50 años	51 a más años	Total
Cantidad	6	9	6	21

FUENTE: Elaboración propia

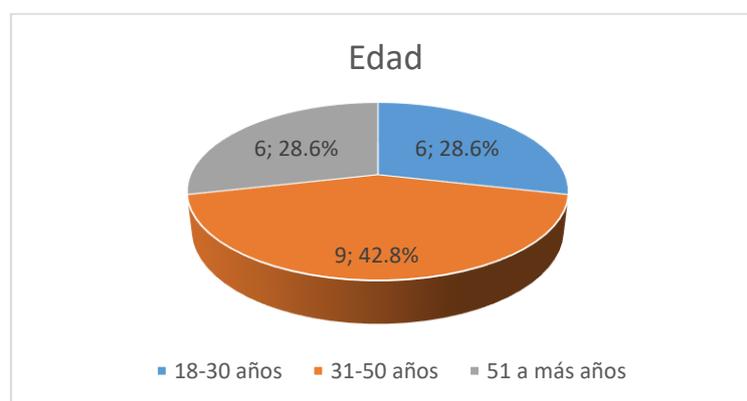


Figura 17: Distribución de trabajadores según edad

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a los datos completados por el personal encuestado, se aprecia que la mayoría de trabajadores poseen edades que oscilan entre los 31 a 50 años.

SEGÚN EL GÉNERO DE LOS TRABAJADORES:

Tabla 25: Distribución de trabajadores según género

GÉNERO			
Tipo	Femenino	Masculino	Total
Cantidad	7	14	21

FUENTE: Elaboración propia

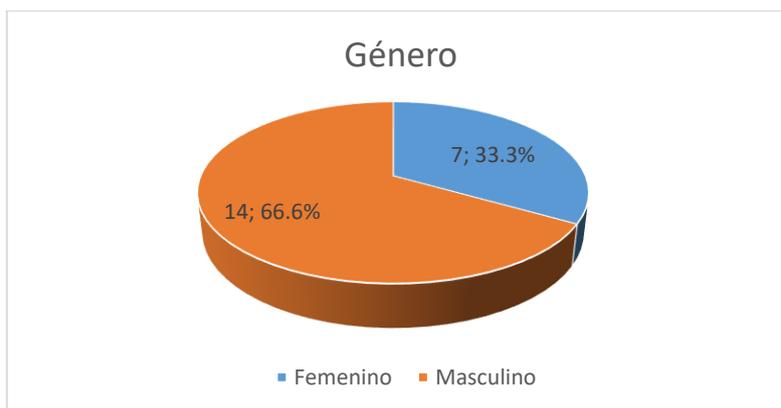


Figura 18: Distribución de trabajadores según género

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a la distribución de los trabajadores según género, se aprecia que en la empresa Industrial Duropal S.A.C. predomina el género masculino.

SEGÚN ÁREA DE LABORES DE LOS TRABAJADORES:

Tabla 26: Distribución de trabajadores según área de labores

ÁREA DE TRABAJO			
Tipo	Producción	Administración	Total
Cantidad	8	13	21

FUENTE: Elaboración propia

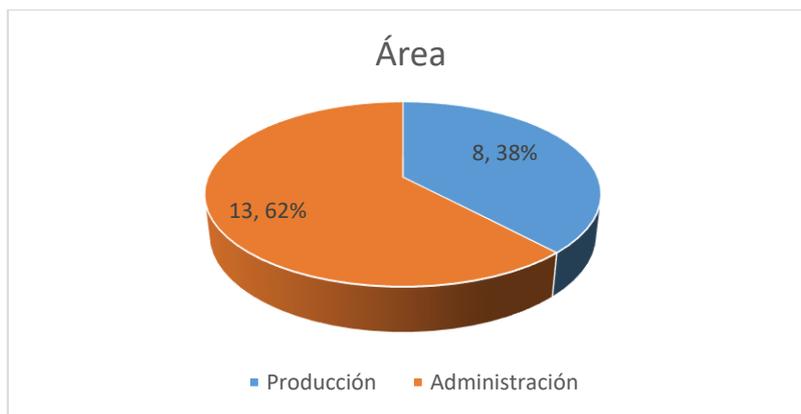


Figura 19: Distribución de trabajadores según área de trabajo

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a los datos proporcionados por los encuestados, se observa que la mayor cantidad de trabajadores pertenece al área administrativa.

SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES:

Tabla 27: Distribución de trabajadores según tiempo de servicio

TIEMPO DE SERVICIO			
Tipo	De 0 a 5 años	Mayor a 5 años	Total
Cantidad	7	14	21

FUENTE: Elaboración propia



Figura 20: Distribución de trabajadores según tiempo de servicio

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a los encuestados, en la empresa Industrial Duropal S.A.C., predomina el personal con tiempo de prestación de servicios mayor a 5 años.

4.1.2.2 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 28: Distribución de la variable Clima Organizacional

		Recuento	% del N de la columna
Clima Organizacional	Muy Favorable	0	0,0%
	Favorable	4	19,0%
	Media	10	47,6%
	Desfavorable	6	28,6%
	Muy Desfavorable	1	4,8%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 28 muestra que el mayor porcentaje de colaboradores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. presenta una percepción de clima organizacional media con un valor de 47.6%.

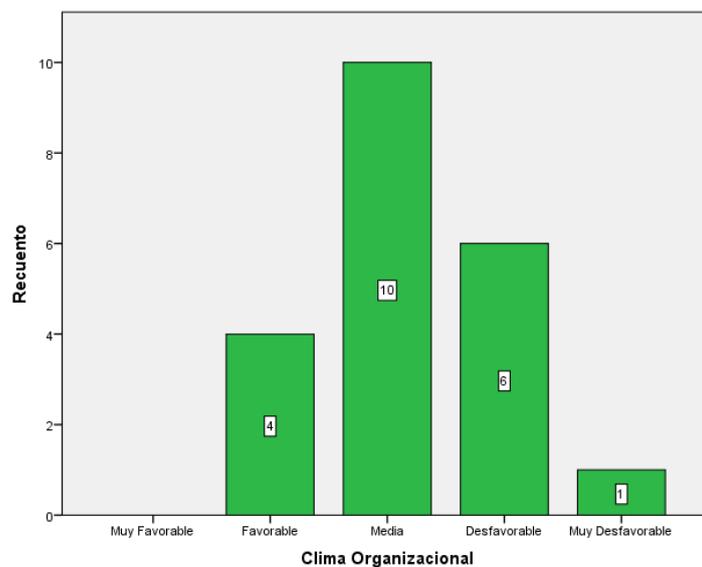


Figura 21: Distribución de frecuencias del factor Clima Organizacional

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 29: Nivel en la escala de Clima Organizacional según dimensiones

Dimensiones y Nivel	N°	%
Autorrealización		
Favorable	3	14.3%
Media	5	23.8%
Desfavorable	11	52.4%
Muy desfavorable	2	9.5%
	21	100%
Involucramiento laboral		
Muy favorable	1	4.8%
Favorable	9	42.9%
Media	7	33.3%
Desfavorable	3	14.2%
Muy desfavorable	1	4.8%
	21	100%
Supervisión		
Muy favorable	2	9.5%
Favorable	2	9.5%
Media	6	28.6%
Desfavorable	9	42.9%
Muy desfavorable	2	9.5%
	21	100%
Comunicación		
Muy favorable	2	9.5%
Favorable	7	33.3%
Media	7	33.3%
Desfavorable	4	19.1%
Muy desfavorable	1	4.8%
	21	100%
Condiciones laborales		
Favorable	4	19.1%
Media	11	52.4%
Desfavorable	6	28.5%
	21	100%

Interpretación: La Tabla 29 muestra la distribución de las dimensiones de Clima Organizacional según los niveles de la escala. Así, se observa que predomina una percepción desfavorable del clima organizacional en las dimensiones Autorrealización y Supervisión. Con respecto a la dimensión Involucramiento laboral, predomina una percepción favorable, mientras que en la dimensión Condiciones laborales predomina una percepción media. Por último, se observa que en la dimensión Comunicación, predomina en igual proporción una percepción favorable y media.

Tabla 30: Distribución de la variable Satisfacción Laboral

	Recuento	% del N de la columna
Alta Satisfacción Laboral	1	4,8%
Parcial Satisfacción Laboral	2	9,5%
Regular Satisfacción Laboral	8	38,1%
Parcial Insatisfacción Laboral	7	33,3%
Alta Insatisfacción Laboral	3	14,3%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 30 muestra que el mayor porcentaje de colaboradores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. presenta regular satisfacción laboral con un valor de 38.1%.

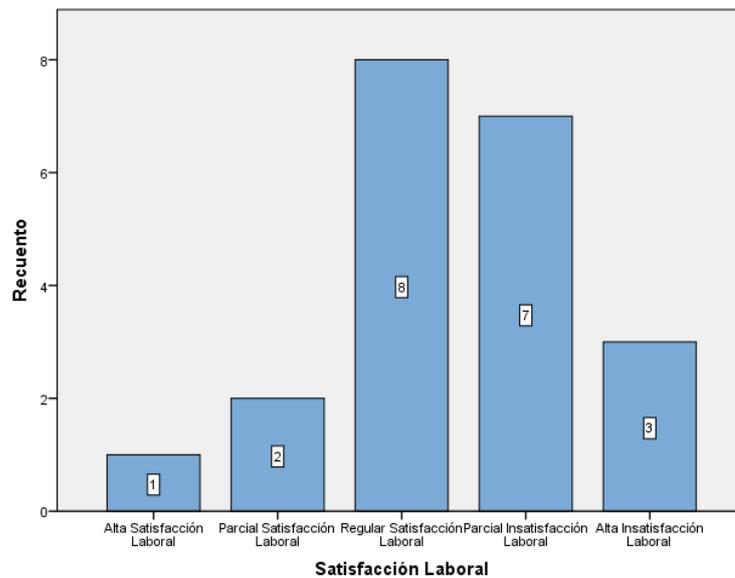


Figura 22: Distribución de frecuencias del factor Satisfacción Laboral

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 31: Nivel en la escala de Satisfacción Laboral según dimensiones

Dimensiones y Nivel	N°	%
Significación de la tarea		
Alta Satisfacción	3	14.3%
Parcial Satisfacción	1	4.8%
Regular Satisfacción	13	61.9%
Parcial Insatisfacción	2	9.5%
Alta Insatisfacción	2	9.5%
	21	100%
Condiciones de trabajo		
Alta Satisfacción	1	4.8%
Regular Satisfacción	12	57.1%
Parcial Insatisfacción	7	33.3%
Alta Insatisfacción	1	4.8%
	21	100%
Reconocimiento personal y/o social		
Alta Satisfacción	2	9.5%
Parcial Satisfacción	4	19.1%
Regular Satisfacción	6	28.5%
Parcial Insatisfacción	9	42.9%
	21	100%
Beneficios económicos		
Alta Satisfacción	2	9.5%
Parcial Satisfacción	7	33.3%
Regular Satisfacción	11	52.4%
Parcial Insatisfacción	1	4.8%
	21	100%

Interpretación: La Tabla 31 muestra la distribución de las dimensiones de Satisfacción Laboral según los niveles de las escala. Así, se observa que predomina una regular satisfacción con respecto a las dimensiones Significación de la tarea, Condiciones de trabajo y Beneficios económicos. Por último, predomina una parcial insatisfacción en los trabajadores respecto a la dimensión Reconocimiento personal y/o social.

4.1.2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS PARA LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 32: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Rango de edad

		De 18 a 30 años		De 31 a 50 años		De 51 a más años	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Clima Organizacional	Muy Desfavorable	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
	Desfavorable	2	33,3%	2	22,2%	2	33,3%
	Media	3	50,0%	4	44,4%	3	50,0%
	Favorable	0	0,0%	3	33,3%	1	16,7%
	Muy Favorable	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	6	100,0%	9	100,0%	6	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 32 muestra que en los tres rangos de edades, los colaboradores poseen, en su mayoría, una percepción media del clima organizacional. Así, los colaboradores cuyo rango de edad se encuentra entre 18 a 30 años, poseen en mayor porcentaje una percepción media del clima organizacional con un valor de 50 por ciento, de la misma manera, los colaboradores cuyo rango de edad se encuentra entre 31 a 50 años poseen en mayor porcentaje una percepción media del clima organizacional con un valor de 44,4 por ciento y los colaboradores que tienen edades con más de 51 años poseen en mayor porcentaje una percepción media del clima organizacional con un valor de 50 por ciento.

Tabla 33: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Género

		Sexo			
		Masculino		Femenino	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Clima Organizacional	Muy Desfavorable	1	7,1%	0	0,0%
	Desfavorable	4	28,6%	2	28,6%
	Media	6	42,9%	4	57,1%
	Favorable	3	21,4%	1	14,3%
	Muy Favorable	0	0,0%	0	0,0%
	Total	14	100,0%	7	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 33 muestra que los colaboradores del género masculino de la empresa Industrial Duropal S.A.C. poseen en mayor porcentaje una percepción media del clima organizacional con un valor de 42.9 por ciento, al igual que los colaboradores del género femenino, que poseen en mayor porcentaje una percepción media del clima organizacional con un valor de 57.1 por ciento.

