



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE
LARI CONTRATISTAS S.A.C. TRUJILLO- 2018”**

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Jhon Brayan Mendoza Moreno

Froilan Lliuyacc Mallcco

Asesor:

Mg. Manuel Velásquez Bermeo

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador de la tesis desarrollada por Bachiller Jhon Brayan Mendoza Moreno y Bachiller Froilan Lliuyacc Mallcco; denominada:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LARI
CONTRATISTAS S.A.C TRUJILLO- 2018”.**

Mg. Manuel Velásquez Bermeo
ASESOR

Mg. Jocelyn Infante Linares
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. Edwards Vela Gonzales
JURADO

Mg. Marlies Cueva Urra
JURADO

DEDICATORIA

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y permitirme conocer personas maravillosa en mi camino.

La alegría que siento es tan grande que me parece que estoy viviendo un sueño. Me siento muy agradecido con Dios por estar a tu lado y sobre todo por enviarnos a ese angelito que hará que nuestras vidas sean completamente felices.

A mis padres, que han estado conmigo en todo momento apoyándome y brindándome todo su amor y comprensión.

JHON BRAYAN MENDOZA MORENO

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y permitir que tenga la oportunidad de concluir mi objetivo más anhelado.

A mi esposa Olga y a mi hija Brenda por su amor y motivación en todo momento, el cual me permitió superar los obstáculos en el proceso académico.

A mis padres Severino y Albertha, por su honestidad y justicia lo llevo siempre conmigo mediante mis oraciones ya que no están en esta vida.

A Emma quien es como mi segunda madre, por estar siempre a mi lado, la que me enseñó hacer un hombre honesto con valores.

FROILAN LLIUYACC MALLCCO

AGRADECIMIENTO

Al Sr Percy Alvarez G. por permitirme trabajar en la empresa y por haberme dado su confianza de hacer este trabajo.

A mis mentores Aldo Jordan O. y Elia King Ch. quienes me impulsaron a crecer profesionalmente dentro de su empresa, el cual me ha permitido desarrollarme en el ámbito laboral.

Al Mg. Manuel Velázquez B. por su asesoría brindada con sus conocimientos y experiencias en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------------|
| APROBACIÓN DE LA TESIS | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CUADROS | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1.1. Realidad problemática:..... | 12 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 15 |
| 1.3. Justificación..... | 15 |
| 1.4. Limitaciones..... | 16 |
| 1.5. Objetivos..... | 16 |
| 1.5.1. <i>Objetivo General</i> | 16 |
| 1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> | 17 |
| CAPÍTULO 2.MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1. Antecedentes..... | 17 |
| 2.1.1. <i>Antecedentes Locales:</i> | 17 |
| 2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales:</i> | 18 |
| 2.1.3. <i>Antecedentes Internacionales:</i> | 20 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 22 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 38 |
| CAPÍTULO 3.METODOLOGIA | 38 |
| 3.1. Formulación de la hipótesis..... | 38 |
| 3.2. Operacionalización de variables:..... | 39 |
| 3.3. Diseño de investigación..... | 41 |
| 3.4. Unidad de estudio..... | 41 |
| 3.5. Población..... | 41 |
| 3.6. Muestra..... | 41 |
| 3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de datos..... | 42 |
| 3.7.1. <i>De recolección de información:</i> | 42 |
| 3.7.2. <i>Para analizar información:</i> | 43 |
| 3.7.3. <i>Instrumento:</i> | 43 |
| 3.8. Métodos Instrumentos y Procedimientos de análisis de datos:..... | 43 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS..... | 45 |
| CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN | 60 |
| CONCLUSIONES | 64 |
| RECOMENDACIONES..... | 66 |
| -Se sugiere que este trabajo de investigación sirva de base para futuros investigaciones que contribuyan al desarrollo del potencial humano en las organizaciones..... | 66 |
| REFERENCIAS | 67 |
| ANEXOS | 69 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO N° 01: NUMERO DE TRABAJADORES ENCUESTADOS | 45 |
| CUADRO N° 02: DIMENSIONES GENERALES EVALUADAS EN LA ENCUESTA..... | 45 |
| CUADRO N°03 A: MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 48 |
| CUADRO N°04 A: MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL | 49 |
| CUADRO N°05: MEDICIÓN SEGÚN LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018 | 50 |
| CUADRO N°06: MEDICIÓN SEGÚN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018 | 52 |
| CUADRO N°07: ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018..... | 55 |
| CUADRO N°08: ASOCIACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018 | 56 |
| CUADRO N°09: ASOCIACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LARI CONTRATISTAS SAC – TRUJILLO 2018 | 57 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| GRAFICO N° 01 : RESULTADOS GENERALES CLIMA ORGANIZACIONAL | 46 |
| GRAFICO N° 02: RESULTADOS GENERALES SATISFACCION LABORAL..... | 47 |
| GRAFICO N°03: MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LARI CONTRATISTAS S.A.C. TRUJILLO 2018 | 48 |
| GRAFICO N°04: MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LARI | 49 |
| GRAFICO N°05: MEDICION SEGÚN DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018..... | 51 |
| GRAFICO N°06: MEDICION SEGÚN DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL..... | 53 |
| GRAFICO N°07: COMPARACION DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DE LARI CONTRATISTAS SAC..... | 54 |
| GRAFICO N°08: ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LARI CONTRATISTAS SAC – TRUJILLO 2018..... | 57 |

RESUMEN

En el mundo laboral actual, se ha reconocido la importancia del clima organizacional en la productividad de las instituciones: cuando este es adecuado, los empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se refleja en una mayor calidad de productos y servicios, lo cual genera un nivel de satisfacción en los trabajadores. A partir de diagnósticos y estrategias adecuadas, es posible gestionar los recursos humanos de manera que sus actitudes y comportamientos generen este ambiente favorable. Sin embargo, los cambios requieren un compromiso serio, que debe empezar en la alta dirección.

El propósito de la presente tesis, es investigar el nivel de clima organización en la satisfacción del personal de Lari contratistas SAC. Para ello se formuló el siguiente problema ¿Cuál es el nivel de Clima organizacional en la Satisfacción laboral de Lari contratistas SAC Trujillo - 2018? siendo la hipótesis esperada, el obtener un nivel ALTO.

El diseño de investigación utilizado fue diseño no experimental transeccional: Diseño de una sola casilla, la población estuvo comprendida por 145 trabajadores de los cuales se obtuvo una muestra de 103 trabajadores, entre los instrumentos utilizados para recolectar los datos se empleó una encuesta tipo cuestionario desarrollado por juicio de expertos, las técnicas empleadas fueron observación. Los datos fueron analizados a través de tablas, gráficos y cuadros.

Entre los resultados obtenidos tenemos: Queda demostrado que en cuanto al clima organizacional el nivel más representativo es ALTO(56%) y en cuanto satisfacción laboral el nivel más representativo es regular (77%). La flexibilidad es la dimensión del clima organizacional con mayor puntaje obtenido y la dimensión condiciones laborales obtuvo menor puntaje. Relaciones interpersonales es la dimensión de la satisfacción laboral con mayor puntaje obtenido y la dimensión expectativas laborales obtuvo menor puntaje.

Palabra clave: Clima Organizacional y Satisfacción laboral

ABSTRACT

In today's working world, the importance of the organizational climate in the productivity of institutions has been recognized: when this is adequate, employees feel more identified with the company, and this is reflected in a higher quality of products and Services, which generates a level of satisfaction in workers. Based on appropriate diagnoses and strategies, it is possible to manage human resources so that their attitudes and behaviors generate this favorable environment. However, the changes require a serious commitment, which must start in the top management.

The purpose of this thesis is to investigate the level of climate organization in the satisfaction of the staff of Lari SAC contractors. To this end, the following problem was formulated: what is the level of organizational climate in the job satisfaction of Lari Contratistas SAC Trujillo 2018? Being the expected hypothesis, to get a high level.

The research design used was non-experimental design transectional: single-box design, the population was comprised of 150 workers of which a sample of 103 workers were obtained, among the instruments used to collect the data a questionnaire-type survey developed by expert judgement was used, the techniques employed were observation. The data were analyzed through tables, graphs and charts.

Among the results obtained, we have: It is demonstrated that in terms of the organizational climate, the most representative level is HIGH (56%) and as regards job satisfaction, the most representative level is regular (77%). The flexibility is the dimension of the organizational climate with the highest score obtained and the working conditions dimension obtained lower score. Interpersonal relationships is the dimension of job satisfaction with the highest score obtained and the labor expectations dimension obtained lower score.

Keyword: organizational climate and job satisfaction

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática:

El clima organizacional a nivel mundial y la satisfacción laboral es un tema de vital importancia en el mundo empresarial para alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano; Los continuos cambios científicos, tecnológicos obligan a las empresas a estar constantemente cambiando e innovando nuevas técnicas, procesos que hacen de la empresa una entidad más competitiva. El clima organizacional permite esta gestión de cambio en los sistemas organizacionales, debido a que encamina su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones lo cual incide en el denominado espíritu de la organización.

El Clima Organizacional son las percepciones que el trabajador tiene con respecto a las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral se refieren al ambiente de trabajo propio de la organización. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe hacia sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros generando satisfacción e insatisfacción a su personal.

Cuando el clima organizacional es adecuado, los empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se refleja en una mayor satisfacción del trabajador que incide en la calidad de productos y Servicios. (Pérez, 2012)

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción. Hasta finales de los años noventa parece que no existía un acuerdo generalizado sobre las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En los resultados de la investigación. Se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral, diferentes estudios transversales han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral en los resultados de la investigación. Analizando la relación que existe en el clima organizacional y

satisfacción laboral, se concluye que el clima organizacional es un determinante de la satisfacción laboral. (Lirio, 2010)

El Perú en los últimos años está mejorando y es notable ver su desarrollo en diversos aspectos lo cual obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, adaptándose a los continuos cambios, sin embargo paradójicamente son pocas las empresas en nuestro país, que otorgan al clima organizacional la debida importancia y esto repercute en la satisfacción laboral de su personal, por lo que se observa alta rotación de personal ,según estudios realizados por diversas consultoras como PWC y HB Consultores (2014) solo la mitad de compañías en el Perú logra mantener la rotación de su personal en el nivel que desea y esto motivado por muchos factores.

En la Libertad esta problemática aún se observa en algunas ciudades y según sector económico donde se desarrolle; Trujillo es una las ciudades más importantes debido a la zona geografía donde se ubica, rica en recursos naturales y en donde se desarrollan importantes sectores económicos del país como: agroindustria, minería, comercial entre otros, sin embargo es frecuente observar que en muchas de estas empresas aún se descuida mucho al factor humano, principal activo de toda organización, lo cual conlleva a altos índices de rotación de personal

Además, se ha manifestado la necesidad de implementar nuevos cambios al interior de las organizaciones peruanas la constante evolución de los procesos de información, las nuevas tendencias hacia el desarrollo y la dinámica en la que se desenvuelven las organizaciones son apenas algunos elementos que actualmente obliga a las empresas a realizar estudios enfocados a la obtención de diagnósticos en el comportamiento y ambiente laboral que impera en las organizaciones.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación entre el personal de la empresa son elementos que conforman lo que se denomina el "ambiente laboral," también conocido como Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en la conducta de los trabajadores. Por tanto, su estudio y análisis proporcionan retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, introduce cambios planificados para que las personas hagan su trabajo eficientemente." (MORENO, 2012)

En Lari Contratistas SAC dedicada a la prestación de servicios a empresas operadoras de telecomunicaciones y otros clientes a nivel nacional e internacional es una empresa que no es ajena a esta problemática.

Lari Contratistas presta múltiples servicios a la empresa del Grupo Movistar y entre sus principales servicios tiene la instalación y mantenimiento de servicios públicos y de abonados en redes de telecomunicaciones, en los últimos años se observó un alto grado de rotación de personal ,debido básicamente al clima organizacional y la satisfacción laboral que le genera a su personal. Ésta empresa, inicia sus operaciones en la ciudad de Trujillo en Enero 2010, con un total de 175 colaboradores de los cuales 30 se encuentran en las oficinas administrativas y 145 técnicos en campo.