Tabla 34: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Área

		Área			
		Área de producción		Área administrativa	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Clima Organizacional	Muy Desfavorable	1	12,5%	0	0,0%
	Desfavorable	4	50,0%	2	15,4%
	Media	3	37,5%	7	53,8%
	Favorable	0	0,0%	4	30,8%
	Muy Favorable	0	0,0%	0	0,0%
	Total	8	100,0%	13	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 34 muestra que los colaboradores del Área de producción de la empresa Industrial Duropal S.A.C. poseen en mayor porcentaje una percepción desfavorable del clima organizacional con un valor de 50 por ciento, mientras, que los colaboradores del Área administrativa poseen en mayor porcentaje una percepción media del clima organizacional con un valor de 53.8 por ciento.

Tabla 35: Distribución del nivel de la variable Clima Organizacional por Tiempo de Servicio

		De 0 a 5 años		De 5 años a más	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Clima Organizacional	Muy Desfavorable	1	14,3%	0	0,0%
	Desfavorable	3	42,9%	3	21,4%
	Media	2	28,5%	8	57,1%
	Favorable	1	14,3%	3	21,4%
	Muy Favorable	0	0,0%	0	0,0%
Total		7	100,0%	14	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 35 muestra que los colaboradores que tienen laborando en Industrial Duropal S.A.C. menos de 5 años, poseen en mayor proporción, una percepción desfavorable del clima laboral con un valor de 42.9 por ciento, mientras que, los colaboradores que tienen laborando entre 5 a más años poseen, en mayor proporción, una percepción media del clima laboral con un valor de 57.1 por ciento.

Tabla 36: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Rango de edad

		Rango de edades					
		De 18 a 30 años		De 31 a 50 años		De 51 a más años	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Satisfacción Laboral	Alta Insatisfacción	0	0,0%	3	33,3%	0	0,0%
	Parcial Insatisfacción	3	50,0%	1	11,1%	3	50,0%
	Regular Satisfacción	3	50,0%	2	22,2%	3	50,0%
	Parcial Satisfacción	0	0,0%	2	22,2%	0	0,0%
	Alta Satisfacción	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%
	Total	6	100,0%	9	100,0%	6	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 36 muestra que los colaboradores que poseen edades entre 18 a 30 años de la empresa Industrial Duropal S.A.C. tienen, en igual proporción, una parcial insatisfacción laboral y regular satisfacción laboral con un valor de 50 por ciento. Los colaboradores que poseen edades entre 31 a 50 años tienen, en mayor porcentaje, una alta insatisfacción laboral con un valor de 33,3 por ciento y los colaboradores que poseen edades mayores a 51 años tienen, en igual proporción, una parcial insatisfacción laboral y regular satisfacción laboral con un valor de 50 por ciento.

Tabla 37: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Género

		Sexo			
		Masculino		Femenino	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Satisfacción Laboral	Alta Insatisfacción	3	21,4%	0	0,0%
	Parcial Insatisfacción	6	42,9%	1	14,3%
	Regular Satisfacción	4	28,6%	4	57,1%
	Parcial Satisfacción	0	0,0%	2	28,6%
	Alta Satisfacción	1	7,1%	0	0,0%
	Total	14	100,0%	7	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 37 muestra que los colaboradores del género masculino de la empresa Industrial Duropal S.A.C. poseen, en mayor porcentaje, una parcial insatisfacción laboral con un valor de 42.9 por ciento, mientras, que los colaboradores del género femenino poseen, en mayor porcentaje, una regular satisfacción laboral con un valor de 57.1 por ciento.

Tabla 38: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Área

		Área			
		Área de producción		Área administrativa	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Satisfacción Laboral	Alta Insatisfacción	2	25,0%	1	7,7%
	Parcial Insatisfacción	6	75,0%	1	7,7%
	Regular Satisfacción	0	0,0%	8	61,5%
	Parcial Satisfacción	0	0,0%	2	15,4%
	Alta Satisfacción	0	0,0%	1	7,7%
	Total	8	100,0%	13	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 38 muestra que los colaboradores del Área de producción de la empresa Industrial Duropal S.A.C. poseen, en mayor porcentaje, una parcial insatisfacción laboral con un valor de 75 por ciento, mientras, que los colaboradores del Área

administrativa poseen en mayor porcentaje una regular satisfacción laboral con un valor de 61.5 por ciento.

Tabla 39: Distribución del nivel de la variable Satisfacción Laboral por Tiempo de Servicio

		De 0 a 5 años		De 5 años a más	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Satisfacción Laboral	Alta Insatisfacción	0	0,0%	3	21,4%
	Parcial Insatisfacción	4	57,1%	3	21,4%
	Regular Satisfacción	2	28,6%	6	42,9%
	Parcial Satisfacción	0	0,0%	2	14,3%
	Alta Satisfacción	1	14,3%	0	0,0%
	Total	7	100,0%	14	100,0%

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 39 muestra que los colaboradores que tiene laborando menos de 5 años en Industrial Duropal S.A.C. poseen, en mayor proporción, una parcial insatisfacción laboral con un valor de 57.1 por ciento, mientras que, los colaboradores que tienen laborando entre 5 años a más poseen, en mayor proporción, una regular satisfacción laboral con un valor de 42.9 por ciento.

4.2 DISCUSIÓN

La presente investigación titulada “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.” tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa, por lo que en función de los resultados obtenidos se da el inicio del análisis de los mismos:

DISCUSIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

1. La hipótesis general de la presente investigación plantea que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. Esta relación existente fue comprobada con los instrumentos de recolección empleados y el análisis estadístico realizado, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.555$ y una prueba de asociación significativa con un p -valor=0.009, inferior al nivel de significancia establecido de 0.1. Por tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C., de tal forma que, si se mejora la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C, mayor será la satisfacción de los mismos. Al comparar los resultados del estudio con los hallazgos de tesis desarrolladas a nivel nacional, éstos coinciden con lo reportado por Bravo (2015), quien realizó un análisis del “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”. Los resultados de su estudio, al aplicar la prueba no paramétrica de Spearman ($r_s = 0.51$, $p < 0,01$), revelan que existe una relación directa y positiva entre la percepción del clima laboral y la satisfacción de los empleados. De forma similar, los resultados presentados concuerdan con lo hallado por Casana (2015) en su investigación denominada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”, en donde concluye que existe una correlación significativa y alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa azucarera estudiada ($r_s = 0.544$, $p < 0.01$) al aplicar la prueba no paramétrica de Spearman, reafirmando la relación existente indicada líneas arriba. Por su parte, López (2014), en su tesis de maestría denominada “Clima Organizacional y

Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Centro de Especialización y Capacitación Profesional del Perú”, busca determinar la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa. Mediante su análisis estadístico utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, afirma la relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral ($r= 0.937$, $p = 0.017$) de tal forma que, si existe un adecuado clima organizacional, entonces existe satisfacción laboral por parte de los trabajadores.

A nivel teórico, este resultado se sustenta en la Teoría del Clima Organizacional de Likert, según el cual la empresa Industrial Duropal S.A.C. se ubica en el Sistema III denominado Clima Participativo Consultivo, que se caracteriza por la confianza brindada por parte de la gerencia hacia los subordinados, las decisiones y políticas de gran impacto se toman en la cumbre de la organización, existe regular comunicación descendente y lateral así como trabajo en equipo. Según esta teoría, los diversos aspectos que componen y determinan el clima organizacional Participativo Consultivo dentro de las organizaciones permitirán alcanzar mayores niveles de satisfacción en sus miembros, estableciéndose que, este tipo de clima desencadenará en un nivel mediano de satisfacción por parte de los trabajadores. Esto coincide con los resultados obtenidos, ya que según el análisis descriptivo del nivel de satisfacción laboral en Industrial Duropal S.A.C. se observa que los trabajadores, en mayor proporción, poseen un nivel mediano o regular de satisfacción dentro de la empresa. Asimismo, este resultado se sustenta en la Teoría de Síntesis de Litwin y Stringer, quienes establecen que el clima organizacional; el cual está determinado por la interacción entre el individuo y su ambiente de trabajo; influirá en otras variables organizacionales como la satisfacción laboral de sus miembros; lo cual se comprueba estadísticamente al obtener una correlación significativa y positiva entre ambas variables. De la misma manera, la existencia de una correlación significativa y positiva entre ambas variables corrobora las teorías presentadas por diversos autores como Friedlander y Margulies; Payne y Pheysey; Hellriegel y Slocum, Jakofsky y Slocum, citados por Chiang *et al.* (2010) quienes establecen y concluyen que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.

A nivel práctico, se observa que no existen diferencias en cuanto a los hallazgos obtenidos en investigaciones en pequeñas y grandes empresas, referentes a la existencia de una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; comprobándose, en todos los estudios, que a una mejor percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral de los

mismos. Así, entre los estudios en pequeñas empresas que respaldan los hallazgos del presente trabajo de investigación se encuentra el realizado por Arias y Arias (2014) en una pequeña empresa del sector privado, denominado “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa del sector privado”. Este estudio se aplicó en una empresa compuesta por 45 trabajadores, en el cual se obtuvo como resultado la existencia de una correlación significativa y positiva entre ambas variables ($r= 0.229$, $p<0.05$). De la misma manera, este resultado coincide con el encontrado en la pequeña empresa Divemotor en Cajamarca, Perú, en el estudio realizado por Llaguento y Becerra (2014) denominado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014”. Producto del estudio en esta empresa, compuesta por 25 trabajadores, se comprobó la existencia de una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus miembros ($r= 0.497$, $p<0.05$). Adicionalmente, este resultado coincide con el hallado en la organización Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Perú, a través del estudio realizado por Quispe (2015), en su tesis de grado titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Perú”. En función al análisis estadístico en esta empresa, compuesta por 30 trabajadores, se comprobó, una vez más, la existencia de una relación positiva entre ambas variables, al obtener un coeficiente de correlación significativo ($r_s= 0.652$, $p<0.01$).

DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

2. La primera hipótesis específica plantea la existencia de una relación significativa entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. Esta relación fue comprobada al obtenerse como resultado un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,383$ y una prueba de asociación significativa con un p -valor $=0.086$, inferior al nivel de significancia de 0.1, En función a este resultado, se puede determinar que, para el caso de Industrial Duropal S.A.C., la percepción que tienen los trabajadores de la dimensión autorrealización dentro de la empresa, influye positivamente en la satisfacción de estos mismos.

La autorrealización se define como la apreciación de los trabajadores respecto al grado en que el medio laboral favorece el desarrollo personal y profesional (Palma, 2004). Al

comparar los resultados del estudio con los hallazgos de tesis desarrolladas a nivel nacional, éstos coinciden con lo reportado por Saucedo y Peña (2015) en su estudio denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industrial papelera de Lima Este, 2015”, los cuales encuentran una correlación significativa y positiva entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa ($r_s = 0.629$, $p < 0.01$). De la misma manera, este resultado coincide con el hallado por Casana (2015) en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”, donde detectó una correlación significativa y positiva, entre el indicador Autorrealización del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral, al obtener un coeficiente de correlación de $r_s = 0.478$ y un nivel de significancia de $p = 0.00$ ($p < 0.01$); permitiéndoles afirmar que se logrará una mayor satisfacción laboral en los trabajadores, siempre que se promueva oportunidades de desarrollo, progreso, participación, así como la promoción de ideas innovadoras y propuestas por parte de los trabajadores. Asimismo, este resultado coincide con el encontrado por Bravo (2015) en su estudio denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, en donde obtiene un coeficiente de correlación de $r_s = 0.48$ y una prueba de asociación significativa $p < 0.01$, por lo que se comprueba la existencia de una correlación significativa y positiva entre la dimensión Autorrealización del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral.

A nivel teórico, este resultado se sustenta en la teoría dual de Herzberg, que establece que los factores intrínsecos que permiten alcanzar satisfacción laboral dentro de las organizaciones son aquellos que satisfacen las necesidades de autorrealización de una persona en su trabajo (los logros, el reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante, el crecimiento profesional, entre otros), y solo mediante la ejecución de sus tareas, conseguirá las recompensas que reforzarán sus aspiraciones y por tanto se tendrá una satisfacción laboral. (Furnham, 1995). Del mismo modo, este resultado se sustenta en lo estipulado por Atalaya (1999) quien menciona que los trabajadores prefieren puestos de trabajo que les otorguen posibilidades de aplicar sus habilidades y capacidades, además de ofrecerles una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Es decir, un puesto de trabajo caracterizado por poseer estímulos intelectuales. En estas condiciones, siempre y cuando sean moderadas, los empleados experimentarán satisfacción en su puesto de labores. En esta misma línea, Robbins y Judge (2013) establecen que los puestos de trabajo que ofrecen un desafío para la mente,

enriquecedoras capacitaciones, oportunidades de progresar y participación generan satisfacción en la mayoría de sus miembros. De la misma manera, esto se sustenta en lo establecido por Ovejero (2006) quien plantea que cuando las características del puesto como la participación o la capacidad de desarrollarse se incrementan, aumenta también la satisfacción del empleado.