En Lari contratistas SAC , eran muchas las dificultades que encontraba el personal técnico en la empresa como la indiferencia de los jefes a cargo, poca seriedad en las reuniones de seguridad, entrega de herramientas de trabajo incompleto, equipos de trabajo deficientes, entre otros lo cual dificultaba la producción óptima pero una de las principales problemáticas es la insatisfacción de los trabajadores por su retribución laboral por manejo del pago de los puntos baremos adicionales, que consiste en que para cada operario se fija una producción mínima de 300 puntos mensuales y 50 puntos baremos adicionales , los cuales era cumplidos por casi el 60% de los trabajadores pero del 2010 hasta el 2013 nunca se les desembolsó los puntos baremos adicionales a ningún trabajador técnico, generando malestar a sus trabajadores aunque muchos de ellos aun así se mantuvieron fiel a la empresa ya que el mercado laboral de Trujillo estaba bajo en aquel tiempo, por esos años no existía sindicato lo cual dificultaba las quejas o reclamos por parte de los técnicos.

A partir del año 2013 el salario fue según ley, y se formó un sindicato el cual ayudó a mejorar el precio de los adicionales consiguiendo así un vale anual por S/. 50.00 pero continuaron los mismos problemas, además a este problema se sumó otro problema que es la falta de mantenimiento de los vehículos (desde el 2010) que fueron entregados a los trabajadores para su labor y este gasto por mantenimiento fue asumido por el personal técnico ya que sin ello no se podría realizar la producción.

Por los problemas antes mencionados, ha motivado a que renuncien más del 6% del personal provocando alta rotación de personal a fines del 2016.

Actualmente se ha contratado personal nuevo, manteniendo una cantidad de 145 trabajadores, en su totalidad a su vez cabe señalar que hoy existen 15 sub contratistas los cuales se encargan directamente de su personal.

Todas las dificultades antes mencionadas están siendo superadas poco a poco sin embargo aún persisten ciertas deficiencias como en la Infraestructura: ambientes y techos inadecuados, mala ventilación, cableados eléctricos en mal estado, pc's obsoletas, sillas dañadas, además la baja disponibilidad de recursos (la empresa redujo la entrega de materiales como cable y otros accesorios) que aún faltan superar y que esperan lograrlo más adelante.

Todo lo descrito en conjunto forman parte del clima organizacional que se tiene actualmente y muchas veces motivan o generan descontento, afectando a la satisfacción laboral de sus trabajadores más antiguos e incluso de los nuevos trabajadores que llegan a laborar con mucho entusiasmo y muchas expectativas, con respecto a sus actividades a realizar , donde laborarán, los beneficios que les aportará y cuando no encuentran el clima organizacional adecuado les genera insatisfacción lo cual a la larga redundará en sus actividades.

Ante esta situación, es necesario identificar y fortalecer aquellos elementos que intervienen en la creación de un clima organizacional adecuado puesto que se nota gran descontento por parte de los trabajadores.

Es por ello consideramos necesario conocer el nivel de clima organizacional en la satisfacción del personal de Lari Contratistas SAC para proponer estrategias de mejora del clima organizacional que generen la satisfacción de su personal.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de LARI Contratistas S.A.C. Trujillo -2018?

1.3. Justificación

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de teoría y los conceptos básicos de Clima organizacional y Satisfacción laboral encontrar explicaciones sobre la situación interna de la empresa, sobre cómo afectan ciertos elementos del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de LARI Contratistas SAC, lo

cual permitirá contrastar diversos concepto y teorías de la administración en una realidad concreta, en este caso de la empresa LARI Contratistas SAC...

El presente trabajo busca demostrar que la aplicación permanente de un buen clima organizacional en toda empresa y la satisfacción del personal, señalando los elementos que lo conforman, cuales son los puntos débiles así como también brindando información sobre estrategias para mejora del clima organizacional; Es decir que el resultado permitirá encontrar soluciones concretas a los problemas de clima organizacional en la satisfacción del personal de Lari Contratistas SAC

El presente trabajo es importante porque permitirá determinar el nivel de clima organizacional en la satisfacción del personal de Lari Contratistas SAC.

Con el desarrollo de este tema, el mismo que se encuentra comprendido dentro de la carrera de Administración se pretende demostrar que fue realizado en base a conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios, y su aplicación que además sirva como base para investigaciones futuras a aquellos que tomen interés acerca de este problema

1.4. Limitaciones

Para el desarrollo del proyecto, se presentan algunas dificultades como:

La disposición de los trabajadores de Lari Contratistas SAC en responder con veracidad al aplicarse el instrumento de investigación (encuesta).

En cuanto a la característica de la muestra que está dirigida a los trabajadores de Lari contratistas SAC Trujillo en que se aprecia diferentes funciones etc.

El clima organizacional (variable independiente) y satisfacción laboral (variable dependiente) tienen algunos componentes que no son susceptibles a ser medidos por lo que se obtendrá un valor aproximado

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar el nivel del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir las dimensiones de Clima Organizacional y satisfacción laboral del personal de la empresa Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018
- Determinar el nivel de las dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018
- Proponer un modelo de gestión que ayude a mejorar el clima laboral en la empresa Lari Contratistas SAC Trujillo 2018

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Locales:

En la tesis titulada: “Factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica de Trujillo” de la Universidad Privada del Norte de (Pachamango,H & Alarcon M, 2017) tuvo como principal objetivo : Determinar los factores de satisfacción laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica de Trujillo .Con respecto a los resultados encontramos que el factor predominante de ambas variables en estudio es el desarrollo personal y el menor es Condiciones físicas y/o materiales. Y en relación al desempeño laboral se ha encontrado que la dimensión competencia es la que predomina en los trabajadores del sector metalmecánica. Asimismo se determinaron los factores de satisfacción laboral que predominan en el desempeño: Condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Se recomienda desarrollar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los trabajadores promoviendo acciones en beneficio del capital humano.

En la tesis titulada: “El clima laboral y el desempeño laboral del personal operativo de Cineplanet Trujillo Real Plaza” de la Universidad Nacional de Trujillo de (Collave, 2017) tuvo como principal objetivo: Determinar la influencia del Clima laboral en el Desempeño del personal operativo, en cuanto a sus resultados: Se determinó que el Clima laboral en CINPLANET es bueno y que el desempeño se encuentra en un muy buen nivel, por lo que se concluye que el Clima Laboral influye de manera positiva en el Desempeño.

En la tesis titulada: El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo, 2017 de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo de (Ubillas, 2017) Tuvo como objetivo principal: determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral, de esta manera, este estudio permitió también conocer el grado de desempeño laboral de los gestores de servicios en base a seis dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, motivación laboral, productividad laboral, eficacia y por último, eficiencia

En la tesis titulada : “Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción Laboral del personal de Financiera Confianza Agencia de Administración Especial Surco Lima 2014 ” de (Valverde, 2014) de la Universidad Nacional de Trujillo tuvo como objetivo general Determinar la influencia en la satisfacción Laboral del personal de Financiera Confianza Agencia de Administración Especial Surco Lima 2014 y concluyeron con : El clima organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción Laboral del personal de Financiera Confianza Agencia de Administración Especial Surco Lima 2014 esto se debe a que los componentes de clima organizacional presentan en general una actitud medianamente favorable , lo cual favorece el clima organizacional y en consecuencia les permite a los trabajadores estar satisfechos laboralmente

2.1.2. Antecedentes Nacionales:

En la tesis titulada: Clima laboral y satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada Tesis de maestría. Universidad Marcelino Champagnat Lima, Perú de (Alegre A, Barrientos R & Milla M, 2016) La presente investigación tuvo el objetivo de analizar la relación entre el clima y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública y una privada. La muestra fue de 62 docentes de la Universidad Federico Villarreal y 38 docentes de la Universidad Champagnat, a quienes se les aplicó el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral versión S20/23 Se Concluye: que los docentes de institución privada tienen mejor clima laboral que los de institución pública ($p = .000$) y también presentan mayor satisfacción laboral ($p = .000$). Además, los resultados indicaron que existen una relación significativa entre las variables de estudio solamente en la institución privada ($p = .003$).

En la tesis de titulada "Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012" de la Universidad Mayor de San Marcos, Escuela de Post grado Facultad de medicina Humana, de (Calcina, 2015) tuvo como principal objetivo : Determinar el clima organizacional en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo y Determinar la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo. Para lo cual la técnica empleada fue la encuesta y los instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), aplicado previo consentimiento informado. Los resultados obtenidos fueron: Del 100% (35), en el Clima Organizacional 71.4 % (25) fue regular y 28.6% (10) muy bueno. Respecto a la dimensión responsabilidad 60% (21), recompensa 83% (29), apoyo 83% (29), estándares de desempeño 51% (18), y conflicto 83% (29) manifestaron que fue regular; seguido de un 57% (20) que expresa que es muy bueno la estructura, 57% (20) el riesgo, 37% (13) la dimensión calor y 71% (25) en la dimensión identidad. Según la satisfacción laboral 85.7% (30) fue media, 8.6% (3) alta, y 5.7% (2) baja. Respecto al factor condiciones físicas y materiales 68.6% (24), beneficios laborales 57% (20), políticas administrativas 91.4% (32), relaciones sociales 91.4% (32), desarrollo personal 68.6% (24), desempeño de las tareas 77.1% (27), relación con la autoridad 62.9% (22), el mayor porcentaje y mayoría expresan que la satisfacción fue media .

En la tesis de (Pelaes, 2010) titulada: "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos" de la Universidad Mayor de San Marcos ,tuvo como principal objetivo : Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La técnica de observación aplicada es la de "observación por encuesta" ya que se aplicó a la muestra seleccionada dos escalas: a) Escala de Clima Organizacional y; b) Cuestionario de Satisfacción del Cliente. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación y o como obtuvo como principal conclusión que comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente

En la tesis titulada: "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos" de la Universidad Mayor de San Marcos de (Chiang; Salazar & Núñez, 2007),tuvo como principal objetivo : Determinar si existe una

relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La técnica de observación aplicada es la de "observación por encuesta" ya que se aplicó a la muestra seleccionada dos escalas: a) Escala de Clima Organizacional y; b) Cuestionario de Satisfacción del Cliente. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación y o como obtuvo como principal conclusión que comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente

2.1.3. Antecedentes Internacionales:

En la tesis titulada "Clima y Satisfacción Laboral en los Empleados de la Corporación Mi Ips de Santa Rosa De Cabal, Risaralda Y Chinchiná, Caldas" de (Lopez,Guerrero,Gomez,Escudero & Ramirez, 2017) de la Universidad Católica de Manizales tuvo como principal objetivo : Determinar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la CORPORACION MI IPS EJE CAFETERO, como empresa prestadora de servicios de salud de primer nivel ambulatorio en las sedes Santa Rosa de Cabal, Risaralda y Chinchiná, Caldas en el período 2017. Y del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio podemos afirmar que la hipótesis que se planteó no se confirma, pues en general, los funcionarios de ambas sedes tienen un clima laboral satisfactorio al medir las 4 dimensiones planteadas. Además, no se observan diferencias entre las dos sedes que permitan inferir que hay problemas particulares de liderazgo, solo algunas percepciones de inconformidad entre las cuales se destacan las debilidades en el factor comunicacional entre los líderes y los departamentos, la carencia de un sistema de incentivos, la falta de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, la percepción de que los programas de desarrollo que la empresa les ofrece no los preparan para avanzar dentro de la misma o son insuficientes ante sus expectativas y la falta de oportunidades para el desarrollo de su ingenio y creatividad.

Por otro lado, el estudio logra evidenciar que el liderazgo gana protagonismo con relación a otras variables en las que los resultados no fueron los esperados debido a que los encuestados opinan que el rol que desempeña el líder es satisfactorio aportando un punto positivo para la institución y los procesos inherentes a ella. Sin embargo, se encontraron algunas inconformidades como la falta de reconocimiento de las tareas realizadas, la aplicación subjetiva de las normas disciplinarias y falencia en estímulos para la excelencia y el reconocimiento.

Por ultimo podemos concluir que la información recolectada a través del instrumento de investigación es confiable, ya que la población estudiada cuenta con el suficiente conocimiento desde la experiencia para definir los procesos institucionales por lo tanto en base a los resultados del clima laboral encontrados, es posible establecer que existe un sentido de pertenencia arraigado entre los empleados de las IPS evaluadas.

En el trabajo de investigación titulado: “Relación Del Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar” de (Peña, M ; Díaz, M & Carrillo, A, 2015) de la Revista Internacional Administración & Finanzas de la Universidad Autónoma de Coahuila-México , 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 Monclova, Coahuila. Y del cual se obtuvo las siguientes conclusiones:

Los resultados obtenidos en la presente investigación reportan que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa objeto de estudio, perciben el clima organizacional de la siguiente manera, que cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que comprenden la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, así como están de acuerdo con las formas de ejercer la autoridad. En cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que los sueldos que perciben son los adecuados y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe. Tienen más posibilidades y oportunidades de obtener un ascenso (probablemente debido a que el personal operativo tiene experiencia en las tareas a desempeñar y que no son muy específicas).

A su vez, reportan que está bien definida la distribución de las tareas, responsabilidades y funciones a llevar a cabo cada trabajador en todos los niveles; los beneficios que reciben (paquete de gratificaciones y los sistemas de incentivos) son de acuerdo a los niveles de cada uno de los trabajadores, así como las oportunidades de obtener un ascenso; y la comunicación con los compañeros son adecuadas y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe.

Por último proporcionar retroalimentación a los directivos de la empresa objeto de estudio, se entregará un informe con los resultados obtenidos de acuerdo a las respuestas otorgadas por los trabajadores. Se incluirá, además, una propuesta con estrategias de

mejora, de reforzamiento y/o de cambio, aprovechando las áreas de oportunidad. A su vez, hacer hincapié en el proceso de inducción para favorecer el sentimiento de pertenencia, conocer la misión, visión y los valores de la empresa para que se sientan incluidos en el logro de objetivos y en los resultados de productividad; reforzar los procesos de comunicación formal e informal, incrementando los elementos que se refieren a proporcionar reconocimiento al personal (por el esfuerzo, por ser eficiente, por su rendimiento, por estar capacitado, por hacer propuestas innovadoras, etc.).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima Organizacional:

2.2.1.1. Concepto

El clima organizacional, involucra diferentes aspectos, conocido también como clima laboral que son un conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto las cuales son percibidas, sentidas o experimentadas de diferente manera por las personas que conforman una organización, lo cual genera diferentes disposiciones en su comportamiento y en algunos casos genera ciertas dificultades al momento de desarrollar las actividades laborales.

La importancia del clima organizacional radica en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de la percepción que él tenga de estos factores. Sin embargo, muchas de estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización, por eso el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

En los últimos años, se ha reconocido la importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas, cuando el trabajador se siente más identificado con la empresa y esto se refleja en una mayor y mejor calidad en los productos y servicios que brinda la empresa, sin embargo se necesita de un compromiso serio no solo por parte de los trabajadores sino un compromiso que contemple a toda la organización comenzando por la alta dirección

Actualmente tener un mejor producto o mejor servicio ya no es lo único importante, que si bien las empresas buscan satisfacer las necesidades de sus clientes o consumidores, existe una creciente preocupación con respecto a la totalidad de la gestión de las organizaciones y su impacto en la sociedad. Los altos directivos de las empresas actualmente buscan gestionar las actitudes y comportamientos de su recurso principal que es el TALENTO HUMANO porque de esta manera se optimiza su trabajo, en otras palabras se busca mejorar el clima organizacional para mejorar la competitividad interna y elevar la productividad.

Cada organización tiene su propio estilo o modo de realizar las cosas, lo cual se le conoce como cultura organizacional y esto se manifiesta día tras día en el clima que se vive al interior de la organización, por ejemplo el ambiente no será el mismo para una empresa que privilegia de un modo autoritario a otra empresa que prioriza el trabajo en equipo.

A continuación mencionaremos algunas definiciones sobre clima organizacional para aclarar en qué consiste:

Según Brunet, (2011) menciona, que existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen

Según (Jimenez, 2007) EL clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. De esta manera, el clima organizacional es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional como la estructura, liderazgo, toma de decisiones y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción,

rotación, ausentismo. Por lo tanto el clima organizacional mide la forma como es percibida la organización. (Cole & Gaynor, 2005)

2.2.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Existen diversos autores con diferentes clasificaciones de las dimensiones de clima organizacional, entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca

La técnica de Litwin y Stinger, (1957) que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como son: (Gonzalez, 1997)

a. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

Es decir la apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores.

b. Responsabilidad (Empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, su nivel de autonomía en la toma de decisiones en relación a las tareas realizadas.

c. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Es decir la como percibe el trabajador sobre si existe equidad en el sistema de promociones y remuneraciones

d. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. En la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Es decir la percepción que tiene el trabajador sobre las tareas asignadas

e. Relaciones

Es la 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., es decir se refiere a las relaciones interpersonales que se establecen entre compañeros de trabajo y a nivel jerárquico.

f. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Es decir el nivel de colaboración entre compañeros y entre niveles superior e inferior en la organización.

g. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, también conocido como normas de desempeño es decir la percepción sobre el interés que pone la empresa en el cumplimiento de normas, de procedimientos, políticas y pautas de rendimiento

h. Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Es decir la percepción del trabajador sobre las formas y los mecanismos que se implementan para la resolución de conflictos dentro de la organización y la manera de confrontarlos

i. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

j. Flexibilidad

Nivel de tolerancia hacia el cumplimiento de las normas y actividades

Este enfoque permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Bowers y Taylor de la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, tenemos:

- 1) Apertura a los cambios tecnológicos.** “Se basa en la apertura dirección de los nuevo recursos
- 2) Recursos Humanos.** “Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo” (Montoya D., 2015, p.11).
- 3) Comunicación.** “Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” (Montoya D., 2015, p.11).
- 4) Motivación.** “Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización” (Montoya D., 2015, p.11).
- 5) Toma de decisiones.** “Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso” (Montoya D., 2015, p.11).

2.2.1.4. Factores del Clima Organizacional

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito. (Davis, Newstrom, & Robbins, 1999)

Los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, son:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes Valores
- Cultura Organizacional.
- Estrés
- Conflicto
- Liderazgo

2.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional

Debido a las diversas diferencias que existen entre las organizaciones, existen diversos tipos de climas organizacionales .Diferentes autores presentan algunos tipos de clima:

Alcóver de la Hera (2004) Este autor indica que el clima organizacional se mide por las percepciones individuales las que se comparten en distintos niveles (departamento unidad y organización etc.) y para que exista un clima organizacional debe existir un grado de consenso entre estas percepciones y por ello sostienen que existen tres tipos:

- **El clima psicológico** :Se entiende como la percepción que tiene el individuo sobre su ambiente laboral, específicamente sobre la estructura, procesos, entre otros
- **El clima agregado**: En base al sentimiento de pertenencia por parte del sujeto hacia alguna unidad de la organización, como departamento o equipo de trabajo.
- **El clima colectivo**: Es un acuerdo entre los miembros de la organización con respecto a su percepción de los contextos de la organización.

Según Rousseau, hizo una diferenciación conceptual sobre la existencia de cuatro tipos de climas en el ambiente laboral, tenemos:

- **Clima psicológico.-** es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas la forma en que cada uno de sus empleados organiza su experiencia del ambiente, es decir tienen una función sustancial en la creación

de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos en los que el sujeto es un agente activo.

- **Clima Agregado.-** Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (Por ejemplo: El trabajo en grupo, departamento, división, sector, organización, etc.). éstos se construyen en base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal, y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones. Se podría inferir que este agregado de percepciones individuales se justifica porque el consenso de percepciones implica un significado compartido.
- **Clima Colectivo.-** Las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas. Nace del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento; a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.
- **Clima Organizacional.-** Es un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización

Según Reddin (2004) , se puede tipificar al clima en base a dos dimensiones, orientación a la tarea y orientación a la relación, dando como resultado cuatro tipos de clima.

- **Clima orientado al control**, basado en sistemas organizacionales.
- **Clima orientado al desarrollo de la libertad profesional**, que está basado en la confianza hacia la gente.
- **Clima orientado a la productividad y rendimiento**, basado en los mecanismos de producción de las organizaciones.
- **Clima orientado al desafío**, basado en la colaboración de los equipos para el logro de los objetivos organizacionales.

Tomaremos para esta tesis, La teoría de clima organizacional según Likert (Brunet, 1999) que establece:

2.2.1.4.1. Clima Autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador:

- En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados.
- Se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
- Se tienen procesos de control fuertemente centralizados, además se presenta un ambiente estable y aleatorio.
- La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista.

- El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo.
- La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.
- La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

2.2.1.4.2. Clima Participativo

Sistema III Consultivo.

- La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados.
- La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- La comunicación es de tipo descendente. Se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados.
- Se presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV Participación en grupo.

- En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.
- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral.

- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

2.2.1.5. Medición del Clima Organizacional

En condiciones de normales suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, pero cuando se suelen presentar problemas importantes ahí es necesario utilizar la ayuda de un especialista

Las principales que se suelen utilizar son los “Focus Group” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos.

Previamente se debe realizar los siguientes procedimientos:

Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional: En esta etapa se hará una primera revisión en cuanto al grado de identificación, motivación, integración, etc. utilizando su propio criterio del profesional del área encargada en la empresa y consultando al equipo de gerentes y a personal clave de la empresa.

Si realizada la evaluación no se encontraran problemas críticos o que amerite de un estudio especializado, probablemente no requiera de un especialista no obstante se debe mantener atento; sin embargo de encontrar problemas es muy necesaria la intervención de un especialista.

El realizar un estudio de clima organizacional se debe identificar las áreas que deben ser mejoradas y se debe diseñar un plan general de acción con acciones de seguimiento

Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, etc. que pueden influir en el desempeño profesional de su personal.

Consiste en realizar una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o área que se desea consultar, puede ser física o en línea vía web o correo electrónico.

Sea física o vía on line, se debe garantizar la confidencialidad de la misma, los supervisores no deben conocer en detalle el resultado solo en forma general de lo contrario difícilmente podremos confiar en que la encuesta exprese su verdadera opinión por temor a alguna represalia.

Por otro lado, en este tipo de procedimiento muchas veces no todos los integrantes de la organización deciden participar, por ello es recomendable promover su participación por medio de incentivos, por ejemplo: un sorteo etc. en el caso de ser necesario.

En el estudio del clima organizacional se debe consultar al menos alguno de estos aspectos:

1. Conocen los Objetivos, Misión, visión, estrategia, etc. de su organización o empresa
2. Comunicación :Consideran si reciben la información necesaria y útil por parte de los supervisores
3. Trabajo en equipo: Se debe evaluar la percepción de los integrantes etc.
4. Condiciones de trabajo
5. Expectativas laborales
6. Capacitaciones
7. Reconocimiento
8. Retribución o compensación etc.

Según (Lopez & Vargas, Nuevo Enfoque Administrativo, 2008) los componentes se pueden medir a través de encuestas que ya ha sido validada por expertos y que ha sido aplicada en diversas compañías:

- Condiciones de trabajo
- Estilo de Dirección
- Coordinación y comunicación
- Cultura Organizacional
- Relación con mis compañeros
- Relación con mis clientes

2.2.2. Satisfacción:

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. La satisfacción es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Mercado, 2012)

2.2.2.1. Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral es una de las principales actitudes frente al trabajo, y es un predictor del comportamiento tanto en el ámbito laboral como personal, su medición puede ser una herramienta útil para diagnosticar la salud de la organización o empresa e identificar problemas latentes que afecten tanto a los trabajadores o a la organización. Es decir el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

Los estudios sobre Satisfacción Laboral resultan bastante interesantes puesto que permiten a los trabajadores expresar su opinión respecto a cómo funciona la organización y principalmente a como se sienten en ella, ésta información es importante para las entidades respecto al sentir de sus colaboradores y que se podrán mejorar, corregir y/o reforzar aquellas actividades que lo requieran.

Satisfacción en el trabajo, es bienestar colectivo ya que mejora las relaciones interpersonales y mantiene un adecuado ambiente laboral

Según (Chiang, Martin, & Nuñez, 2010) Es un Conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas y la seguridad.

Mientras que para (Uribe, 2015) La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones, puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Según (Marquez, 2001) Se menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está

basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

2.2.2.2. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Existen diversas clasificaciones de las dimensiones de satisfacción laboral

De los trabajos realizados por un grupo de investigadores tenemos:

(Lopez; Pacheco; Alvarez, 1994)

- La naturaleza y contenido de trabajo : Se refiere a la satisfacción con el trabajo
- El trabajo en grupo y sus directivos
- Las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales.
- Las condiciones de bienestar.

2.2.2.3. Factores determinantes para la Satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

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

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

A. Reto del trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

B. Sistema de recompensas justas.

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral:

Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

Las recompensas intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

C. Satisfacción con el salario.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

D. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política

seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

E. Condiciones favorables de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

F. Colegas que brinden apoyo.

Los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrante.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

G. Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

2.2.2.4. Características de la Satisfacción Laboral

La caracterización de la satisfacción en el trabajo incluye distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras.

A. La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

B. Adaptación personal:

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suya.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

2.2.2.5. Teorías de la Satisfacción Laboral

Existen diversas teorías para explicar la satisfacción laboral, la que ha llamado la atención Teoría por Herzberg y colaboradores (1959) Nos refiere que el trabajo puede ser motivador en sí mismo constituye un importante hallazgo en la ciencia del comportamiento. Herzberg tomado de (citado por Morillo, 2006), desarrolló una teoría sobre la satisfacción en el trabajo, comprende dos factores: motivación- higiene.