A nivel práctico, este resultado coincide y se sustenta en los hallazgos obtenidos en la investigación de Amozorrutia (2007) realizada en una clínica compuesta por 49 trabajadores, en donde se concluye que la autorrealización o desarrollo personal significa un autoconocimiento de las habilidades propias de cada trabajador, maximizando así su potencial de competencia y, en consecuencia, su satisfacción laboral en la empresa. De otra manera, los trabajadores se sentirán insatisfechos con su trabajo, si la empresa no les permite o no estimula el desarrollo de sus capacidades. (Gibson, citado por Amozorrutia, 2007)

3. La segunda hipótesis específica establece la existencia de una relación significativa entre la dimensión del clima organizacional Involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. Debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.213$ y un p -valor=0.353, superior al nivel de significancia de 0.1 ($p > 0.1$), existe suficiente evidencia estadística para afirmar que no existe relación significativa entre la dimensión Involucramiento laboral y la satisfacción laboral. El Involucramiento laboral se define como el grado de implicancia y compromiso que poseen los trabajadores con la organización, así como el grado de identificación con los valores organizacionales (Palma, 2004).

Este resultado difiere de lo esperado y encontrado en otras investigaciones. Esto puede deberse a que cada contexto organizacional es diferente, por lo que es posible encontrar diferencias entre las distintas realidades o contextos laborales propios de cada organización. Así, difiere de estudios como el de Casana (2015) quien, en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy” muestra una correlación significativa y positiva entre el indicador Involucramiento laboral de la escala de Clima Organizacional y la de Satisfacción Laboral, obteniendo un valor positivo y significativo a comparación con los resultados del presente estudio. Asimismo, este resultado difiere de los hallazgos presentados por Bravo (2015) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, en el que se encuentra una correlación

significativa entre el indicador Involucramiento laboral en la escala de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, obteniendo un valor positivo y significativo. Sin embargo, este resultado coincide con otros estudios, como es el caso de la investigación llevada a cabo por Morales y Villalobos (2012) denominada “Satisfacción laboral y compromiso organizacional en un centro de salud privado”, en donde se encontró que no existe relación entre el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha organización, obteniéndose una prueba de asociación no significativa con un p-valor de 0.338 y un coeficiente de correlación de Pearson de $r = -0.89$.

A nivel teórico, este resultado se sustenta en la teoría de Robbins y Judge (2013) quienes sostienen que el involucramiento en el trabajo mide en qué grado se identifica psicológicamente el trabajador con su puesto de trabajo y con la actividad que realiza, por lo que el trabajador hace un análisis según el grado en el que considera que influye en su entorno laboral, las competencias que posee, importancia del puesto y autonomía que aprecia. Sin embargo, la creencia de un alto involucramiento laboral y compromiso por parte de los trabajadores con la empresa, no garantizará la satisfacción de los mismos; por lo que un alto grado de compromiso no se traduce en la consecución de satisfacción por parte de los integrantes de una organización, coincidiendo con los resultados del presente trabajo de investigación. El involucramiento laboral se traduce en la lealtad de los empleados. Es decir, el grado de identificación que tiene el empleado con la organización y su deseo de seguir en ella (Davis, citado por Amozorrutia, 2007). En otras palabras, la disposición y esfuerzo propio a cumplir con las metas de su puesto y su intención de seguir trabajando en la empresa.

A nivel práctico y de pequeña empresa, este resultado coincide con el encontrado en la empresa Computer Phone Center S.R.L. en Piura, Perú; en el estudio realizado por Flores y Saavedra (2008). Producto del estudio en dicha empresa compuesta por 25 trabajadores, se concluyó que no existe correlación significativa entre la dimensión Involucramiento laboral y la Satisfacción laboral, obteniendo una prueba de asociación no significativa con un p-valor de 0.557, valor muy superior al nivel de significancia establecido de 0.05.

4. Según la tercera hipótesis específica, existe relación significativa entre la dimensión del clima organizacional Supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. Esta hipótesis se comprueba debido a que se obtiene como resultado un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,525$ y una prueba de

asociación significativa con un p -valor=0.014, inferior al nivel de significancia de 0.1. Esto quiere decir que la interpretación del rol desempeñado por el jefe inmediato o supervisor desempeña un papel importante en la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C. La supervisión se define como la apreciación de los trabajadores respecto al nivel de control que ejercen los superiores, así como el grado de apoyo en la ejecución de las tareas diarias (Palma, 2004). Este resultado se corrobora con el obtenido por Casana (2015) en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”, quien detecta una correlación significativa y positiva entre el indicador Supervisión del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral, al obtener $r_s = 0.547$ en el análisis de correlación y un nivel de significancia $p = 0.00$ ($p < 0.01$). De la misma manera, este resultado coincide con el encontrado por Saucedo y Peña (2015) en su estudio denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industrial papelera de Lima Este, 2015”, los cuales encuentran una correlación significativa y positiva entre la dimensión supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa ($r_s = 0.588$, $p < 0.01$). Asimismo, coincide con lo encontrado por Bravo (2015) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, quien presenta resultados similares, obteniendo un coeficiente de correlación de $r_s = 0.47$ y un nivel de significancia $p = 0.00$, al analizar la correlación entre el indicador Supervisión del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral. Estos resultados hacen referencia a una correlación significativa y positiva entre ambos elementos analizados.

A nivel teórico, este resultado se sustenta en lo estipulado por Chiang *et al.* (2010), quien al hacer un análisis comparativo entre diversos estudios, concluye que la dimensión del clima organizacional que está presente en un 100 por ciento de los estudios como una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción laboral es el estilo de Supervisión, resultado que se demuestra en la presente investigación. De la misma manera, este resultado demuestra lo expresado por Mossholder *et al.*, citados por Aamodt (2010), quienes establecen que, de acuerdo a investigaciones, las personas que disfrutan trabajando con sus supervisores, se encontrarán más satisfechas con su trabajo. Asimismo, Weiss, citado por Furnham (1995), encuentra que el incremento de la satisfacción laboral se ve influenciado por la conducta de los supervisores cuando estos mostraban consideración hacia los subordinados. Este resultado resalta la importancia e influencia de la supervisión tal como lo hace Palma, (2004) quien considera que cuanto

más esté caracterizada la función de los supervisores y su nivel de apoyo por la igualdad y la justicia, será mejor percibida la actuación del encargado o jefe inmediato.

A nivel práctico, Peiró y Prieto, citados por Amozorrutia (2007) indican que existe relación entre la conducta de recompensa del supervisor y la satisfacción laboral de los trabajadores. Esto se debe a que el supervisor, al actuar como líder, influye y apoya a los demás para trabajar de manera entusiasta orientada al cumplimiento de los objetivos (Davis, citado por Amozorrutia, 2007).

5. La cuarta hipótesis específica plantea la existencia de una relación significativa entre la dimensión del clima organizacional Comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. Según el análisis realizado, se obtiene un coeficiente de Pearson de $r = 0.519$ y un p -valor = 0.016 inferior al nivel de significancia de 0.1, demostrando que existe relación significativa y positiva entre la comunicación y la satisfacción laboral. La comunicación se define como el grado de apreciación de los trabajadores respecto a la claridad y fluidez de la comunicación dentro de la organización (Palma, 2004). Al comparar los resultados del estudio, estos coinciden con los hallazgos reportados por Casana (2015) en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”, en donde se observa que obtuvo una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Comunicación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, al obtener un coeficiente de correlación de $r_s = 0.546$ y un nivel de significancia de $p = 0.00$ ($p < 0.01$). De igual manera, Bravo (2015) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, luego de realizar el análisis de correlación, obtiene que la dimensión Comunicación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral poseen una correlación positiva y significativa al dar como resultado un coeficiente de correlación de $r_s = 0.44$ y una prueba de asociación significativa. Asimismo, Saucedo y Peña (2015) en su estudio denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industrial papelera de Lima Este, 2015”, encontraron una correlación significativa y positiva entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la Satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa ($r_s = 0.580$, $p < 0.01$).

A nivel teórico, este resultado se sustenta en la teoría de Davis (1983), quien menciona que existirá satisfacción laboral en la medida en que la organización se base en el contacto personal y en la comunicación fluida entre las diversas áreas. Según este autor, cuanta

más comunicación fluida exista entre áreas y miembros de la organización, así como cuanto más se tomen en cuenta los comentarios de los empleados, esto permitirá alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral en las empresas.

A nivel práctico y de pequeña empresa, según la encuesta realizada por Mercer Human Resource Consulting en el 2002, la comunicación juega un papel muy importante en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta investigación afirma que una comunicación efectiva de la empresa hacia los trabajadores como, por ejemplo, el conocimiento acerca de la dirección que tome la empresa, contribuye a tener un mayor compromiso y una mayor satisfacción laboral (Amozorrutia, 2007).

6. La quinta hipótesis específica sostiene que existe relación significativa entre la dimensión del clima organizacional Condiciones laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. De acuerdo al análisis estadístico, se obtiene un coeficiente de correlación de $r=0.565$ y un p -valor= 0.008 inferior al nivel de significancia de 0.1 , por lo que se comprueba la existencia de una correlación significativa y positiva entre ambas variables; de tal forma que si se mejora la percepción de las condiciones laborales de los trabajadores, se incrementará la satisfacción de los mismos; entendiéndose como condiciones laborales a la apreciación de los trabajadores respecto al grado en que la organización provee elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas (Palma, 2004). Este resultado coincide con estudios similares tales como el estudio realizado por Saucedo y Peña (2015) denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industria papelera de Lima Este, 2015”, los cuales encontraron una correlación significativa y positiva entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa ($r_s= 0.658$, $p<0.01$). Asimismo, coincide con el estudio de Casana (2015) en su tesis “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”, en donde detecta una correlación significativa y positiva entre el indicador Condiciones laborales con la Satisfacción Laboral al obtener un coeficiente de correlación de $r_s= 0.446$ y un nivel de significancia de $p= 0.00$ ($p<0.01$). De la misma manera, Bravo (2015) en su tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, obtiene una correlación positiva y significativa al obtener un coeficiente de correlación de $r_s= 0.54$ y un nivel de significancia de $p<0.01$.

A nivel teórico, este resultado se sustenta en lo estipulado por Robbins, citado por Atalaya (1999), quien menciona que los trabajadores buscan sistemas de pagos que les parezcan justos, claros y de acuerdo a sus expectativas para sentirse satisfechos con su trabajo. Además, este autor enfatiza la importancia que le otorgan los trabajadores al ambiente laboral, comprendido por las facilidades para realizar un buen trabajo así como el bienestar personal, estableciendo que las personas prefieren trabajar en un entorno seguro, cómodo y con el mínimo de distracciones, con compañeros que brinden amistad y respaldo. De esta manera, el trabajador obtiene más que solo dinero o recompensas tangibles de su lugar de trabajo. De la misma manera, este resultado se sustenta en lo planteado por Shields y Ward, citados por Arbaiza (2011), quienes mencionan que la unión de los trabajadores y el tamaño del centro laboral tendrán influencia en la satisfacción del trabajador. Asimismo, Landy, citado por Arbaiza (2011) propone que si las condiciones de trabajo son iguales a las necesidades físicas y/o si promueven el logro de los objetivos, se obtendrá satisfacción en el puesto de trabajo. En conclusión, el contexto o situación en la que el trabajador realiza sus tareas influye positivamente en la satisfacción laboral. Por lo tanto, según este autor, si las condiciones laborales del puesto son modificadas o rediseñadas, esto incidirá en un mayor nivel de satisfacción laboral en los miembros que la conforman.

A nivel práctico, Abrajan *et al.* (2009) encontraron que la percepción de los rasgos explorados dentro de las condiciones de trabajo como ingreso, tiempo, prestaciones, seguridad y limpieza del puesto y carga de trabajo, influyen positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Asimismo, Velázquez (2001) determinó que las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano y que sus deficiencias pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. En la organización estudiada por el autor, se observó un bajo nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo provocado por deficiencias en las condiciones de seguridad y las condiciones ergonómicas.

Asimismo, en consideración a los resultados obtenidos tanto de clima organizacional como de satisfacción laboral, se estima que, de acuerdo al nivel de clima organizacional y satisfacción laboral, los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. se encuentran ubicados en mayor proporción en un nivel medio o regular, reflejando que las dimensiones que componen a las variables no están cumpliendo de un modo global las expectativas que

tienen los trabajadores hacia su empleo. Como indica Palma (2005), un empleado que no se encuentra satisfecho dentro de su labor o actividad que realiza, suele evidenciar conductas que antes no han sido vistas en su medio de trabajo como son: faltas recurrentes al trabajo, bajo rendimiento, falta de motivación, percepción de maltratos, renuncias, entre otras; proyectando estas actitudes a su modo de vida personal. En consecuencia, si se requiere que los trabajadores evidencien excelentes comportamientos dentro de su medio laboral, será necesario trabajar en las variables que intervienen en el clima organizacional y satisfacción laboral, específicamente sobre aquellas dimensiones del clima organizacional que poseen una asociación significativa y positiva sobre la satisfacción laboral, en este caso, sobre las dimensiones: Autorrealización, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales.

Adicionalmente, se analizan los factores demográficos y se determina que los trabajadores del área administrativa, perciben de manera más positiva el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa que los trabajadores del área productiva. Asimismo, se evidencia que el género femenino se considera más satisfecho y posee una percepción más favorable del clima organizacional en relación al género masculino. Esto se corrobora en función a lo establecido por Álvarez, citado por Arbaiza (2011), quien realizó un estudio en el que se comprueba que los profesionales poseen un mayor grado de satisfacción frente a los trabajadores de menores jerarquías. Del mismo modo, Robbins, citado por Atalaya (1999), menciona que se espera que los trabajadores que ocupan puestos de administración y/o supervisión tendrán niveles de satisfacción más altos que los empleados de bajos cargos y/o los operarios. Con respecto a la relación entre satisfacción laboral y género, autores como Griffin y Bateman, citados por Chiang *et al.* (2010) establecen que la variable género está débilmente relacionada con la satisfacción laboral, e incluso cuando se encuentra alguna relación, esta se explica fundamentalmente a las diferencias en oportunidades y en experiencia.