Esta fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Herzberg y sus colegas, realizado en el Servicio de Psicología Clínica de Pittsburg. Él y sus colaboradores llegaron a la conclusión que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera distinta:

La motivación está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La Higiene se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, éstos no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y que se relacionan con el contexto de éste, se ocupan del ambiente externo del mismo, son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Hodgetts y Altman (1997) tomado de en este contexto lo señalado por Herzberg, el estudio generó siete factores como elementos principales en la satisfacción en el trabajo como ser: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, éxito y trabajo desafiante.

En consecuencia, cuando uno de estos factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando estaban ausentes, los trabajadores se encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales.

Los principales determinantes de insatisfacción eran agentes extrínsecos a la tarea en sí, a los cuales denominó higiénicos: Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y la seguridad.

Para motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el progreso. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente como recompensa (Robbins, 1999). (p.187)

2.3. Definición de términos básicos.

1. Clima Organizacional:

EL clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

2. Satisfacción.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades

3. Satisfacción Laboral:

Es la actitud del trabajador hacia su trabajo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. Formulación de la hipótesis

El nivel de clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de LARI Contratistas S.A.C. Trujillo -2018 es alto.

Variables

Variable Causal (Independiente):

El clima organizacional

Variable Efecto (Variable Dependiente):

La satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas S.A.C. Trujillo -2018.

3.2. Operacionalización de variables:

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | ITEMS |
|--|--|--------------------------|---|
| Clima organizacional (variable independiente) | Se refiere a las características del medio ambiente laboral que son percibidas directa o indirectamente, por los miembros de la organización provocando repercusiones de distinto tipo en su comportamiento según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada. | 1. Estructura | Nivel de Cumplimiento de obligaciones, tareas y políticas Nivel de Cumplimiento de reglas y procedimientos |
| | | 2. Responsabilidad | Nivel de compromiso de los trabajadores Nivel de lealtad y flexibilidad |
| | | 3. Relaciones Laborales | Nivel de trabajo en equipo Frecuencia de participación laboral |
| | | 4. Flexibilidad | Nivel de tolerancia de diversas acciones Nivel cumplimiento de normas |
| | | 5. Condiciones laborales | Nivel de remuneraciones Nivel de beneficios para el trabajador |

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | ITEMS |
|--|--|-------------------------------|--|
| SATISFACCIÓN LABORAL (Variable dependiente) | Sensación que el individuo experimenta al lograr el establecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades. | 1. Condiciones Favorables | % de trabajadores estables % de trabajadores satisfechos con su horario |
| | | 2. Retribución Laboral | % de trabajadores satisfechos con su sueldo y/o salario |
| | | | % de trabajadores alguna vez reconocidos |
| | | 3. Relaciones Interpersonales | % de trabajadores satisfechos con la política de reconocimiento |
| | | | % de trabajadores que tienes buena relación con su jefe inmediato |
| 4. Expectativas Laborales | % de trabajadores que tienen buenas expectativas a futuro | | |
| | % de crecimiento a largo plazo (ampliación de planta) % frecuencia de capacitaciones | | |
| 5. Fidelización laboral | % de trabajadores comprometidos con la institución | | |
| | % de trabajadores que realizan el trabajo eficientemente | | |

3.3. Diseño de investigación.

Aplicativa

Diseño no experimental, debido que la información no es manipulada por el investigador, aceptándose como tal y conforme son.

Diseño transeccional descriptivo: Diseño de una sola casilla (Se limita a una observación de un grupo en un momento dado)



3.4. Unidad de estudio.

El trabajador de la empresa de LARI CONTRATISTAS S.A.C TRUJILLO.

3.5. Población.

La población lo conforman 145 trabajadores de la empresa LARI CONTRATISTAS S.A.C TRUJILLO

3.6. Muestra.

Se utilizó un muestreo no probabilístico, a juicio de experto, muestra de sujetos voluntarios, la cual está conformada por 103 Trabajadores, y se obtuvo mediante lo siguiente:

Con la fórmula para cálculo de muestra poblaciones finitas:

$$\frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- Desviación estándar (Z)
- Probabilidad de aceptación (p)
- Probabilidad de rechazo (q)

- Margen de error (e)

- Población (N)

Reemplazando:

| | | |
|----|------|---|
| Z= | 1,96 | $\frac{(1.96)^2 * (0.65) * (0.35) * 145}{(0.05)^2 (145-1) + (1.96)^2 (0.65)(0.35)}$ $\frac{126.72478}{1.233964} = 102.6973 = \boxed{103}$ |
| p= | 0.65 | |
| q= | 0.35 | |
| e= | 0.05 | |
| N= | 145 | |

3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de datos.

3.7.1. De recolección de información:

La técnica que se utilizó es la encuesta, y el instrumento a utilizar es el cuestionario en escala Likert de 1 al 5, que consta de 30 ítems (15 ítems por cada variable); los mismos que contribuirán a medir el clima y la satisfacción de cada uno de los trabajadores teniendo en cuenta la operalización de las variables, la que se creó en función a:

| Clima Organizacional | | Satisfacción Laboral | |
|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 1 | Estructura | 1 | Condiciones Favorables |
| 2 | Responsabilidad | 2 | Retribución Laboral |
| 3 | Relaciones Laborales | 3 | Relaciones Interpersonales |
| 4 | Flexibilidad | 4 | Expectativas Laborales |
| 5 | Condiciones Laborales | 5 | Fidelización Laboral |

Elaborado por: Los Autores

Cada una de las dimensiones fue evaluada de acuerdo a la escala de Likert, el cual, asigna para cada ítem, un puntaje a la respuesta que está en el rango del 1 al 5. En donde, para totalmente en nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5) a fin de saber el nivel de del clima y la satisfacción del trabajador.

3.7.2. Para analizar información:

Para analizar la información se utilizara la técnica de la estadística descriptiva a través de una hoja de cálculo

| Análisis de contenido | |
|------------------------------------|-----------------|
| Técnica estadística de descripción | Hoja de calculo |

Según la información recopilada se procederá al análisis correspondiente de información documentaria existente para ello utilizaremos el siguiente instrumento:

3.7.3. Instrumento:

El instrumento utilizado fue el Cuestionario: el cual cuenta con opciones para marcar, con respuestas con valores ponderados e intervalos, que se aplicará a la muestra (103 trabajadores de la empresa Lari Contratistas SAC).

El cuestionario tipo encuesta , se realizó con escala de Likert 1 al 5 consta de 30 ítems que contribuirá a medir las dos variables Clima organizacional y Satisfacción laboral, la cual se aplicó a 103 trabajadores , luego se procedió a la tabulación de los resultados obtenidos utilizando para ello el programa informático de Excel.

El cuestionario empleado fue validado mediante una ficha de Validación de Instrumento y a través de juicio de expertos. (Anexo 1)

3.8. Métodos Instrumentos y Procedimientos de análisis de datos:

Para pretender demostrar la hipótesis planteada se realizaran las siguientes actividades:

- ✓ Se identificará la población, muestra
- ✓ A la muestra en estudio, se aplicará una encuesta que estará dividida en preguntas para las dos variables para el clima organizacional y satisfacción laboral
- ✓ Cada pregunta tendrá cinco alternativas con valoración ponderada, que ayudará a revisar la frecuencia por cada repuesta.

- ✓ Cada pregunta se referirá a una dimensión y /o componente de cada variable en estudio, lo cual permitirá un análisis a través de cuadros y gráficos por variable y también comparando variables, por dimensión y por componente
- ✓ Luego las repuestas serán ubicadas un rango según intervalos en cuatro niveles lo cual permitirá ubicar el nivel de relación de las variables
- ✓ El análisis permitirá demostrar la hipótesis planteada

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados, presentamos los resultados que se obtuvieron luego de aplicar una encuesta a los trabajadores de Lari Contratistas SAC.

El objetivo de la presente investigación es Determinar el nivel del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018

Para recoger de forma eficiente la información, se aplicó una encuesta, lo que permitió recoger los datos de las variables y sus dimensiones, estos se presentan a continuación a través de cuadros y gráficos de forma ordenada y secuencial

CUADRO N° 01: NUMERO DE TRABAJADORES ENCUESTADOS

| Sexo | N° de Participantes | % |
|---------|---------------------|------|
| Hombres | 103 | 100% |
| Mujeres | - | - |
| Total | 103 | 100% |

Elaborado por: Los Autor

En el cuadro N°01: Nos muestra una población total de 145 trabajadores de la empresa Lari Contratistas S.A.C Trujillo se aplicó una encuesta a 103 trabajadores.

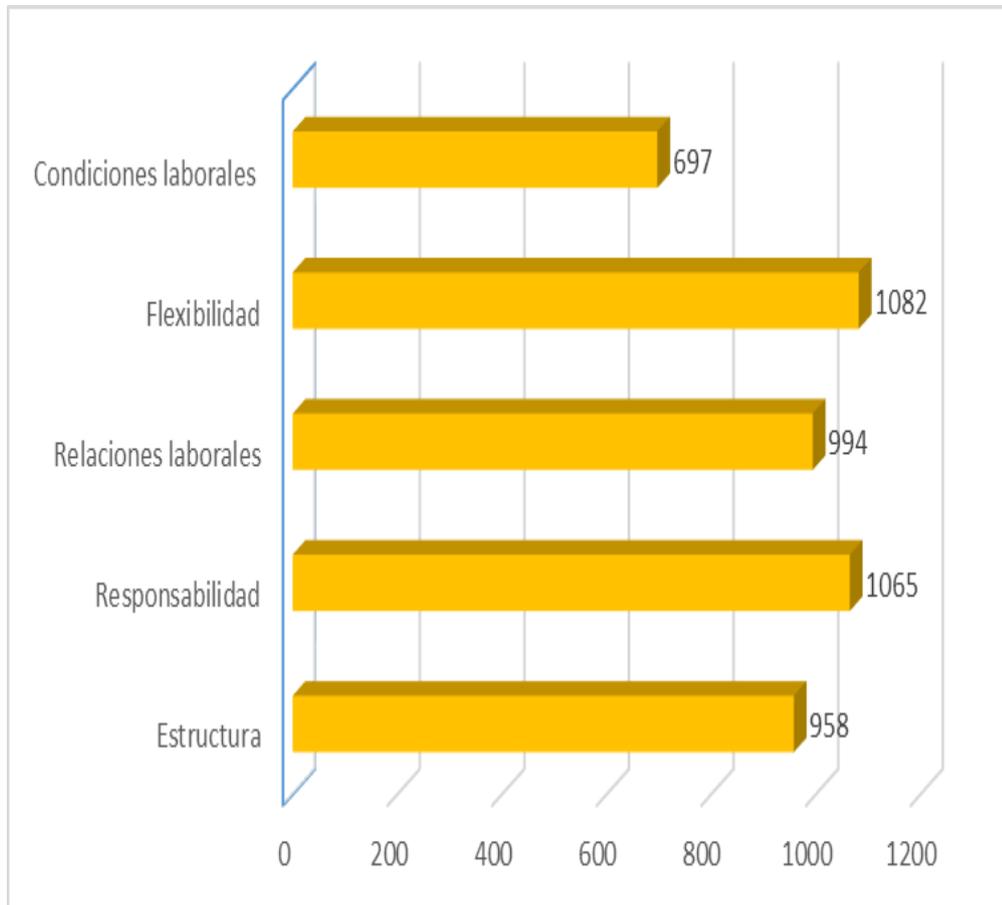
CUADRO N° 02 : DIMENSIONES GENERALES EVALUADAS EN LA ENCUESTA

| Clima Organizacional | | Satisfacción Laboral | |
|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 1 | Estructura | 1 | Condiciones Favorables |
| 2 | Responsabilidad | 2 | Retribución Laboral |
| 3 | Relaciones Laborales | 3 | Relaciones Interpersonales |
| 4 | Flexibilidad | 4 | Expectativas Laborales |
| 5 | Condiciones Laborales | 5 | Fidelización Laboral |

Elaborado por: Los Autores

En el cuadro N°02: Se considera 5 dimensiones para cada variable de estudio.

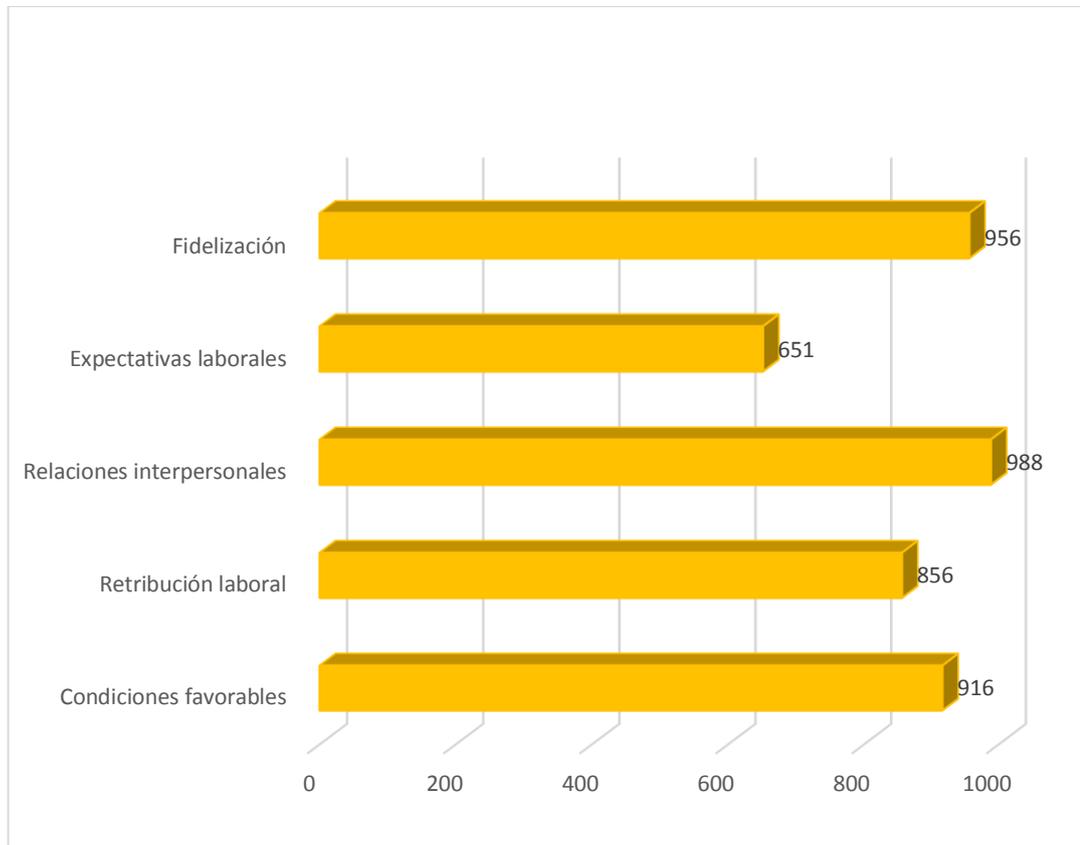
GRAFICO N° 01 : RESULTADOS GENERALES CLIMA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Los Autores

El Gráfico 01: Nos muestra los resultados generales de la encuesta, observamos que de la variable Clima organizacional, la dimensión de Flexibilidad es el componente que mayor valor obtuvo y las Condiciones laborales es donde obtuvo el menor valor.

GRAFICO N° 02: RESULTADOS GENERALES SATISFACCION LABORAL



Elaborado por: Los Autores

El Gráfico 02: Nos muestra los resultados generales de la variable Satisfacción laboral y se observa que la dimensión de Relaciones interpersonales fue el que obtuvo el mayor valor y expectativas laborales es donde obtuvo menor valor

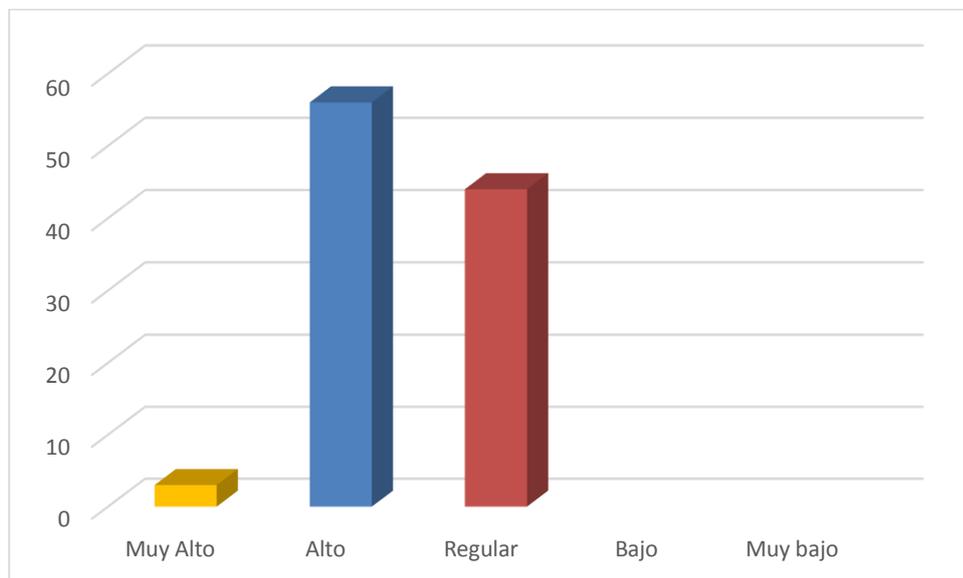
Se realiza La medición General de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la empresa Lari Contratistas SAC Trujillo 2018, para ello se ha utilizado escalas de medición, teniendo en cuenta el nro. de preguntas y puntaje por preguntas:

CUADRO N°03: MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018

| Puntaje | Escala de calificación | Resultados | % |
|---------|------------------------|------------|-----|
| 61-75 | Muy Alto | 3 | 3% |
| 46-60 | Alto | 56 | 54% |
| 31-45 | Regular | 44 | 43% |
| 16-30 | Bajo | | |
| 0-15 | Muy bajo | | |
| Total | | 103 | |

Elaborado por: Los Autores

GRAFICO N°03: MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LARI CONTRATISTAS S.A.C. TRUJILLO 2018



Elaborado por: Los Autores

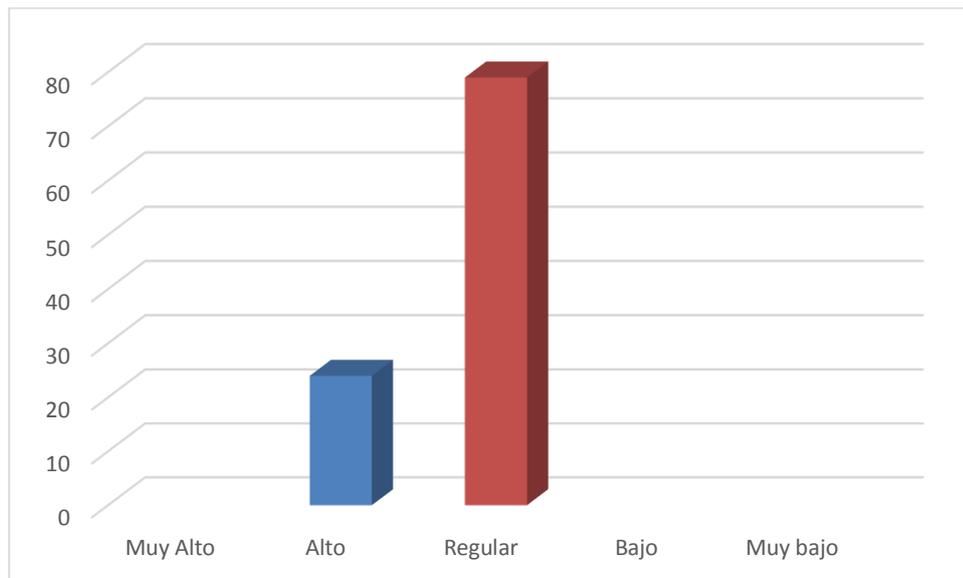
Se estableció una escala de calificación para medir la variable Clima organizacional y según los datos obtenidos en el Cuadro N°05 y en la Gráfica 03 se observa que el nivel obtenido es ALTO

**CUADRO N°04: MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LARI
CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018**

| Puntaje | Escala de calificación | Resultado | % |
|---------|------------------------|-----------|-----|
| 61-75 | Muy Alto | 0 | |
| 46-60 | Alto | 24 | 23% |
| 31-45 | Regular | 79 | 77% |
| 16-30 | Bajo | 0 | |
| 0-15 | Muy Alto | 0 | |
| Total | | 103 | |

Elaborado por: Los Autores

**GRAFICO N°04: MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LARI
CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018**



Elaborado por: Los Autores

Se estableció una escala de calificación para medir la variable Satisfacción laboral y según los datos obtenidos en el Cuadro N°06 y en la Gráfica 04 se observa que el nivel obtenido es Regular obteniendo un 77 %

Como se aprecia en los cuadros y gráficos anteriores se ha mostrado el resultado general obtenido de las dos variables motivo de estudio que son clima organizacional y satisfacción laboral de Lari Contratistas SAC Trujillo 2018, A Continuación se muestra los resultados obtenidos por dimensión de cada variable de estudio para ello se ha especificado de acuerdo sus dimensiones que componen cada variable.

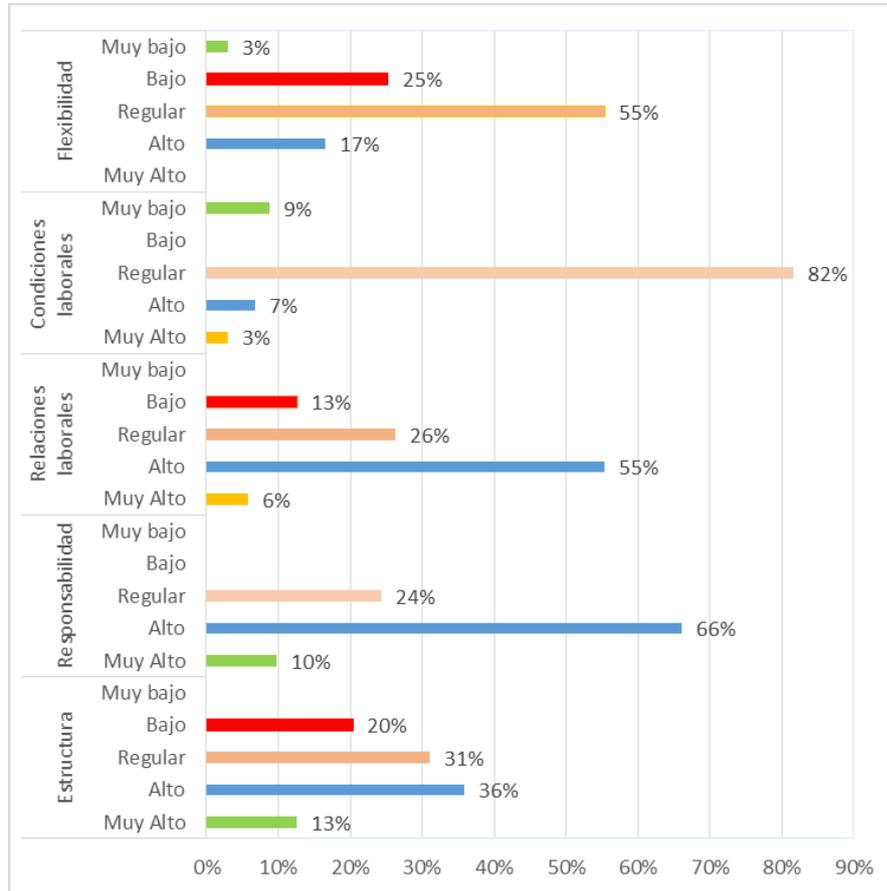
CUADRO N°05: MEDICION SEGÚN LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018

| Puntaje | Escala de calificación | Estructura | | Responsabilidad | | Relaciones laborales | | Flexibilidad | | Condiciones laborales | |
|---------|------------------------|------------|------|-----------------|------|----------------------|------|--------------|------|-----------------------|------|
| | | Resultados | % | Resultados | % | Resultados | % | Resultados | % | Resultados | % |
| 12-15 | Muy Alto | 13 | 13% | 10 | 10% | 6 | 6% | 17 | 17% | 3 | 3% |
| 10-12 | Alto | 37 | 36% | 68 | 66% | 57 | 55% | 57 | 55% | 7 | 7% |
| 7-9 | Regular | 32 | 31% | 25 | 24% | 27 | 26% | 26 | 25% | 84 | 82% |
| 4-6 | Bajo | 21 | 20% | | | 13 | 13% | 3 | 3% | | |
| 0-3 | Muy bajo | | | | | | | | | 9 | 9% |
| Total | | 103 | 100% | 103 | 100% | 103 | 100% | 103 | 100% | 103 | 100% |

Elaborado por: Los Autores

En el cuadro N° 05 Se observa que 3 de las dimensiones obtuvieron un nivel muy alto y que la dimensión de flexibilidad que obtuvo un nivel de 17 % y en el resultado más bajo fue el de las condiciones laborales con un nivel muy bajo de 9 %

**GRAFICO N°05: MEDICION SEGÚN DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018**



Elaborado por: Los Autores

En la Gráfica 05 se observa que el nivel obtenido según cada dimensión de cada variable la dimensión de condiciones laborales y flexibilidad fueron los de mayor impacto.