En referencia al análisis demográfico de la edad de los encuestados, para los tres rangos de edad, la percepción del clima organizacional es regular. Mientras que, respecto a la satisfacción laboral, para los rangos de 18 a 30 años y de 51 a más años, se tiene una parcial insatisfacción y regular satisfacción, en iguales proporciones para ambos rangos. En cambio, para el rango de edad desde los 31 a los 50 años, se observa en mayor proporción que los trabajadores poseen una alta insatisfacción en el trabajo. Davis (1983) sustenta que, a medida que aumenta la edad de los trabajadores, estos tienden a aumentar su satisfacción laboral debido a diversas razones como, por ejemplo, disminución de las expectativas, mayor

adaptación debido a la experiencia, entre otras. Sin embargo, esta tendencia no se aplica al presente trabajo al no respetar el patrón mencionado. Debido a que no se muestra una tendencia uniforme en el comportamiento de edades, no se realizan mayores conclusiones sobre el mismo, por carecer de datos pertinentes al intervalo de edades en que pudiera existir mayor o menor grado de satisfacción.

Respecto al tiempo de servicio en la empresa, se observa que aquellos colaboradores que vienen trabajando por más de 5 años en la empresa Industrial Duropal S.A.C. tienen una percepción media del clima organizacional, así como una regular satisfacción laboral. En cambio, los trabajadores que se encuentran en la empresa por un periodo menor a 5 años, perciben el clima de la organización como desfavorable en mayor proporción; y se encuentran, en su mayoría, parcialmente insatisfechos. En función a esto, Flórez (2012) menciona que, al inicio el trabajador se sentirá satisfecho debido a las bajas exigencias del puesto de trabajo, y conforme pasan los años y su tiempo de servicio se incrementa, el nivel de satisfacción empezará a disminuir. Sin embargo, esta tendencia no se aplica al presente trabajo al no respetar el patrón mencionado. Debido a que no se muestra la tendencia uniforme en el comportamiento del tiempo de servicio en la empresa, no se realizan mayores conclusiones sobre el mismo. Shultz, citado por Atalaya (1999), indica que las características personales, como sexo, edad y antigüedad en el trabajo, influyen en la satisfacción de los empleados. Si bien estos factores no pueden ser modificados por la empresa, les puede servir para prever el grado de satisfacción a esperar en los grupos de trabajo de la organización y mejorar el clima laboral de la misma.

V. CONCLUSIONES

La percepción del clima laboral entre los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C. está situada en un nivel medio, observándose dimensiones con percepciones desfavorables que repercuten en el mismo. En lo que respecta a la satisfacción laboral de los trabajadores evaluados, la mayoría evidencia un nivel de satisfacción regular en el ámbito laboral.

En relación a los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

1. En función al objetivo general, se ha determinado la existencia de una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de 0,555 y el nivel de significancia de $p=0.009$ ($p<0.1$). De esta forma, se confirma que a medida que se mejora la percepción del clima organizacional en la empresa Industrial Duropal S.A.C., mayor será la satisfacción de los trabajadores. En conclusión, la existencia de una correlación significativa y positiva entre ambas variables corrobora las teorías presentadas por diversos autores como Friedlander y Margulies; Payne y Pheysey; Hellriegel y Slocum, Jakofsky y Slocum, citados por Chiang *et al.* (2010) quienes establecen y concluyen que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
2. En función al primer objetivo específico, se ha determinado la existencia de una correlación significativa y positiva entre la autorrealización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de 0,383 y el nivel de significancia de $p=0.086$ ($p<0.1$). De esta forma se confirma que a medida que se mejora la dimensión autorrealización en la empresa Industrial Duropal S.A.C., mayor será la satisfacción de los trabajadores. Esto sustenta lo establecido por Ovejero (2006) quien establece que cuando las características del puesto como la participación o la capacidad de desarrollarse se incrementan, aumenta también la satisfacción del empleado.

3. En función al segundo objetivo específico, se ha determinado que no existe una correlación significativa entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de 0,213 y el nivel de significancia de $p=0.353$ ($p>0.1$). Esto se debe a que el involucramiento laboral se traduce en la lealtad del empleado para su puesto de trabajo, tomando en cuenta la fe en la ética laboral y las necesidades de crecimiento o permanencia en la empresa que presenten y no necesariamente en la satisfacción laboral que el puesto le brinde.
4. En función al tercer objetivo específico, se ha determinado la existencia de una correlación significativa y positiva entre la supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de 0,525 y el nivel de significancia de $p=0.014$ ($p<0.1$). De esta forma se confirma que a medida que se mejora la dimensión supervisión en la empresa Industrial Duropal S.A.C., mayor será la satisfacción de los trabajadores al encontrarse relación entre la conducta de recompensa o reconocimiento del trabajo por parte de los supervisores hacia el personal que tiene bajo su mando, influyendo así, de manera positiva en su satisfacción laboral.
5. En función al cuarto objetivo específico, se ha determinado la existencia de una correlación significativa y positiva entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de 0,519 y el nivel de significancia de $p=0.016$ ($p<0.1$). De esta forma se confirma que a medida que se mejora la dimensión comunicación en la empresa Industrial Duropal S.A.C., mayor será la satisfacción de los trabajadores ya que al existir una comunicación efectiva de la empresa hacia los trabajadores, se contribuye a tener un mayor compromiso y una mayor satisfacción laboral.
6. En función al quinto objetivo específico, se ha determinado la existencia de una correlación significativa y positiva entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de 0,565 y el nivel de significancia de $p=0.008$ ($p<0.1$). De esta forma se confirma que a medida que se mejora la dimensión condiciones laborales en la empresa Industrial Duropal S.A.C., mayor será la satisfacción de los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa darle mayor importancia a la mejora del clima organizacional implementando evaluaciones anuales, a fin de realizar un análisis comparativo respecto al anterior y así apreciar los cambios efectuados y poder trabajar en aquellas dimensiones que los trabajadores perciben como menos desarrolladas. De esta manera, los trabajadores notarán la preocupación y el intento por parte de la gerencia de mejorar la percepción del clima organizacional y de esta forma, incrementar los niveles de satisfacción de sus miembros, lo que se traducirá, finalmente, en resultados beneficiosos para Industrial Duropal S.A.C.
2. Respecto a la dimensión Autorrealización, se recomienda que la empresa implemente políticas de desarrollo para los empleados, como, por ejemplo, políticas de capacitación permanente, talleres y cursos, a través del desarrollo de planes de formación o posibles vías de desarrollo profesional que favorezcan la autorrealización continua de los trabajadores. De la misma manera, se recomienda que los altos niveles promuevan la generación de ideas creativas, que permitan mejorar los procesos en la organización. Por último, se sugiere afianzar el reconocimiento de los logros en el trabajo, los cuales podrían darse en reuniones mensuales o trimestrales, ya que se pudo observar que la empresa no otorga ningún tipo de estímulos ni reconocimientos a los trabajadores por su desempeño, ocasionando que estos se sientan desmotivados.
3. Si bien la dimensión Involucramiento laboral no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de Industrial Duropal S.A.C., se recomienda tenerla en cuenta, pues ésta influirá en el nivel de clima laboral presente en la organización; por lo que se sugiere, para contribuir a que dicha dimensión se correlacione positiva y significativamente con la satisfacción laboral, reforzar la retroalimentación positiva, el reconocimiento de consecución de metas y objetivos, la participación en la solución de problemas y el involucramiento en la misión y valores de la organización;

para así afianzar el grado de implicancia y compromiso de los trabajadores hacia la empresa.

4. Respecto a la dimensión Supervisión, se recomienda a los supervisores de áreas realizar un monitoreo y supervisión permanente de las actividades, así como brindar preparación necesaria para el desempeño de las funciones. Del mismo modo, se recomienda sensibilizar y formar a los supervisores de manera que ofrezcan retroalimentación del trabajo, así como guías de trabajo, puesto que en la empresa, no existen procedimientos y métodos de trabajo, sobretodo en el área operativa; lo que permitirá una mejora en el desarrollo de las tareas diarias. Además, se recomienda a la gerencia de la empresa difundir ampliamente los objetivos y políticas con la finalidad de que los empleados las conozcan y las incorporen a sus funciones y responsabilidades. Tal conocimiento permitirá contribuir al logro de los objetivos de la institución.
5. Respecto a la dimensión Comunicación, se recomienda implementar planes de comunicación efectivos. Por ejemplo, la realización de reuniones mensuales o trimestrales en donde se expongan los avances o planteen nuevos proyectos o metas claras, de manera que los trabajadores cuenten con información clara y precisa, para que así exista una comunicación fluida y cruzada entre las áreas y niveles de la organización, dando lugar a la contribución con ideas y al delego de funciones y responsabilidades. Considerar la utilización de sistemas y canales de comunicación que permitan la transmisión de mensajes con rapidez, evitando rumores o ruido en la información. Asimismo, se recomienda implementar un buzón de sugerencias para los empleados. Esta herramienta les permitirá expresar sus inquietudes, incomodidades y propuestas de mejora; lo que permitirá, a su vez, dar paso a un diálogo entre la gerencia y los empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.
6. Respecto a la dimensión Condiciones laborales, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de las condiciones laborales, en relación a las funciones, tareas y horario de cada puesto de trabajo. Si, luego de las evaluaciones, la empresa no se encuentra en condiciones de nivelar los sueldos, considerar incentivos u otros beneficios como capacitaciones, premios por desempeño, eventos de reconocimiento, para así buscar mejorar la calidad del entorno de trabajo, para que esto contribuya al mejoramiento de la percepción del clima organizacional en la empresa. Asimismo, es necesario que se

reconozcan las horas extras, pues es un aspecto que contribuye con la percepción actual del clima laboral. De la misma manera, se recomienda fomentar la toma de decisiones, teniendo en cuenta las sugerencias o iniciativas del personal. Así, se generará un entorno estimulante para el trabajador en cuanto a la realización de tareas propias de su responsabilidad y, al fomentar la autonomía de los mismos, se contribuirá a un incremento en la satisfacción de los empleados.

7. Asimismo, se recomienda a la gerencia de Industrial Duropal S.A.C. incorporar un puesto de Recursos Humanos que se encargue del capital humano de la empresa. Si bien la organización es pequeña y dichas funciones se vienen ejecutando por otros miembros de la organización, esto permitirá centralizar las funciones de contratación, administración del personal, retribuciones, desarrollo y formación, bienestar laboral de los trabajadores, así como reducir la carga laboral al personal; lo que será importante para el desarrollo y competitividad de la misma.

8. Adicionalmente, se recomienda a la gerencia de Industrial Duropal S.A.C. brindar un trato igualitario a todos los colaboradores. Se observa que, al ser una empresa en parte familiar, existe un trato parcial hacia aquellos trabajadores que poseen lazos de consanguinidad con la gerencia; por lo que se recomienda que las políticas y reglas, así como los incentivos brindados se apliquen sin distinciones y preferencias. Este cambio contribuirá a una mejora en la percepción del ambiente laboral que actualmente se tiene en la empresa, y permitirá alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral por parte de sus miembros, lo que se traducirá en resultados positivos para la organización.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aamodt, M. 2010. Psicología industrial/organizacional. 6ta ed. México, Cengage Learning. 684 p.

Abrajan, M.; Contreras, J.; Montoya, S. 2009. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. México. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología 14(1): 105-118.

Abiti, M.; Ocejo, X. 2004. La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos. Tesis Lic. Adm. Puebla, México, Universidad de las Américas Puebla. 88 p.

Alfaro de Prado, A.; Leal, A.; Rodríguez, L.; Román M. 1999. El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión. España, Ediciones Pirámide. 474 p.

Amozorrutia, J. 2007. Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Clínica de Salud Pública del Distrito Federal. México. Revista Psicología Iberoamericana 15(1): 34-43.

Arbaiza, L. 2011. Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos. Argentina, Cengage Learning. 520 p.

Arbulú, J. 2005. Características e importancia de la Pyme en nuestra economía: La Pyme en el Perú. Perú. Revista de Egresados PAD: 32-37.

Argyris, C. 1958. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. Administrative Science Quarterly 2(4): 501-520.

Arias, F. 2012. El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Venezuela, Editorial Epísteme. 146 p.

Arias, W.; Arias, G. 2014. Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Perú. Revista Ciencia & Trabajo 16(51): 185-191.

Atalaya, M. 1999. Satisfacción laboral y productividad. Perú. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos 3(5): 45-76.

Bardales, E. 2015. Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. (en línea). Perú. Diario Gestión. Consultado 30 abr. 2017. Disponible en <http://gestion.pe/empleo-management/ceo-peru-ya-ven-al-clima-organizacionan-como-variable-intangible-negocio-2142063>

Bañuelos, F. s.f. Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME. (en línea). México. Ideas para Pymes. Consultado 07 abr. 2017. Disponible en <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>

Bravo, J. 2015. Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. Tesis Lic. Psic. Social. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú. 46 p.

Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México, DF, Trillas. 61 p.