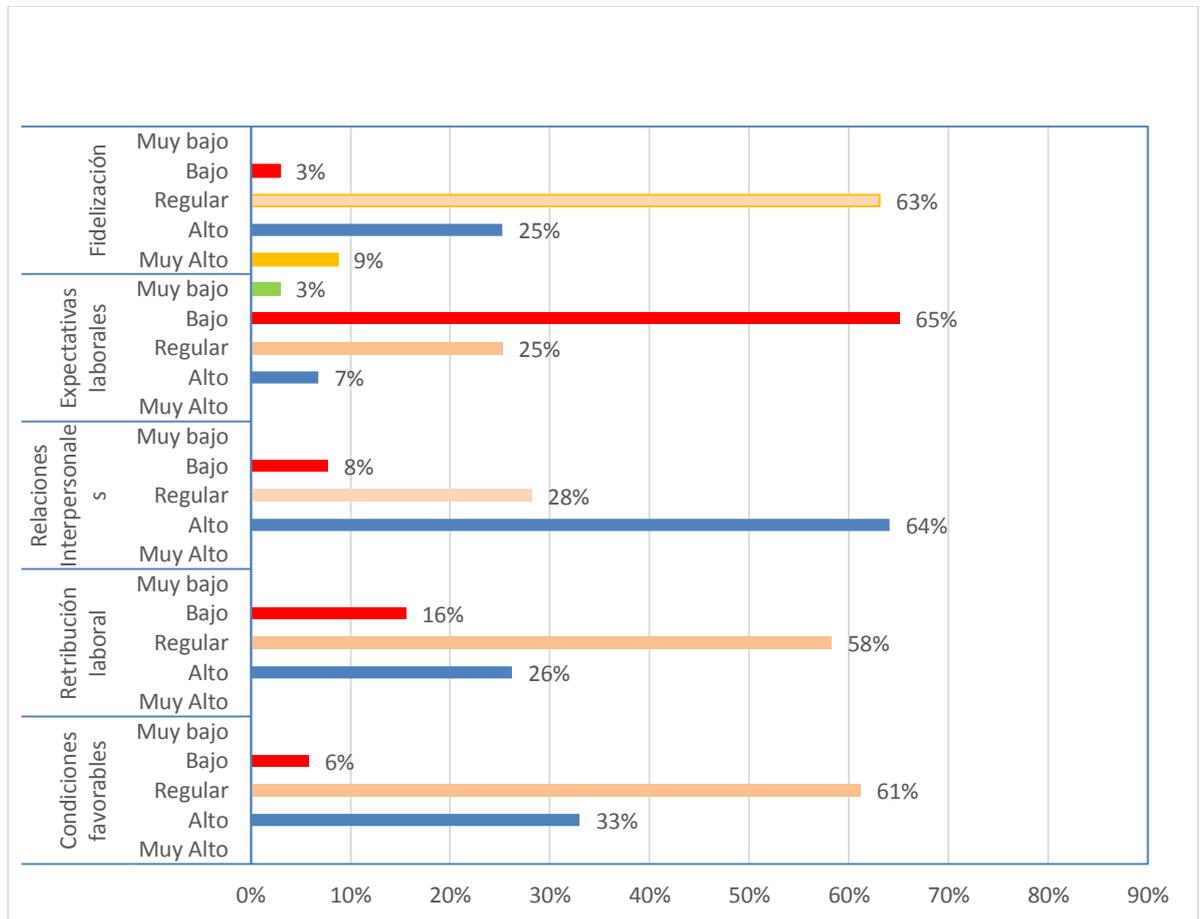
**CUADRO N°06: MEDICION SEGÚN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN
LABORAL EN LARI CONTRATISTAS SAC TRUJILLO 2018**

| Puntaje | Escala de calificación | Condiciones Favorables | | Retribución laboral | | Relaciones Interpersonales | | Expectativas laborales | | Fidelización | |
|---------|------------------------|------------------------|------|---------------------|------|----------------------------|------|------------------------|------|--------------|------|
| | | Resultados | % | Resultados | % | Resultados | % | Resultados | % | Resultados | % |
| 12-15 | Muy Alto | | | | | | | | | 9 | 9% |
| 10-12 | Alto | 34 | 33% | 27 | 26% | 66 | 64% | 7 | 7% | 26 | 25% |
| 7-9 | Regular | 63 | 61% | 60 | 58% | 29 | 28% | 26 | 25% | 65 | 63% |
| 4-6 | Bajo | 6 | 6% | 16 | 16% | 8 | 8% | 67 | 65% | 3 | 3% |
| 0-3 | Muy bajo | | | | | | | 3 | 3% | | |
| Total | | 103 | 100% | 103 | 100% | 103 | 100% | 103 | 100% | 103 | 100% |

Elaborado por: Los Autores

En el cuadro Nro 06: Se muestra la escala de dimensión de la Satisfacción Laboral en la empresa Lari Contratistas SAC, se puede apreciar que el nivel de fidelización es muy alto seguido de las condiciones favorables, pese a que las expectativas laborales son muy bajas.

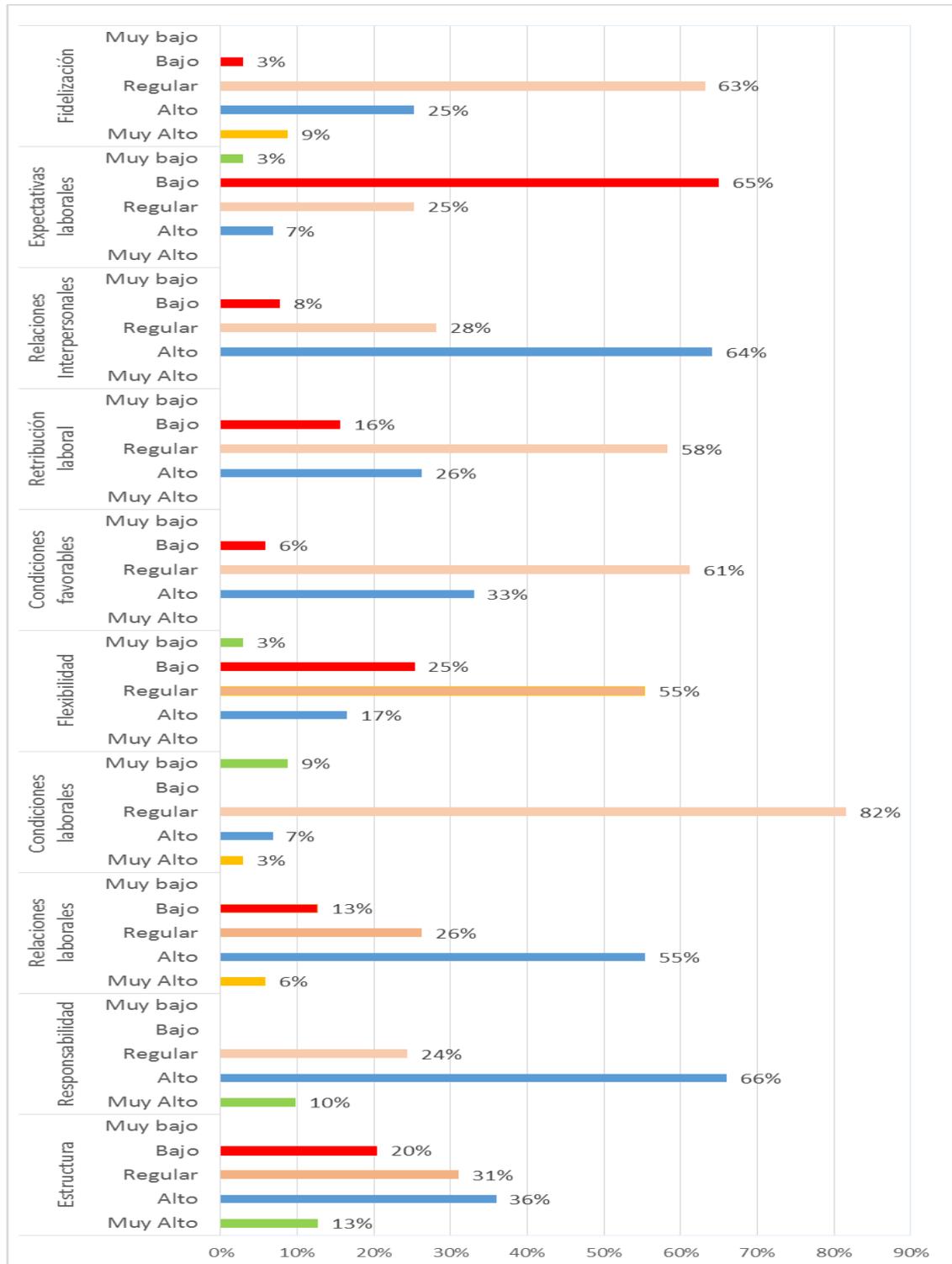
GRAFICO N°06: MEDICION SEGÚN DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL



Elaborado por: Los Autores

En la Gráfica 06 se observa que el nivel de fidelización es muy alto para el 9 % de los trabajadores pese que para un 65 % de los trabajadores las expectativas no son buenas.

GRAFICO N°07: COMPARACION DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DE LARI CONTRATISTAS SAC



Elaborado por: Los autores

En el Gráfico N°07 Nos muestra claramente los puntos críticos que se encontraron al realizar la encuesta como son las expectativas laborales que obtuvo un 65 % que lo calificó como bajo y 3 % muy bajo de las dimensiones de satisfacción laboral y 82 % de condiciones laborales dimensión del clima organizacional que lo califico como regular.

Luego de revisar minuciosamente los puntos fuertes y críticos de Lari contratistas SAC se estableció un plan de mejora que deberá presentarse a recursos humanos para su revisión evaluación y posteriormente la aprobación de gerencia.

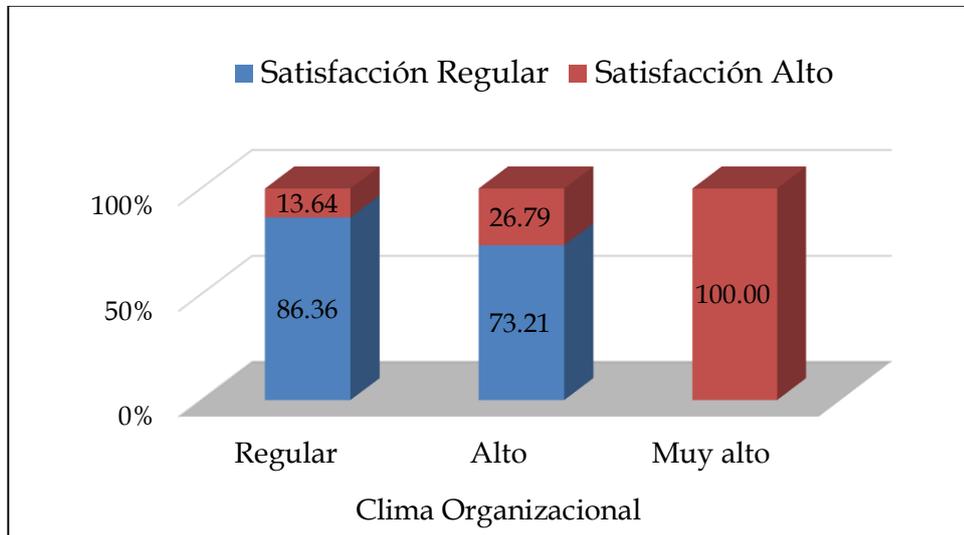
CUADRO N°07: ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LARI CONTRATISTAS SAC – TRUJILLO 2018.

| Clima Organizacional | n | Satisfacción n (%) | | X ² | p* |
|----------------------|-----|--------------------|-----------|----------------|-------|
| | | Regular | Alto | | |
| Regular | 44 | 38 (86.4) | 6 (13.6) | | |
| Alto | 56 | 41 (73.2) | 15 (26.8) | 12,555 | 0.002 |
| Muy alto | 3 | 0 (0.0) | 3 (100.0) | | |
| Total | 103 | 79 (76.7) | 24 (23.3) | | |

*Prueba Chi Cuadrado.