Casana, M. 2015. Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy. Tesis Lic. Psic. Trujillo, Perú, Universidad Privada Antenor Orrego. 131 p.

Chiang, M.; Martín, J.; Núñez, A. 2010. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. España, Universidad Pontificia Comillas. 302 p.

Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3 ed. México, DF, McGraw-Hill. 626 p.

Chiavenato, I. 2011. Administración de recursos humanos. 9 ed. México, DF, McGraw-Hill. 439 p.

Conexión Esan. 2010. Los problemas para gobernar una empresa familiar. (en línea). Perú. Conexión Esan. Consultado 03 jun. 2017. Disponible en <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/07/27/los-problemas-para-gobernar-una-empresa-familiar/>

Cuevas, K. 2010. Aprende a gobernar a tu empresa familiar. (en línea). México. CNN Expansión. Consultado 03 jun. 2017. Disponible en <http://expansion.mx/opinion/2010/04/15/gobierno-corporativo-familiar-pyme-firma>

Davis, K. 1983. El comportamiento humano en el trabajo. 6 ed. México, McGraw Hill. 622 p.

Dessler, G.; Varela, R. 2011. Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. 5 d. México, Prentice Hall. 530 p.

Fairlie, E. 2013. Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Gestión en el Tercer Milenio* 16(31): 7-17.

Flórez, J. 2012. El comportamiento humano en las organizaciones. Perú, Editorial Universidad del Pacífico. 540 p.

Frías, D. s.f. Supuestos paramétrica. (en línea). España. Universidad de Valencia. Consultado 06 abr. 2017. Disponible en <http://www.uv.es/~friasnav/SupuestosParametrica.pdf>

Furnham, A. 1995. Personalidades y diferencias individuales en el trabajo. España, Ediciones Pirámide. 464 p.

Furnham, A. 2001. Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México, DF, Oxford University Press. 748 p.

García, M. 2009. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración 42: 43-61.

George, D.; Mallery, P. 2003. SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 4 ed. Boston. Allyn y Bacon.

Gómez, D.; Gerardo. R.; López H. 2010. El compromiso y clima organizacional de una empresa familiar de Ríoverde y del Refugio Ciudad Fernández. Colombia. Revista Administración & Desarrollo 38(52): 97-104.

Guillén, C.; Guil, R. 2000. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España. McGraw Hill. 357 p.

Hellriegel, D; Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional. 12 ed. México, DF, Cengage Learning. 643 p.

Hellriegel, D; Slocum, J; Jackson, S. 2009. Administración: un enfoque basado en competencias. 11 ed. México, DF, Cengage Learning. 710 p.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. 2010. Metodología de la Investigación. México, DF, McGraw Hill. 656 p.

Ibáñez, M. 2002. Comportamiento organizacional de las empresas. Perú, Editorial Universitaria. 135 p.

Jiménez, D; Jiménez, E. 2016. Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI 9(18): 26-34.

Kolb, A; Rubin, I; McIntyre, J. 1977. Psicología de las organizaciones: experiencias. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 268 p.

Landazuri, B. 2007. Clima laboral. En: Navarro, E. Expertas en Personas. España, Pearson Educación S.A. 69-87.

Landy, F; Conte J. 2005. Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. México, McGraw Hill. 630 p.

Lewin, K; Lippitt, R; White, R. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10(2): 271–301.

Llaguento, L.; Becerra, S. 2014. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad Cajamarca, en el año 2014. Tesis Lic. Adm. Cajamarca, Perú, Universidad Privada del Norte. 95 p.

López, E. 2014. Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Centro de Especialización y Capacitación Profesional del Perú. Tesis Mg. Sc. Lima, Perú, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. 160 p.

Marchant, L. 2006. Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Chile, Universidad de Viña del Mar. 216 p.

Meliá, J.; Peiró, J.; Calatayud, C. 1986. El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Revista de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación* 11(3): 43-78.

Méndez, C. 2006. Clima organizacional en Colombia: el IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia., Universidad del Rosario. 143 p.

MINSA (Ministerio de Salud, PE). 2009. Metodología para el estudio del clima organizacional. (en línea). Lima, Perú. Consultado 15 feb. 2017. Disponible en http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

MINTRA (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, PE). 2001. Boletín de Economía laboral N° 20. (en línea) Lima, Perú. Consultado 10 abr. 2017. Disponible en <http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/bel20.pdf>

MINTRA (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, PE). 2006. Boletín de Economía laboral N° 34. (en línea) Lima, Perú. Consultado 10 abr. 2017. Disponible en http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf

Montalvo, F. 2014. El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Zurita & Zurita laboratorios CIA LTDA. Tesis Lic. Psic. Industrial. Ecuador, Universidad Central del Ecuador. 88 p.

Mora, H. s.f. Breve guía de procedimientos para explorar validez y confiabilidad de cuestionarios. (en línea). Consultado 08 abr. 2017. Disponible en https://www.academia.edu/1982369/Validez_y_Fiabilidad_con_SPSS

Olaz, A; Ortiz, P. 2014. El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico. España. Revista Lan Harremanak 30 (2014): 94-119.

Ovejero, A. 2006. Psicología del trabajo en el mundo globalizado: Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral. España, Editorial Biblioteca Nueva. 265 p.

Palma, S. 2004. Elaboración y validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología. 9(1): 27-34.

Palma, S. 2004. Manual Escala Clima Laboral CL-SPC. (en línea). Lima, Perú. Consultado 5 ene. 2017. Disponible en https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

Palma, S. 2005. Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, Manual. Perú, CARTOLAN E.I.R.L.

Peña, M; Díaz, M.; Carrillo, A. 2015. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Revista Internacional Administración & Finanzas 8(1): 37-50.

Pereda, S; Berrocal, F; Alonso, M. 2008. Psicología del trabajo: teoría y práctica. España, Síntesis. 525 p.

Quispe, N. 2015. Clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Perú. Tesis Lic. Adm. de empresas. Apurímac, Perú, Universidad Nacional José María Arguedas. 112 p.

Robbins, S; Judge, T. 2013. Comportamiento organizacional. 15 ed. México, Pearson. 675 p.

Rodríguez, D. 2005. Diagnóstico Organizacional. 6 d. México, DF, Alfaomega. 222 p.

Ruíz, K. 2003. Empresas familiares: Relación de los comportamientos cooperativos en el desempeño de la firma. Tesis Lic. Economía. Venezuela, Universidad de Carabobo. 271 p.

Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. 1996. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. España. Revista Psicothema 8(2): 329-335.

Sandoval, M. 2004. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencia Económico Administrativas, 27:78-82.

Saucedo, K.; Peña, W. 2015. Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industrial papelera de Lima Este, 2015. Tesis Lic. Psic. Lima, Perú, Universidad Peruana Unión. 103 p.

SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje, CO). 2014. Aplicar las tecnologías de información y comunicación en el procesamiento de datos recolectados para el manejo de información. (en línea). Bogotá, Colombia. Consultado 4 may. 2017. Disponible en https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%209/CAP%20TITULO%209-%20LA%20RECOLECCION%20DE%20DATOS.pdf

Serret, J. 1995. Manual de estadística universitaria: Inductiva. España, ESIC Editorial. 348 p.

SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, PE). 2008. Características de las micro y pequeñas empresas. (en línea) Lima, Perú. Consultado 10 abr. 2017. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Toro, F. 1992. Clima organizacional y productividad laboral. (en línea). Colombia. Consultado 13 mar. 2017. Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>

Toro, F; Sanín, A. 2013. Gestión del clima organizacional: intervención basada en evidencias. Colombia, CINCEL. 168 p.

Uribe, J; González, M; Littlewood, H; Gurrola, M. 2015. Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas: tres estudios en México y Centroamérica. (en línea). México, El Manual Moderno. Consultado 18 abr. 2017. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5114/1/Clima%20y%20ambiente%20organizacional%20trabajo%20salud%20y%20factores%20psicosociales.pdf>

Velázquez, R. 2001. Cómo medir la satisfacción del personal con las condiciones de trabajo. (en línea). Cuba. Consultado 13 abr. 2017. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/como-medir-satisfaccion-personal-condiciones-trabajo>

Villarán, F. 2000. Las PYMES en la estructura empresarial peruana. (en línea). Perú. Consultado 25 abr. 2017. Disponible en www.decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF

Zurita, M. 2015. Clima organizacional y satisfacción laboral que presentan los trabajadores de una empresa de servicios estéticos. Tesis Lic. Psic. Arequipa, Perú, Universidad Católica de Santa María. 82 p.

VIII. ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
G E N E R A L	¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar mayor importancia a la mejora del clima organizacional - Reconocer la importancia de las labores de los grupos de trabajo
E S P E C Í F I C O S	¿Cuál es la relación entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Establecer la relación existente entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe una correlación significativa y positiva entre la autorrealización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas de desarrollo para los empleados - Promover la generación de ideas creativas que permitan mejorar los procesos en la organización. - Reconocimiento de los logros en el trabajo.
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Determinar la relación existente entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	No existe una correlación significativa y positiva entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la retroalimentación positiva, el reconocimiento de consecución de metas y objetivos, la participación en la solución de problemas y el involucramiento en la misión y valores de la organización.
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Evaluar la relación existente entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe una correlación significativa y positiva entre la supervisión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un monitoreo y supervisión permanente de las actividades - Brindar preparación necesaria para el desempeño de las funciones. - Sensibilizar y formar a los supervisores de manera que ofrezcan retroalimentación del trabajo - Elaborar guías de trabajo, - Difundir ampliamente los objetivos y políticas.

Continúa...

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
E S P E C Í F I C O S	¿Cuál es la relación entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Analizar la relación existente entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe una correlación significativa y positiva entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar planes de comunicación efectivos como realización de reuniones mensuales o trimestrales en donde se expongan los avances o planteen nuevos proyectos o metas claras. - Considerar la utilización de sistemas y canales de comunicación que permitan la transmisión de mensajes con rapidez, evitando rumores o ruido en la información. - Implementar un buzón de sugerencias para los empleados.
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Comprobar la relación existente entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe una correlación significativa y positiva entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones periódicas de las condiciones laborales, en relación a las funciones, tareas y horario de cada trabajador. - Considerar aumentos, incentivos u otros beneficios como capacitaciones, premios por desempeño, eventos de reconocimiento. - Reconocimiento de las horas extras. - Fomentar la toma de decisiones, teniendo en cuenta las sugerencias o iniciativas del personal.

ANEXO II: MATRIZ DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
G E N E R A L	¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Var. Independiente X: Clima Organizacional Var. Dependiente Y: Satisfacción Laboral
E S P E C Í F I C O S	¿Cuál es la relación entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Establecer la relación existente entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Autorrealización del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Var. Independiente X1: Autorrealización Var. Dependiente Y: Satisfacción Laboral
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Determinar la relación existente entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Var. Independiente X2: Involucramiento Laboral Var. Dependiente Y: Satisfacción Laboral
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Evaluar la relación existente entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Var. Independiente X3: Supervisión Var. Dependiente Y: Satisfacción Laboral
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Analizar la relación existente entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Var. Independiente X4: Comunicación Var. Dependiente Y: Satisfacción Laboral
	¿Cuál es la relación entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.?	Comprobar la relación existente entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Existe relación significativa entre la dimensión Condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Industrial Duropal S.A.C.	Var. Independiente X5: Condiciones Laboral Var. Dependiente Y: Satisfacción Laboral

ANEXO III: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLE		DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL	Autorrealización	Conjunto de percepciones de los trabajadores respecto a la institución en la que laboran, y que dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Palma 2004).	<p>Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con miras a futuro.</p>	<p>Conjunto de percepciones que poseen los miembros de una organización respecto a la misma en función al grado de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.</p>
		Involucramiento laboral		<p>Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.</p>	
		Supervisión		<p>Apreciaciones de funcionalidad y significación que asignan los superiores al supervisar y motorizar la actividad laboral de sus subordinados.</p>	
		Comunicación		<p>Percepción del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.</p>	
		Condiciones laborales		<p>Alude al reconocimiento que los empleados tienen de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas.</p>	

VARIABLE		DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
DEPENDIENTE	SATISFACCIÓN LABORAL	Significación de la tarea	Disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).	Atribuciones valorativas que el trabajador brinda a su trabajo.	Es el grado de disposición o conformidad que los trabajadores de una organización presentan en relación al trabajo en sí y a su entorno laboral y que puede ser analizada desde las dimensiones de: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.
		Condiciones de trabajo		Disposiciones de elementos, materiales, espacios de trabajo, así como las disposiciones al interior de la empresa que facilitan la labor del trabajador.	
		Reconocimiento personal y/o social		Valoración propia o de personas, teniendo en cuenta los logros obtenidos en el trabajo, así como el grado de complacencia de las interrelaciones que muestran los trabajadores con otros miembros	
		Beneficios económicos		Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos que perciben los trabajadores y el grado de complacencia respecto a ello.	