El cuadro n° 7, nos permite identificar que la mayoría de trabajadores considera un alto nivel de clima organizacional, así mismo no hubo señales de niveles bajos de satisfacción laboral. Se determinó mediante la prueba Chi Cuadrado la asociación altamente significativa (p-valor < 0.05) del clima organizacional en la satisfacción laboral.

GRAFICO N°08: ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LARI CONTRATISTAS SAC – TRUJILLO 2018



CUADRO N°08: ASOCIACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LARI CONTRATISTAS SAC – TRUJILLO 2018.

| Dimensiones del Clima Organizacional | n | X ² | gl | p* |
|--------------------------------------|-----|----------------|----|-------|
| Condiciones favorables | 103 | 10,581 | 3 | 0.014 |
| Retribución laboral | 103 | 11,406 | 2 | 0.003 |
| Trabajo en equipo | 103 | 11,291 | 3 | 0.010 |
| Expectativas laborales | 103 | 14,324 | 3 | 0.002 |
| Fidelización | 103 | 17,025 | 4 | 0.002 |

*Prueba chi Cuadrado; gl, grados de libertad.

El cuadro N° 8, manifiesta asociación significativa (p -valor < 0.05) en todas las dimensiones del clima organizacional en la satisfacción laboral. Resaltando a “expectativas laborales” y “fidelización” como dimensiones más estadísticamente significativas en asociación a la satisfacción laboral.

CUADRO N°09: ASOCIACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LARI CONTRATISTAS SAC – TRUJILLO 2018.

| Dimensiones del Clima Organizacional | Dimensiones de la Satisfacción Laboral | n | X ² | gl | p* |
|--------------------------------------|--|-----|----------------|----|---------|
| Estructura | Condiciones favorables | 103 | 9,502 | 6 | 0.147 |
| | Retribución laboral | 103 | 34,648 | 6 | < 0.001 |
| | Trabajo en equipo | 103 | 18,451 | 6 | 0.005 |
| | Expectativas laborales | 103 | 37,425 | 9 | < 0.001 |
| | Fidelización | 103 | 77,577 | 9 | < 0.001 |
| Responsabilidad | Condiciones favorables | 103 | 6,512 | 4 | 0.164 |
| | Retribución laboral | 103 | 13,298 | 4 | 0.010 |
| | Trabajo en equipo | 103 | 15,135 | 4 | 0.004 |
| | Expectativas laborales | 103 | 22,423 | 6 | 0.001 |
| | Fidelización | 103 | 19,452 | 6 | 0.003 |
| Relaciones laborales | Condiciones favorables | 103 | 23,059 | 6 | 0.001 |
| | Retribución laboral | 103 | 50,741 | 6 | < 0.001 |
| | Trabajo en equipo | 103 | 16,315 | 6 | 0.012 |
| | Expectativas laborales | 103 | 28,780 | 9 | 0.001 |
| | Fidelización | 103 | 92,498 | 9 | < 0.001 |
| Flexibilidad | Condiciones favorables | 103 | 31,029 | 6 | < 0.001 |
| | Retribución laboral | 103 | 18,643 | 6 | 0.005 |
| | Trabajo en equipo | 103 | 9,588 | 6 | 0.143 |
| | Expectativas laborales | 103 | 18,143 | 9 | 0.034 |
| | Fidelización | 103 | 28,563 | 9 | 0.001 |
| Condiciones laborales | Condiciones favorables | 103 | 37,349 | 8 | < 0.001 |
| | Retribución laboral | 103 | 33,569 | 8 | < 0.001 |
| | Trabajo en equipo | 103 | 26,712 | 8 | 0.001 |
| | Expectativas laborales | 103 | 46,610 | 12 | < 0.001 |
| | Fidelización | 103 | 49,755 | 12 | < 0.001 |

*Prueba Chi Cuadrado; gl, grados de libertad.

La tabla 3, manifiesta asociación significativa (p -valor < 0.05) en todas las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral, salvo en el caso de la estructura laboral y condiciones favorables (p -valor = 0.147), responsabilidad y condiciones favorables (p -valor = 0.164) y flexibilidad y trabajo en equipo (p -valor = 0.143).

PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL DE LARI CONTRATISTAS SAC

| | Dimensión/Encuestado | Percepción | Acciones a seguir | Responsable | Plazo |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|---|-------------------|---------------|
| Clima Organizacional | Estructura | Los trabajadores no tienen claro la estructura de la organización | Difundir el MOF y organigrama de la empresa | Gerencia | Corto Plazo |
| | Responsabilidad | Los trabajadores en promedio asumen sus responsabilidades | Redefinir e impulsar espacios de colaboración e intercambio de conocimiento | RRHH | Corto Plazo |
| | Relaciones Laborales | Se observa que a los trabajadores le es muy difícil interrelacionarse | Es importante que los trabajadores se sientan en confianza para poder expresar sus ideas | RRHH | Corto Plazo |
| | Flexibilidad | Es importante que el colaborador tenga la confianza para opinar con ideas | Talleres de capacitación en manejo de personal | Gerencia | Mediano Plazo |
| | Condiciones Laborales | La empresa debe mejorar algunas áreas críticas | Invertir en seguridad e higiene | Gerencia | Corto Plazo |
| | | Dimensión/Encuestado | Percepción | Acciones a seguir | Responsable |
| Satisfacción Laboral | Condiciones favorables | Falta mejorar e implementar algunas áreas | Área logística, call center y área técnica | Gerencia | Largo Plazo |
| | Retribución Laboral | Sueldos muy variados | Elaborar escala de remuneración | Gerencia | Corto plazo |
| | Relaciones Interpersonales | Existen varios sub grupos | Talleres de integración laboral | RRHH | Largo Plazo |
| | Expectativas Laborales | Las capacitaciones son realizadas ocasionalmente | Elaborar un plan de capacitación anual | Gerencia | Largo Plazo |
| | Fidelización | Los trabajadores están desmotivados en relación a la empresa | Establecer acciones de reconocimiento moral y/o material de forma mensual, trimestral y anual para estimular la fidelización de los trabajadores y clientes | Gerencia | Largo Plazo |

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El clima organizacional y la satisfacción laboral, en los últimos años ha tomado importante fuerza en las empresas, actualmente el talento humano es el principal generador de ventajas competitivas en una organización al ser los únicos capaces de generar valor, y para que esto suceda los trabajadores deben sentirse motivados a poner sus conocimientos de acuerdo al logro de las metas u objetivos organizacionales, hecho que sólo será posible si se desarrollan en un clima organizacional adecuado que los motive a poner todo su talento en función de la organización

Se procedió al análisis de los resultados que pretenden confirmar la hipótesis planteada: El nivel del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018, es alto

En la presente investigación, se aplicó una encuesta tipo cuestionario para las variables de Clima organizacional y Satisfacción laboral a la empresa Lari Contratistas SAC Trujillo 2018 y se tomó una muestra de 103 trabajadores (del sexo masculino) de una población total de 145 trabajadores según cuadro N° 01.

Se ha de aclarar que la aplicación de la encuesta sólo nos proporciona, un valor aproximado del nivel de clima organizacional con el nivel de satisfacción de los trabajadores, debido a que no existe un método que permita medir el clima organizacional y la satisfacción a un 100 % porque se necesitaría de más información, considerando que tanto el clima organizacional y satisfacción laboral tienen gran variedad de componentes que lo integran.

Para el análisis en mención se utilizó solo cinco dimensiones generales para la variable de clima organizacional : **Estructura** (Se refiere a la Apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores). , **Responsabilidad** (su nivel de autonomía en la toma de decisiones en relación a las tareas realizadas.), **Relaciones laborales** (Es la 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) , **Flexibilidad** (Se refiere al nivel de tolerancia al cumplimiento de normas y actividades) y **Condiciones laborales** (Se refiere a contar con la condiciones mínimas necesarias para trabajar adecuadamente) y cinco más para la variable de Satisfacción laboral: **Condiciones favorables** (percepción de los

trabajadores de que la empresa brinda todas las condiciones mínimas necesarias para laborar en la empresa), **Retribución laboral** (Se refiere a la percepción en cuanto a la retribución entregada por su ofrecimiento de trabajo diario). **Relaciones interpersonales** (se refiere a las relaciones tanto de trabajo como amicales que se desarrollan en el centro de trabajo), **Expectativas laborales** (Se refiere a lo que el trabajador espera que suceda en un largo plazo) y **Fidelización laboral** (Referido básicamente al grado de compromiso del trabajador con la empresa); tal como se muestra en el cuadro N° 02.

Las encuestas cuenta con 5 alternativas de respuestas con diferentes pesos ponderados para cada variable inmersa en el problema de estudio: El clima organizacional y La Satisfacción laboral

En el cuadro N°03 y cuadro N°04 se detallan todos los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta y según sus dimensiones por cada variable luego en los gráficos 01 y 02 también nos muestra el mismo resultado obtenido pero esta vez utilizando grafico de barras según las dimensiones de cada variable. Al revisar y analizar los resultados obtenidos se observa la estrecha relación que existe entre El clima organizacional en la Satisfacción laboral.

En el Grafico 01 se muestra el resultado obtenido por cada participante por la variable Clima organizacional, en donde obtuvo mayor puntaje la dimensión de flexibilidad, se observa que la mayoría de trabajadores contestaron que la dimensión de flexibilidad es alto, sin embargo no todos los trabajadores perciben eso hay un grupo de trabajadores que quizá por temor a represalias no contestaron con información del todo real , algunos indican que no es del todo cierta porque para algunos trabajadores , los Jefes no tienen canales de apertura entre los jefes / empleados. En cuanto a la dimensión que obtuvo el menor valor fue la dimensión de las condiciones laborales , en la cual la mayoría concuerda que hay muchos aspectos que la empresa Lari Contratistas SAC está descuidando como por ejemplo deficiencias en la Infraestructura: ambientes y techos adecuados, mala ventilación, cableados eléctricos en mal estado, pc's obsoletas, sillas inadecuadas además también se cuenta con remuneraciones bajas, no existen incentivos, baja disponibilidad de recursos; no hay política de planes de carrera , no se involucran a sus directivos, administradores y trabajadores por igual entre otros.

La Satisfacción laboral, en el grafico 02 nos indica que las relaciones interpersonales obtuvieron mayor valor sin embargo un grupo que aun piensa que no hay canales de comunicación adecuada entre directivos , jefes y trabajadores.

En el gráfico 03 nos muestra que hemos medido a través de intervalos de valoración, que se desarrolló con anterioridad según la escala de Likert y en donde observamos que cada variable se ha valorado según esta escala, en el cual observamos que en la variable Clima Organizacional el nivel obtenido es alto y representa un nivel de 56% esto indica que estamos en un nivel dentro los parámetros.

En el cuadro N° 04 y el gráfico 04 de igual manera usando la escala de Likert en la variable Satisfacción Laboral, la que nos muestra que el nivel obtenido es Regular y representa un 77% esto muestra que esta variable obtiene una calificación promedio.

En el cuadro N°05 y el gráfico N°05 se muestran los resultados según dimensiones de la variable Clima Organizacional en donde la dimensión Condiciones Favorables obtiene un resultado de 82% de regular y ello indica que los trabajadores perciben que empresa no brinda a sus colaboradores un espacio adecuado para hacer sus labores.

En el cuadro N°06 y el gráfico N°06 observamos según las dimensiones en la variable Satisfacción Laboral el porcentaje más alto con un 65% que indica bajo corresponde a condiciones laborales el cual nos dice que los colaboradores no están satisfechos en las condiciones que trabajan.

En el gráfico N°07 Nos muestra de manera más clara los problemas más críticos de la empresa Lari Contratistas SAC, por lo que se tomó como referencia para realizar un plan de mejora para ello se tomó en cuenta cada una de las dimensiones.

En el cuadro N°07, se identificó que la mayoría de trabajadores reconoce un alto nivel de clima organizacional, así mismo no hubo señales de niveles bajos de satisfacción laboral. Se determinó mediante la prueba Chi Cuadrado la asociación altamente significativa (p -valor < 0.05) del clima organizacional en la satisfacción laboral. Esto coincide con lo reportado por Alegre A Barrientos R & Milla M. (2016), donde los resultados indicaron que existen una relación significativa entre el Clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad privada ($p = .003$). Con ello se justifica la importancia de mantener un buen clima laboral en búsqueda de la satisfacción laboral en los trabajadores.