ANEXO IV: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL	Autorrealización	Oportunidades de progresar Interés en el éxito de los empleados Participación en definición y logro de objetivos Valoración del desempeño Reconocimiento por los grupos Aprendizaje y desarrollo Capacitación Desarrollo del personal Generación de ideas creativas Reconocimiento de logros	Escala de Likert 1. Ninguna o nunca (1 punto) 2. Poco (2 puntos) 3. Regular (3 puntos) 4. Casi siempre (4 puntos) 5. Siempre (5 puntos)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario CL-SPC
		Involucramiento laboral	Compromiso con el éxito organizacional Aseguramiento de niveles de logro Consideración propia del empleado como factor clave Compromiso de trabajadores con la organización Realización diaria de mejoría Desarrollo personal a través del cumplimiento de tareas Estimulación a través del cumplimiento de actividades laborales Orgullo por los productos de la organización Claridad de la visión, misión y valores Calidad de vida laboral	Escala de Likert 1. Ninguna o nunca (1 punto) 2. Poco (2 puntos) 3. Regular (3 puntos) 4. Casi siempre (4 puntos) 5. Siempre (5 puntos)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario CL-SPC

VARIABLE		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL	Supervisión	Apoyo para superar obstáculos Mejoramiento continuo de métodos de trabajo Evaluación para mejoramiento de la tarea Preparación necesaria para realizar el trabajo Claras responsabilidades del puesto Sistema para seguimiento y control de las actividades Normas y procedimientos como guías de trabajo Claros objetivos Métodos de trabajo Trato justo	Escala de Likert 1. Ninguna o nunca (1 punto) 2. Poco (2 puntos) 3. Regular (3 puntos) 4. Casi siempre (4 puntos) 5. Siempre (5 puntos)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario CL-SPC
		Comunicación	Accesibilidad de información Comunicación fluida Existencia de relaciones armoniosas Canales de comunicación Interacción con altos grados Superación de obstáculos Fomento de la comunicación interna Consideración de ideas Colaboración entre personal Conocimiento de avances entre áreas	Escala de Likert 1. Ninguna o nunca (1 punto) 2. Poco (2 puntos) 3. Regular (3 puntos) 4. Casi siempre (4 puntos) 5. Siempre (5 puntos)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario CL-SPC
		Condiciones laborales	Cooperación entre trabajadores Objetivos retadores Autonomía en las decisiones Integración de grupos de trabajo Oportunidad para mejoría del trabajo Administración de los recursos Remuneración atractiva Alineación de objetivos con la visión Tecnología Remuneración de acuerdo al desempeño y logros	Escala de Likert 1. Ninguna o nunca (1 punto) 2. Poco (2 puntos) 3. Regular (3 puntos) 4. Casi siempre (4 puntos) 5. Siempre (5 puntos)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario CL-SPC

VARIABLE		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
DEPENDIENTE	SATISFACCIÓN LABORAL	Significación de la tarea	Trabajo justo Valor de la tarea Sentimiento de ser útil Grado de complacencia de resultados Desarrollo personal Gusto por el trabajo Nivel de dicha propia al realizar el trabajo Gusto por las actividades	Escala de Likert Ítems Positivos 1. TD: Totalmente desacuerdo (1 punto) 2. D: Desacuerdo (2 puntos) 3. I: Indeciso (3 puntos) 4. A: De acuerdo (4 puntos) 5. TA: Totalmente de acuerdo (5 puntos)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario SL-SPC
		Condiciones de trabajo	Distribución física Nivel de confort del ambiente Gusto por el horario Sensación de beneficio a partir de buenas relaciones con los jefes Nivel de comodidad en el trabajo Grado de incomodidad respecto al horario Comodidad en la ubicación física Existencia de comodidad para el buen desempeño Valorización del esfuerzo por parte de superiores	Ítems Negativos 1. TA: Totalmente de acuerdo (1 punto) 2. A: De acuerdo (2 puntos) 3. I: Indeciso (3 puntos) 4. D:Desacuerdo (4 puntos) 5. TD: Totalmente en desacuerdo (5 puntos)	

VARIABLE		DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
DEPENDIENTE	SATISFACCIÓN LABORAL	Reconocimiento personal y/o social	<p>Sentimiento de mal trato por parte de la empresa</p> <p>Nivel de distancia en las relaciones interpersonales</p> <p>Grado de importancia de las tareas</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Reconocimiento del esfuerzo por horas extras</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>Ítems Positivos</p> <p>1. TD: Totalmente desacuerdo (1 punto)</p> <p>2. D: Desacuerdo (2 puntos)</p> <p>3. I: Indeciso (3 puntos)</p> <p>4. A: De acuerdo (4 puntos)</p> <p>5. TA: Totalmente de acuerdo (5 puntos)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario SL-SPC</p>
		Beneficios económicos	<p>Nivel de sueldo respecto a la labor</p> <p>Sentimiento respecto a la remuneración</p> <p>Grado de complacencia respecto a la remuneración</p> <p>Sentimiento de explotación</p> <p>Expectativas económicas</p>	<p>Ítems Negativos</p> <p>1. TA: Totalmente de acuerdo (1 punto)</p> <p>2. A: De acuerdo (2 puntos)</p> <p>3. I: Indeciso (3 puntos)</p> <p>4. D:Desacuerdo (4 puntos)</p> <p>5. TD: Totalmente en desacuerdo (5 puntos)</p>	

**ANEXO V: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS
PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO ACADÉMICO**

11 de Octubre del 2016

**Industrial Duropal S.A.C.
Sheila Marlene Alfaro Larco
Gerente General**

Estimada Señora:

Nos place extenderle un cordial saludo. Mediante la presente, las bachilleres de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Agraria La Molina; Jimena Moreno Derteano, identificada con DNI 47153936, y Norma Wendy Moreno Tarazona, identificada con DNI 46599212, presentamos y exponemos:

Que por el motivo de desarrollar la Tesis “RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DUROPAL S.A.C.” recurrimos a usted a fin de solicitar la autorización para realizar la recolección de datos en su organización Industrial Duropal S.A.C.

Por lo expuesto, y sin otro particular, le agradecemos anticipadamente por el apoyo que se nos pueda brindar.

AUTORIZADO POR:



Sheila Marlene Alfaro Larco

Gerente General

ANEXO VI: ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

Estimado colaborador:

Estamos realizando un estudio con el fin de mejorar algunos aspectos de interés común de la empresa. Su opinión es muy importante, por lo que le agradecemos lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista respecto a lo que se plantea en cada pregunta. Esta encuesta es anónima, no escriba su nombre, ni la firme. Los resultados los mantendremos en reserva. Conteste todas las proposiciones. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas.

Edad: _____ Sexo: M () F ()

Área: Área de Producción () Área Administrativa ()

Tiempo de servicio: Menos de 5 años () 5 años a más ()

	N°	Ítems	1	2	3	4	5
			Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Autorrealización	1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
	2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
	3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
	4	Se valora los altos niveles de desempeño.					
	5	Los superiores expresan reconocimiento por los grupos.					
	6	Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.					
	7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
	8	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
	9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
	10	Se reconocen los logros en el trabajo.					
Involucramiento Laboral	11	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
	12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
	13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
	14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
	15	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
	16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.					
	17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
	18	Los productos y/o servicios de la organización son motivos de orgullo personal.					
	19	Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.					
	20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					

Supervisión	21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
	22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
	23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
	24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
	25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
	26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
	27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
	28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
	29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes.					
	30	Existe un trato justo en la empresa.					
Comunicación	31	Se cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con el trabajo.					
	32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
	33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
	34	Existen suficientes canales de comunicación.					
	35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
	36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
	37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
	38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
	39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
	40	Se conoce los avances en otras áreas de la organización.					
Condiciones Laborales	41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
	42	Los objetivos del trabajo son retadores.					
	43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
	44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
	45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
	46	Existe buena administración de los recursos.					
	47	La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.					
	48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
	49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
	50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO VII: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC

Estimado colaborador:

Marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista respecto a lo que se plantea en cada pregunta. Esta encuesta es anónima, no escriba su nombre, ni la firme. Los resultados los mantendremos en reserva. Conteste todas las proposiciones. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas.

Edad: _____ Sexo: Masculino () Femenino ()

Área: Área de Producción () Área Administrativa ()

Tiempo de servicio: Menos de 5 años () 5 años a más ()

TD: TOTAL DESACUERDO

D: EN DESACUERDO

I: INDECISO

A: ACUERDO

TA: TOTAL ACUERDO

			TD	D	I	A	TA
Significación de la tarea	1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
	2	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
	3	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
	4	Me complacen los resultados que logro en mi trabajo.					
	5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
	6	Me gusta el trabajo que realizo.					
	7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
	8	Me gusta la actividad que realizo.					
Condiciones de trabajo	9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
	10	El ambiente donde trabajo es confortable.					
	11	Me disgusta mi horario.					
	12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
	13	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
	14	El horario de trabajo me resulta incómodo.					

	15	En el ambiente físico donde me ubico, me siento cómodo.					
	16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las funciones diarias.					
	17	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					
Reconocimiento personal y/o social	18	Siento que recibo “mal trato” por parte de la empresa.					
	19	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
	20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
	21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
	22	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
Beneficios económicos	23	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
	24	Me siento mal con lo que gano.					
	25	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
	26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
	27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					

ANEXO VIII: VALORES DE ALFA DE CRONBACH

Parámetros establecidos según George y Mallery (2003):

Valores de Alfa de Cronbach	Interpretación
>0.9	Excelente
>0.8	Bueno
>0.7	Aceptable
>0.6	Cuestionable
>0.5	Pobre
<0.5	Inaceptable

FUENTE: George y Mallery (2003)

**ANEXO IX: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD SI SE ELIMINA UN ELEMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	141,00	771,700	,244	,954
P2	140,57	760,757	,493	,952
P3	140,43	757,357	,529	,952
P4	140,71	745,714	,608	,952
P5	140,90	735,690	,743	,951
P6	140,48	754,762	,535	,952
P7	141,57	773,557	,256	,953
P8	141,10	756,590	,459	,953
P9	140,90	748,990	,675	,952
P10	140,67	769,533	,206	,954
P11	139,90	750,690	,522	,952
P12	140,29	755,414	,396	,953
P13	140,05	772,248	,205	,954
P14	139,90	749,790	,478	,953
P15	140,67	758,733	,487	,952
P16	140,10	766,990	,262	,954
P17	140,10	763,390	,323	,953
P18	139,62	760,848	,573	,952
P19	140,90	741,890	,773	,951
P20	140,67	760,633	,633	,952
P21	140,67	731,133	,795	,951
P22	140,67	731,133	,795	,951
P23	140,19	744,062	,570	,952
P24	140,86	745,029	,591	,952
P25	140,29	758,314	,381	,953
P26	141,05	753,848	,527	,952
P27	140,90	742,190	,694	,951
P28	140,62	743,648	,652	,952
P29	140,62	748,648	,624	,952
P30	140,57	761,257	,448	,953
P31	140,24	751,690	,754	,952
P32	140,14	741,529	,704	,951
P33	140,00	739,400	,619	,952
P34	140,05	743,748	,650	,952
P35	139,86	757,029	,384	,953
P36	140,19	755,462	,494	,952

P37	140,19	744,662	,605	,952
P38	140,48	741,962	,707	,951
P39	140,05	747,948	,637	,952
P40	140,52	759,162	,501	,952
P41	139,90	743,990	,609	,952
P42	140,52	763,962	,400	,953
P43	140,33	756,733	,478	,953
P44	139,95	764,948	,453	,953
P45	140,00	751,000	,574	,952
P46	140,48	765,162	,384	,953
P47	141,10	764,390	,412	,953
P48	140,38	758,648	,609	,952
P49	140,67	760,733	,446	,953
P50	141,33	758,533	,584	,952

Se observa que no es necesario eliminar ningún ítem del instrumento de estudio, ya que los valores del Alfa de Cronbach no cambian significativamente si se eliminara alguno de estos.

**ANEXO X: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD SI SE ELIMINA UN ELEMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL**

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	86,52	165,262	,558	,855
P2	86,10	159,790	,642	,851
P3	86,10	163,090	,604	,853
P4	86,24	166,590	,451	,858
P5	86,52	171,962	,436	,859
P6	86,33	161,333	,657	,851
P7	86,24	173,790	,278	,862
P8	86,38	165,348	,629	,853
P9	86,90	165,090	,587	,854
P10	86,86	161,729	,711	,850
P11	86,90	179,390	-,002	,874
P12	86,48	156,262	,653	,850
P13	87,29	173,614	,229	,864
P14	87,05	167,648	,385	,860
P15	86,76	170,190	,407	,859
P16	87,29	163,514	,682	,852
P17	86,95	169,548	,394	,859
P18	86,38	171,348	,369	,860
P19	86,19	177,262	,074	,870
P20	86,10	167,190	,615	,855
P21	86,24	165,690	,462	,857
P22	87,19	165,862	,425	,858
P23	87,62	169,848	,327	,861
P24	87,48	173,262	,235	,864
P25	87,43	173,757	,206	,865
P26	86,38	172,148	,433	,859
P27	86,10	187,490	-,332	,874

Se observa que no es necesario eliminar ningún ítem del instrumento de estudio, ya que los valores del Alfa de Cronbach no cambian significativamente si se eliminara uno de estos.

ANEXO XI: MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KMO Y PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT

Con la finalidad de comprobar la validez de los cuestionarios CL-SPC y SL-SPC, se aplicaron las pruebas estadísticas: Medida de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin; y la Prueba de Esfericidad de Bartlett. Ambas pruebas permiten establecer si los ítems o indicadores agrupados en cada dimensión se relacionan entre sí, y por consiguiente, permiten medir dicha dimensión, y en conjunto, cada factor o variable.

MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KAISER, MEYER Y OLKIN (KMO)

La medida de adecuación muestral de KMO es útil para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parciales. Dicha medida viene dada por:

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2(p)}$$

Donde $r_{ij}(p)$ es el coeficiente de correlación parcial entre las variables X_i y X_j eliminando la influencia del resto de las variables.

Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si $KMO \geq 0.9$, el test es muy bueno; si $0,75 > KMO \geq 0,5$ la relación es aceptable y si $KMO < 0,5$ es inaceptable (Mora, s.f.).

PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT

Una posible forma de examinar la matriz de correlaciones es mediante el test de esfericidad de Bartlett que contrasta, bajo la hipótesis de normalidad multivariante, si la matriz de correlación de las variables observadas, R_p , es la identidad. Si una matriz de correlación es la identidad significa que las intercorrelaciones entre los indicadores son cero.

El test de esfericidad de Bartlett se obtiene a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlación. El estadístico de dicho test viene dado por:

$$d_R = - \left[n - 1 - \frac{1}{6}(2p+5) \right] \log |R| = - \left[n - \frac{2p+1}{6} \right] \sum_{j=1}^p \log(\lambda_j)$$

Donde n es el número de individuos de la muestra y λ_j ($j = 1, \dots, p$) son los valores propios de R . Bajo la hipótesis nula este estadístico se distribuye asintóticamente según una distribución χ^2 con $p(p-1)/2$ grados de libertad.

Según la prueba de esfericidad de Bartlett, las hipótesis se establecen de la siguiente manera:

H_0 : La matriz de correlaciones es igual a una matriz identidad.

H_1 : La matriz de correlaciones es diferente a una matriz identidad.

Por lo tanto, si se confirma la hipótesis nula ($H_0: |R_p|=1$ o $R_p = I$) los valores propios valdrían uno, o equivalentemente, su logaritmo sería nulo y, por tanto, el estadístico del test valdría cero; es decir, esto implica que los indicadores o ítems no están intercorrelacionados. Por el contrario, si se acepta la hipótesis alterna, esto implicaría que con el test de Bartlett se obtienen valores altos de χ^2 , o equivalentemente, un determinante bajo, por lo que se estaría confirmando que los ítems o indicadores pertenecientes a cada dimensión evaluada en cada variable poseen correlaciones altas entre sí, y efectivamente, están bien agrupadas en dicha dimensión (Mora, s.f.).

ANEXO XII: MATRIZ DE CORRELACIONES POR DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN 1: AUTORREALIZACIÓN

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,658
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	100,204
	gl
	45
	P-value.
	,000

Matriz de correlaciones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
Correlación	P1	1,000	,258	,241	,087	,401	,424	,056	,130	,315	,219
	P2	,258	1,000	,780	,598	,627	,517	-,016	,069	,659	,017
	P3	,241	,780	1,000	,515	,524	,333	-,038	,079	,659	,065
	P4	,087	,598	,515	1,000	,593	,597	,134	,596	,504	,168
	P5	,401	,627	,524	,593	1,000	,814	,193	,405	,609	,372
	P6	,424	,517	,333	,597	,814	1,000	,392	,532	,464	,270
	P7	,056	-,016	-,038	,134	,193	,392	1,000	,355	,011	,082
	P8	,130	,069	,079	,596	,405	,532	,355	1,000	,303	-,055
	P9	,315	,659	,659	,504	,609	,464	,011	,303	1,000	,187
	P10	,219	,017	,065	,168	,372	,270	,082	-,055	,187	1,000
Sig. (Unilateral)	P1		,130	,147	,354	,036	,028	,405	,286	,082	,170
	P2	,130		,000	,002	,001	,008	,472	,384	,001	,470
	P3	,147	,000		,008	,007	,070	,435	,366	,001	,390
	P4	,354	,002	,008		,002	,002	,281	,002	,010	,233
	P5	,036	,001	,007	,002		,000	,201	,034	,002	,049
	P6	,028	,008	,070	,002	,000		,040	,006	,017	,119
	P7	,405	,472	,435	,281	,201	,040		,057	,481	,361
	P8	,286	,384	,366	,002	,034	,006	,057		,091	,406
	P9	,082	,001	,001	,010	,002	,017	,481	,091		,208
	P10	,170	,470	,390	,233	,049	,119	,361	,406	,208	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Autorrealización,

su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Autorrealización se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,683
	Chi-cuadrado aproximado	97,591
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	45
	P-value.	,000

Matriz de correlaciones

	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
P11	1,000	,271	,626	,470	,489	,403	,525	,346	,280	,271
P12	,271	1,000	,366	,469	,411	,065	-,193	,408	,065	,448
P13	,626	,366	1,000	,563	,516	,363	,267	,344	-,244	,079
P14	,470	,469	,563	1,000	,483	,582	,362	,647	,170	,243
P15	,489	,411	,516	,483	1,000	-,017	-,017	,229	,112	,222
P16	,403	,065	,363	,582	-,017	1,000	,706	,539	,228	,186
P17	,525	-,193	,267	,362	-,017	,706	1,000	,411	,415	,255
P18	,346	,408	,344	,647	,229	,539	,411	1,000	,397	,530
P19	,280	,065	-,244	,170	,112	,228	,415	,397	1,000	,543
P20	,271	,448	,079	,243	,222	,186	,255	,530	,543	1,000

	P11		,117	,001	,016	,012	,035	,007	,062	,109	,117
	P12	,117		,051	,016	,032	,390	,201	,033	,391	,021
	P13	,001	,051		,004	,008	,053	,121	,064	,143	,366
	P14	,016	,016	,004		,013	,003	,053	,001	,231	,144
Sig.	P15	,012	,032	,008	,013		,471	,471	,159	,314	,167
(Unilateral)	P16	,035	,390	,053	,003	,471		,000	,006	,161	,210
	P17	,007	,201	,121	,053	,471	,000		,032	,031	,132
	P18	,062	,033	,064	,001	,159	,006	,032		,037	,007
	P19	,109	,391	,143	,231	,314	,161	,031	,037		,005
	P20	,117	,021	,366	,144	,167	,210	,132	,007	,005	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Involucramiento laboral, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Involucramiento laboral se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,642
Chi-cuadrado aproximado		129,252
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	45
	P-value.	,000

Matriz de correlaciones

	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
Correlación	P21	1,000	,616	,574	,763	,588	,539	,582	,568	,663	,297
	P22	,616	1,000	,676	,513	,264	,373	,582	,455	,663	,532
	P23	,574	,676	1,000	,505	,343	,166	,252	,288	,356	,214
	P24	,763	,513	,505	1,000	,462	,559	,706	,461	,590	,211
	P25	,588	,264	,343	,462	1,000	,330	,343	,168	,397	-,085
	P26	,539	,373	,166	,559	,330	1,000	,804	,663	,627	,080
	P27	,582	,582	,252	,706	,343	,804	1,000	,572	,719	,478
	P28	,568	,455	,288	,461	,168	,663	,572	1,000	,599	,080
	P29	,663	,663	,356	,590	,397	,627	,719	,599	1,000	,311
	P30	,297	,532	,214	,211	-,085	,080	,478	,080	,311	1,000
Sig. (Unilateral)	P21		,001	,003	,000	,003	,006	,003	,004	,001	,095
	P22	,001		,000	,009	,124	,048	,003	,019	,001	,006
	P23	,003	,000		,010	,064	,236	,135	,102	,057	,175
	P24	,000	,009	,010		,017	,004	,000	,018	,002	,179
	P25	,003	,124	,064	,017		,072	,064	,234	,037	,356
	P26	,006	,048	,236	,004	,072		,000	,001	,001	,366
	P27	,003	,003	,135	,000	,064	,000		,003	,000	,014
	P28	,004	,019	,102	,018	,234	,001	,003		,002	,365
	P29	,001	,001	,057	,002	,037	,001	,000	,002		,085
	P30	,095	,006	,175	,179	,356	,366	,014	,365	,085	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Supervisión, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Supervisión se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,803
	Chi-cuadrado aproximado	108,805
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	45
	P-value.	,000

Matriz de correlaciones

	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	
Correlación	P31	1,000	,581	,577	,616	,325	,367	,605	,691	,545	,177
	P32	,581	1,000	,423	,541	,157	,340	,581	,374	,638	,359
	P33	,577	,423	1,000	,817	,572	,579	,679	,589	,583	,149
	P34	,616	,541	,817	1,000	,531	,633	,714	,635	,599	,163
	P35	,325	,157	,572	,531	1,000	,594	,236	,367	,252	-,052
	P36	,367	,340	,579	,633	,594	1,000	,452	,345	,643	-,081
	P37	,605	,581	,679	,714	,236	,452	1,000	,712	,652	,227
	P38	,691	,374	,589	,635	,367	,345	,712	1,000	,461	,239
	P39	,545	,638	,583	,599	,252	,643	,652	,461	1,000	,236
	P40	,177	,359	,149	,163	-,052	-,081	,227	,239	,236	1,000
Sig. (Unilateral)	P31		,003	,003	,001	,075	,051	,002	,000	,005	,221
	P32	,003		,028	,006	,248	,066	,003	,047	,001	,055
	P33	,003	,028		,000	,003	,003	,000	,002	,003	,259
	P34	,001	,006	,000		,007	,001	,000	,001	,002	,240
	P35	,075	,248	,003	,007		,002	,152	,051	,135	,412
	P36	,051	,066	,003	,001	,002		,020	,063	,001	,364
	P37	,002	,003	,000	,000	,152	,020		,000	,001	,161
	P38	,000	,047	,002	,001	,051	,063	,000		,018	,149
	P39	,005	,001	,003	,002	,135	,001	,001	,018		,152
	P40	,221	,055	,259	,240	,412	,364	,161	,149	,152	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Comunicación, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Comunicación se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,539
Chi-cuadrado aproximado	62,606
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl 45
	P-value. ,042

Matriz de correlaciones

	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50
Correlación	P41 1,000	,281	,429	,323	,507	,366	,199	,431	,235	-,055
	P42 ,281	1,000	,286	,118	,357	-,105	,302	,295	-,084	,296
	P43 ,429	,286	1,000	,203	,541	,410	,241	,068	,374	,194
	P44 ,323	,118	,203	1,000	,288	,249	,008	,126	,197	,174
	P45 ,507	,357	,541	,288	1,000	,058	,079	,388	,072	,254
	P46 ,366	-,105	,410	,249	,058	1,000	,403	,305	,513	,302
	P47 ,199	,302	,241	,008	,079	,403	1,000	,426	,308	,621
	P48 ,431	,295	,068	,126	,388	,305	,426	1,000	,123	,349

	P49	,235	-,084	,374	,197	,072	,513	,308	,123	1,000	,424
	P50	-,055	,296	,194	,174	,254	,302	,621	,349	,424	1,000
	P41		,109	,026	,077	,010	,051	,193	,026	,152	,406
	P42	,109		,104	,305	,056	,325	,091	,097	,359	,096
	P43	,026	,104		,189	,006	,032	,147	,386	,095	,200
	P44	,077	,305	,189		,103	,138	,487	,293	,196	,225
Sig. (Unilateral)	P45	,010	,056	,006	,103		,402	,367	,093	,378	,133
	P46	,051	,325	,032	,138	,402		,035	,089	,009	,091
	P47	,193	,091	,147	,487	,367	,035		,027	,087	,001
	P48	,026	,097	,386	,293	,093	,089	,027		,297	,061
	P49	,152	,359	,095	,196	,378	,009	,087	,297		,028
	P50	,406	,096	,200	,225	,133	,091	,001	,061	,028	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Condiciones laborales, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Condiciones laborales se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

ANEXO XIII: MATRIZ DE CORRELACIONES POR DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL

DIMENSIÓN 1: SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,698
Chi-cuadrado aproximado	101,033
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl
	28
	P-value.
	,000

Matriz de correlaciones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
Correlación	P1	1,000	,396	,576	,486	,404	,670	,567	,570
	P2	,396	1,000	,781	,524	,544	,602	,162	,633
	P3	,576	,781	1,000	,586	,608	,550	,388	,410
	P4	,486	,524	,586	1,000	,610	,727	,486	,387
	P5	,404	,544	,608	,610	1,000	,561	,554	,566
	P6	,670	,602	,550	,727	,561	1,000	,523	,701
	P7	,567	,162	,388	,486	,554	,523	1,000	,433
	P8	,570	,633	,410	,387	,566	,701	,433	1,000
Sig. (Unilateral)	P1		,038	,003	,013	,035	,000	,004	,004
	P2	,038		,000	,007	,005	,002	,241	,001
	P3	,003	,000		,003	,002	,005	,041	,032
	P4	,013	,007	,003		,002	,000	,013	,042
	P5	,035	,005	,002	,002		,004	,005	,004
	P6	,000	,002	,005	,000	,004		,007	,000
	P7	,004	,241	,041	,013	,005	,007		,025
	P8	,004	,001	,032	,042	,004	,000	,025	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Significación de la tarea, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas

crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Significación de la tarea se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 2: CONDICIONES DE TRABAJO

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,607
Chi-cuadrado aproximado	63,216
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl
	36
	P-value.
	,003

Matriz de correlaciones

	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	
Correlación	P9	1,000	,630	,293	,357	,265	,296	,454	,398	-,103
	P10	,630	1,000	,174	,543	,320	,416	,485	,560	,041
	P11	,293	,174	1,000	,079	,162	,438	,060	-,212	-,223
	P12	,357	,543	,079	1,000	,106	,372	,241	,379	,365
	P13	,265	,320	,162	,106	1,000	-,208	,423	,361	,059
	P14	,296	,416	,438	,372	-,208	1,000	,319	,205	,083
	P15	,454	,485	,060	,241	,423	,319	1,000	,689	,039
	P16	,398	,560	-,212	,379	,361	,205	,689	1,000	,321
	P17	-,103	,041	-,223	,365	,059	,083	,039	,321	1,000
Sig. (Unilateral)	P9		,001	,099	,056	,123	,096	,019	,037	,329
	P10	,001		,226	,005	,078	,030	,013	,004	,429
	P11	,099	,226		,367	,242	,024	,398	,178	,166
	P12	,056	,005	,367		,323	,049	,146	,045	,052
	P13	,123	,078	,242	,323		,183	,028	,054	,399
	P14	,096	,030	,024	,049	,183		,080	,186	,360
	P15	,019	,013	,398	,146	,028	,080		,000	,433

P16	,037	,004	,178	,045	,054	,186	,000	,078
P17	,329	,429	,166	,052	,399	,360	,433	,078

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Condiciones de trabajo, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Condiciones de trabajo se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 3: RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,575
	Chi-cuadrado aproximado	22,360
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	10
	P-value.	,013

Matriz de correlaciones

		P18	P19	P20	P21	P22
Correlación	P18	1,000	,515	,408	,419	,151
	P19	,515	1,000	,329	,493	-,356
	P20	,408	,329	1,000	,333	,174
	P21	,419	,493	,333	1,000	,036
	P22	,151	-,356	,174	,036	1,000
Sig. (Unilateral)	P18		,008	,033	,029	,257
	P19	,008		,072	,012	,057
	P20	,033	,072		,070	,225

P21	,029	,012	,070	,439
P22	,257	,057	,225	,439

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Reconocimiento personal y/o social, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Reconocimiento personal y/o social se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

DIMENSIÓN 4: BENEFICIOS ECONÓMICOS

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,784
Chi-cuadrado aproximado	45,834
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl 10
	P-value. ,000

Matriz de correlaciones

		P23	P24	P25	P26	P27
Correlación	P23	1,000	,712	,708	,294	-,462
	P24	,712	1,000	,733	,576	-,540
	P25	,708	,733	1,000	,396	-,630
	P26	,294	,576	,396	1,000	-,331
	P27	-,462	-,540	-,630	-,331	1,000
Sig. (Unilateral)	P23		,000	,000	,098	,018
	P24	,000		,000	,003	,006
	P25	,000	,000		,038	,001
	P26	,098	,003	,038		,072
	P27	,018	,006	,001	,072	

Se aprecia en la parte superior la matriz de correlaciones, las cuales permiten entender la manera en que se encuentran relacionadas las preguntas contenidas en la dimensión Beneficios económicos, su diagonal siempre contiene el valor de 1. La medida de correlación toma valores entre -1 y 1; cuando este valor es cercano a cero indica que ambas preguntas no tienen ninguna relación lineal. Cuando la correlación es positiva, indica que los valores de ambas preguntas crecen o decrecen conjuntamente, en cambio, cuando la correlación es negativa, indica que los comportamientos de las preguntas son inversos.

En la parte inferior, se observan los niveles de significación de cada coeficiente de correlación, cuando este valor es menor a 0.1 se puede concluir que existe evidencia estadística para afirmar que el coeficiente de correlación es diferente a cero, en otras palabras, ambas preguntas se encuentran relacionadas de manera significativa.

En conclusión, para la dimensión Beneficios económicos se encontró más del 50% de los valores de las correlaciones mayores a 0.3 y en su mayoría con niveles de significación menores a 0.1, lo cual indica que las preguntas incluidas en dicha dimensión están bien agrupadas.

ANEXO XIV: PRUEBA DE NORMALIDAD

Las pruebas de normalidad, también conocidas como pruebas de bondad de ajuste tienen por objetivo determinar si los datos se ajustan a una distribución normal, es decir, si existe una distribución simétrica de los datos. Esto permite determinar si se aplicará un análisis paramétrico o no paramétrico.

Análisis Paramétrico

Según Hernández *et al.* (2010), la estadística o análisis paramétrico parte del supuesto de que la distribución poblacional de las variables es normal, es decir, el universo tiene una distribución normal. Para determinar el grado de asociación o correlación entre dos variables, la prueba estadística paramétrica a utilizar será el coeficiente de correlación paramétrico de Pearson.

Análisis No Paramétrico

Según Hernández *et al.* (2010), cuando no se cumple el supuesto de distribución normal de los datos se aplicará la estadística o análisis no paramétrico. La estadística no paramétrica parte del supuesto de que la distribución poblacional de las variables es diferente a la normal, es decir, estos análisis no requieren de supuestos acerca de la forma de la distribución poblacional, aceptan distribuciones no normales. Para determinar el grado de asociación o correlación entre dos variables, la prueba estadística no paramétrica que se utiliza es el coeficiente de correlación no paramétrico de Spearman.

Prueba de Normalidad

Frías (s.f), establece que, para determinar si los datos se distribuyen normalmente, se pueden aplicar las siguientes pruebas:

- Test de Kolmogorov –Smirnov de bondad de ajuste: muestras mayores a 50.
- Prueba de Shapiro-Wilk: muestras menores a 50.

La prueba de Shapiro Wilk fue aplicada al presente trabajo académico, al ser la más adecuada según el tamaño de la unidad de análisis.

Shapiro-Wilk

Esta prueba se usa para contrastar la normalidad en un conjunto de datos. Se rechaza la normalidad, es decir, la hipótesis nula, cuando el estadístico W es menor que el valor crítico proporcionado por la tabla elaborada por los autores para el tamaño muestral, lo que implicaría que el ajuste es malo, correspondiente a valores pequeños del estadístico; y cuando el p-valor obtenido en la prueba es menor al nivel de significancia establecido. Dicha medida viene dada por:

$$W = \frac{1}{ns^2} \left[\sum_{i=1}^{i=h} a_{j,n} (x_{n-j+1} - x_j) \right]^2$$

Abreviado:

$$W = \frac{A^2}{ns^2}$$

Donde:

$$ns^2 = \sum_{i=1}^{i=n} (x_i - \bar{X})^2 \quad h = \frac{n}{2} \quad \text{Si } n \text{ es par. Si no, } h = \frac{n-1}{2}$$

La prueba de Shapiro-Wilk contrasta las siguientes hipótesis:

H_0 : El conjunto de datos sigue una distribución normal.

H_1 : El conjunto de datos no sigue una distribución normal.

Por lo tanto, si la prueba de Shapiro Wilk resulta significativa, con p-valores inferiores al nivel de significancia establecido por el investigador, y el estadístico W es inferior al valor crítico establecido, se procede a aceptar la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, aceptándose que los datos no siguen una distribución normal. Por el contrario, si la prueba de Shapiro Wilk resulta no significativa, con p-valores superiores al nivel de significancia establecido por el investigador, y el estadístico W resulta mayor al valor crítico establecido, se procede a aceptar la hipótesis nula, confirmándose que los datos siguen una distribución normal (Frías, s.f.). La tabla que muestra los valores críticos correspondientes a cada nivel de significancia se presenta a continuación.

Niveles de significación para el contraste de Shapiro-Wilks.

n	0.01	0.02	0.05	0.1	0.5	0.9	0.95	0.98	0.99
3	0.753	0.756	0.767	0.789	0.959	0.998	0.999	1.000	1.000
4	0.687	0.707	0.748	0.792	0.935	0.987	0.992	0.996	0.997
5	0.686	0.715	0.762	0.806	0.927	0.979	0.986	0.991	0.993
6	0.713	0.743	0.788	0.826	0.927	0.974	0.981	0.986	0.989
7	0.730	0.760	0.803	0.838	0.928	0.972	0.979	0.985	0.988
8	0.749	0.778	0.818	0.851	0.932	0.972	0.978	0.984	0.987
9	0.764	0.791	0.829	0.859	0.935	0.972	0.978	0.984	0.986
10	0.781	0.806	0.842	0.869	0.938	0.972	0.978	0.983	0.986
11	0.792	0.817	0.850	0.876	0.940	0.973	0.979	0.984	0.986
12	0.805	0.828	0.859	0.883	0.943	0.973	0.979	0.984	0.986
13	0.814	0.837	0.866	0.889	0.945	0.974	0.979	0.984	0.986
14	0.825	0.846	0.874	0.895	0.947	0.975	0.980	0.984	0.986
15	0.835	0.855	0.881	0.901	0.950	0.975	0.980	0.984	0.987
16	0.844	0.863	0.887	0.906	0.952	0.976	0.981	0.985	0.987
17	0.851	0.869	0.892	0.910	0.954	0.977	0.981	0.985	0.987
18	0.858	0.874	0.897	0.914	0.956	0.978	0.982	0.986	0.988
19	0.863	0.879	0.901	0.917	0.957	0.978	0.982	0.986	0.988
20	0.868	0.884	0.905	0.920	0.959	0.979	0.983	0.986	0.988
21	0.873	0.888	0.908	0.923	0.960	0.980	0.983	0.987	0.989
22	0.878	0.892	0.911	0.926	0.961	0.980	0.984	0.987	0.989
23	0.881	0.895	0.914	0.928	0.962	0.981	0.984	0.987	0.989
24	0.884	0.898	0.916	0.930	0.963	0.981	0.984	0.987	0.989
25	0.888	0.901	0.918	0.931	0.964	0.981	0.985	0.988	0.989
26	0.891	0.904	0.920	0.933	0.965	0.982	0.985	0.988	0.989
27	0.894	0.906	0.923	0.935	0.965	0.982	0.985	0.988	0.990
28	0.896	0.908	0.924	0.936	0.966	0.982	0.985	0.988	0.990
29	0.898	0.910	0.926	0.937	0.966	0.982	0.985	0.988	0.990
30	0.900	0.912	0.927	0.939	0.967	0.983	0.985	0.988	0.990
31	0.902	0.914	0.929	0.940	0.967	0.983	0.986	0.988	0.990
32	0.904	0.915	0.930	0.941	0.968	0.983	0.986	0.988	0.990
33	0.906	0.917	0.931	0.942	0.968	0.983	0.986	0.989	0.990
34	0.908	0.919	0.933	0.943	0.969	0.983	0.986	0.989	0.990
35	0.910	0.920	0.934	0.944	0.969	0.984	0.986	0.989	0.990
36	0.912	0.922	0.935	0.945	0.970	0.984	0.986	0.989	0.990
37	0.914	0.924	0.936	0.946	0.970	0.984	0.987	0.989	0.990
38	0.916	0.925	0.938	0.947	0.971	0.984	0.987	0.989	0.990
39	0.917	0.927	0.939	0.948	0.971	0.984	0.987	0.989	0.991
40	0.919	0.928	0.940	0.949	0.972	0.985	0.987	0.989	0.991
41	0.920	0.929	0.941	0.950	0.972	0.985	0.987	0.989	0.991
42	0.922	0.930	0.942	0.951	0.972	0.985	0.987	0.989	0.991
43	0.923	0.932	0.943	0.951	0.973	0.985	0.987	0.990	0.991
44	0.924	0.933	0.944	0.952	0.973	0.985	0.987	0.990	0.991
45	0.926	0.934	0.945	0.953	0.973	0.985	0.988	0.990	0.991
46	0.927	0.935	0.945	0.953	0.974	0.985	0.988	0.990	0.991
47	0.928	0.936	0.946	0.954	0.974	0.985	0.988	0.990	0.991
48	0.929	0.937	0.947	0.954	0.974	0.985	0.988	0.990	0.991
49	0.929	0.937	0.947	0.955	0.974	0.985	0.988	0.990	0.991
50	0.930	0.938	0.947	0.955	0.974	0.985	0.988	0.990	0.991

FUENTE: Serret (1995)

PRUEBA DE NORMALIDAD-INDUSTRIAL DUROPAL S.A.C.

Prueba de normalidad	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	P-Value
Clima Laboral	,978	21	,887
Satisfacción Laboral	.977	21	.884

FUENTE: Elaboración propia

La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (ideal para muestras menores a 50) presenta la hipótesis nula de que los datos siguen una distribución normal. Según los resultados obtenidos, se muestran que la prueba resultó no significativa para las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, obteniendo p-valores mayores al nivel de significancia establecido de 0.1. Asimismo, los estadísticos W, tanto para el instrumento de Clima organizacional como para el de Satisfacción laboral resultaron superiores al valor crítico establecido según el tamaño de la unidad de análisis y el nivel de significancia (0.923), obtenido de la Tabla Niveles de significación para el contraste de Shapiro-Wilk. Por lo tanto, y en base a la teoría estadística, se acepta la hipótesis nula, concluyendo que las dos variables presentan una distribución normal. Esto implica que usaremos el coeficiente paramétrico de correlación de Pearson para determinar los valores de asociación que permiten cuantificar el grado de ajuste y de relación lineal entre las variables.

ANEXO XV: VALORES DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Parámetros establecidos según Hernández et al. (2010) para los valores del coeficiente de correlación paramétrico de Pearson.

- 1.00 = *correlación negativa perfecta*. (“A mayor X , menor Y ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X , mayor Y ”.
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta*. (“A mayor X , mayor Y ” o “a menor X , menor Y ”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

FUENTE: Hernández et al. (2010)