En el cuadro N°08, se muestra la evaluación individual de las dimensiones del clima organizacional frente al grado de asociación con la satisfacción laboral, se determinó que todas las dimensiones presentan asociación significativa ($p\text{-valor} < 0.05$), resaltando a “expectativas laborales” y “fidelización” como dimensiones más estadísticamente significativas en asociación a la satisfacción laboral.

En el cuadro N°09, se aprecia asociación significativa ($p\text{-valor} < 0.05$) en todas las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral, salvo en el caso de la estructura laboral y condiciones favorables, cuya relación es no significativa ($p\text{-valor} = 0.147$). Así mismo, la responsabilidad y las condiciones favorables ($p\text{-valor} = 0.164$); por otro lado, la flexibilidad y el trabajo en equipo ($p\text{-valor} = 0.143$).

De esta manera, se genera la expectativa por cubrir dichas dimensiones de la satisfacción laboral que no fueron explicados por determinadas dimensiones del clima organizacional.

CONCLUSIONES

- Se determinó que el nivel del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018 es ALTO, cada vez tiene mayor importancia, debido a que actualmente las empresas están siempre alerta ante los constantes cambios que afectan a las organizaciones y al talento humano que trabajan allí
- Las principales dimensiones que integran el Clima Organizacional y satisfacción laboral son diversas de las cuales se ha tomado en estudio para la variable clima organizacional : Estructura (Se refiere a la Apreciación sobre normas, políticas y procedimientos que se debe cumplir para la realización de las labores). , Responsabilidad (su nivel de autonomía en la toma de decisiones en relación a las tareas realizadas.), Relaciones laborales (Es la 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) ,Flexibilidad (Se refiere al nivel de tolerancia al cumplimiento de normas y actividades) y Condiciones laborales (Se refiere a contar con la condiciones mínimas necesarias para trabajar adecuadamente) y cinco más para la variable de Satisfacción laboral: Condiciones favorables (percepción de los trabajadores de que la empresa brinda todas las condiciones mínimas necesarias para laborar en la empresa), Retribución laboral (Se refiere a la percepción en cuanto a la retribución entregada por su ofrecimiento de trabajo diario). **Relaciones interpersonales** (se refiere a las relaciones tanto de trabajo como amicales que se desarrollan en el centro de trabajo), **Expectativas laborales** (Se refiere a lo que el trabajador espera que suceda en un largo plazo) y **Fidelización laboral (Referido básicamente al grado de compromiso del trabajador con la empresa;**
- Se determinó el nivel de las dimensiones de clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de la empresa Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018, es alto y en donde se aprecia que las dimensiones más representativas tenemos flexibilidad, condiciones laborales en donde las y expectativas laborales son las de mayor impacto.

- Se propuso un modelo de gestión que ayude a mejorar el clima laboral en la empresa Lari Contratistas SAC Trujillo 2018 tomando como referencia los resultados obtenidos de la encuesta proponiendo: Capacitaciones al personal, desarrollo de talleres vivenciales, haciendo seguimiento a todas las actividades propuestas de manera mensual y anual.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar anualmente un estudio de clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa para revisar los puntos fuertes y débiles de la organización y atender de manera oportuna los problemas que se puedan estar originando.
- Se recomienda alcanzar un plan de trabajo a recursos humanos para que implemente talleres vivenciales sobre clima organizacional y/o satisfacción laboral
- Se sugiere hacer seguimiento a los principales variables de clima organizacional incluso aquellas donde no hay problema porque muchas veces por atacar los problemas se descuida algunas dimensiones donde antes no habían problemas
- Se recomienda implementar un plan de trabajo anual que incluya actividades de integración de trabajadores
- Se sugiere que este trabajo de investigación sirva de base para futuros investigaciones que contribuyan al desarrollo del potencial humano en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Alegre A, Barrientos R & Milla M. (2016). *Clima laboral y Satisfacción laboral en los docentes de una Universidad pública y un Universidad privada*. Lima Peru: Universidad Champañag.
- Brunet. (1999). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid - España: Servicios editoriales.
- Calcina, M. (2015). "Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012". Lima Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Carhuapuma P, Joselyn S, García, L, Santos M. (2016). "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Organización de usuarios de agua de uso agrícola del Valle de Cañete". Lima - Perú: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Chiang, M ; Nuñez A y Huerta P. (2007). : "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior " . Concepción Chile: Universidad del Bio Bio .
- Chiang, Martin, & Nuñez. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral*. MADRID: R.B Servicios editoriales.
- Chiang; Salazar & Núñez. (2007). *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral*. EBSCO Industrie: Chillan- Chile.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires: Nobuko.
- Collave, K. (2017). *El clima laboral y el desempeño laboral del personal operativo de Cineplanet Trujillo Real Plaza*. Trujillo Peru: Universidad Nacional de Trujillo.
- Davis, & Newstrom. (1999). *Planeación prospectiva: una estrategia para el Diseño del futuro*. España: Limusa.
- Frías, M. (2017). "El clima organizacional y la satisfacción laboral: estudio confirmatorio en el sector de las comunicaciones en Tabasco" . Mexico: Universidad autónoma de Guadalajara, campus Tabasco.
- Goncalvez, E. (1997). *Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.
- Ibarra, S. (2010). *IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CALIDAD DE LAS 5 "S" EN*. Universidad Tecnológica de Hidalguense.
- Jimenez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. ESIC.
- Lopez, & Vargas. (2008). *Nuevo Enfoque Administrativo*. España: Mexico.
- Lopez, Pacheco, & Alvarez. (1994). *Relaciones entre el Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia.
- Lopez, Guerrero, Gomez, Escudero & Ramirez. (2017). "CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CORPORACIÓN MI IPS DE SANTA ROSA DE CABAL, RISARALDA Y
- Marquez. (2001). *Procesos cognitivos y aprendizaje significativo*. Madrid.: Comunidad Autónoma.
- Mercado, I. (2012). *Calidad de Vida Laboral: clima laboral, filosofía institucional y lider*. España: Editorial Académica Española.
- Meza B & Valdiviezo D. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Fundación Polinal Ecuador*. Quito - Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Nuñez, M. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Universidad Nacional de la Amazonia.
- Pachamango, H & Alarcon M. (2017). "Factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmeccánica de Trujillo". Trujillo Peru: Universidad Privada del Norte.

- Pelaes. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Peña, M ; Díaz, M & Carrillo, A. (2015). *Relación Del Clima Organizacional y La*. Universidad Autónoma de Coahuila-México.
- Pérez, M. (2012). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Riccer , M & Carruitero, J. (2014). “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.*” . Trujillo Peru: Universidad Privada del Norte.
- Ubillas, H. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo*. Trujillo Peru: Universidad Cesar Vallejo.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional de trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: El manual moderno.
- Valverde, F. (2014). *El clima organizacion y su influencia en la satisfacción Laboral del personal de Financiera Confianza Agencia de Administración Especial Surco Lima 2014*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

Anexo N° 1

Validación de la encuesta

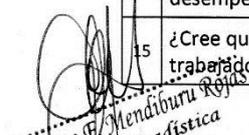
| MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS | | | | |
|--|---|--|----|---------------|
| Título de la investigación: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE LARI CONTRATISTAS S.A.C TRUJILLO- 2018" | | | | |
| Línea de investigación: | | | | |
| Apellidos y nombres del experto: Dr. Augusto F. Mendiburu Rojas | | | | |
| El instrumento de medición pertenece a la variable: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral | | | | |
| Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio. | | | | |
| Ítems | Preguntas | Aprecia | | Observaciones |
| | | SÍ | NO | |
| 1 | ¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado? | X | | |
| 2 | ¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación? | X | | |
| 3 | ¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación? | X | | |
| 4 | ¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación? | X | | |
| 5 | ¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio? | X | | |
| 6 | ¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas? | X | | |
| 7 | ¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores? | X | | |
| 8 | ¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos? | X | | |
| 9 | ¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición? | X | | |
| 10 | ¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio? | X | | |
| 11 | ¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos? | X | | |
| Sugerencias: | | | | |
| | | | | |
| Firma del experto: | |  Augusto F. Mendiburu Rojas Lic. en Estadística GOESPE 0459 | | |

Anexo N° 2

ESCALA CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta muestra un conjunto de preguntas que tienen como objetivo determinar el nivel del Clima Organizacional en la Empresa LARI Contratistas S.A.C. - Trujillo 2018

| N° | PREGUNTAS | NUNCA | CASI NUNCA | AVECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|------------------------------|--|-------|------------|--------|--------------|---------|
| Estructura | | | | | | |
| 1 | ¿Cree usted que las normas y procedimientos para realizar su trabajo están claramente definidas? | | | | | |
| 2 | ¿Considera usted que conoce claramente la estructura organizativa de su Empresa? | | | | | |
| 3 | ¿Considera usted que conoce la visión y misión de la empresa? | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | |
| 4 | ¿Cree usted que es posible cumplir con todos sus compromisos laborales? | | | | | |
| 5 | ¿Opina usted que deban delegarse diversas funciones a los trabajadores? | | | | | |
| 6 | ¿Considera usted que en su área laboral se brindan incentivos de diversos tipos por el cumplimiento de tareas asignadas? | | | | | |
| Relaciones laborales | | | | | | |
| 7 | ¿Considera usted que la relación que tiene con sus superiores es la adecuada? | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted que el trabajo en equipo en su institución genera mejores resultados? | | | | | |
| 9 | ¿Cree usted que existe un apoyo solidario entre trabajadores de su institución, para resolver conflictos? | | | | | |
| Flexibilidad | | | | | | |
| 10 | ¿Cree usted que en su trabajo los jefes tienen disposición para aceptar nuevas ideas? | | | | | |
| 11 | ¿Considera usted que se debe informar de forma permanente las actividades diarias? | | | | | |
| 12 | ¿Considera usted que los trabajadores son alentados para aportar ideas respetando las líneas de autoridad? | | | | | |
| Condiciones laborales | | | | | | |
| 13 | ¿Cree que la remuneración que percibe en su empresa está acorde con la responsabilidad a su cargo? | | | | | |
| 14 | ¿Opina que su ambiente laboral es el adecuado para lograr un desempeño eficiente? | | | | | |
| 15 | ¿Cree que la empresa otorga beneficios justos a sus trabajadores? | | | | | |


 Augusto B. Mendiaburu Rojas
 Jefe de Estadística
 T. 0459

Anexo N° 3

ESCALA SATISFACCIÓN LABORAL

La presente encuesta muestra un conjunto de preguntas que tienen como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral en la empresa LARI Contratistas S.A.C. - Trujillo 2018

| N° | PREGUNTAS | NUNCA | CASI NUNCA | AVECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|----|--|-------|------------|--------|--------------|---------|
| | Condiciones laborales | | | | | |
| 16 | ¿Siente usted que la empresa le brinda todas las herramientas e implementos adecuados para realizar su trabajo? | | | | | |
| 17 | ¿Se siente cómodo con los horarios de trabajo que maneja su empresa? | | | | | |
| 18 | ¿Cree que la distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores? | | | | | |
| | Retribución laboral | | | | | |
| 19 | ¿Considera usted que percibe una remuneración justa por su servicio? | | | | | |
| 20 | Su Sueldo/salario es acorde con la labor que realiza | | | | | |
| 21 | ¿Cree usted que su sueldo/salario debería incrementarse debido a su buen desempeño? | | | | | |
| | Relaciones laborales | | | | | |
| 22 | ¿Opina que si se equivoca en el cumplimiento de alguna de sus labores esto le generará problemas con su jefatura? | | | | | |
| 23 | ¿Usted se siente miembro de un equipo que funciona bien? | | | | | |
| 24 | ¿Cree usted que en su trabajo la empresa le otorga el reconocimiento esperado? | | | | | |
| | Expectativas laborales | | | | | |
| 25 | ¿Considera que en la empresa puede hacer línea de carrera? | | | | | |
| 26 | ¿Considera que existe un plan de capacitaciones en su empresa que se cumplen a cabalidad? | | | | | |
| 27 | ¿Considera usted que sus jefes están a la expectativa del cumplimiento de su trabajo y sus aspiraciones de ascenso? | | | | | |
| | Fidelización | | | | | |
| 28 | ¿Considera que debe aportar algo más de lo que se le requiere en el trabajo? | | | | | |
| 29 | ¿Cree usted que las personas se sienten orgullosos de pertenecer a su servicio? | | | | | |
| 30 | ¿Cree usted que la empresa constantemente se preocupa por el bienestar de sus trabajadores con diversas actividades? | | | | | |

Jhon Brayan Mendoza Moreno
 Director de Estadística
 INECSPE 0459

Anexo N° 4

| |
|--|
|  <p>UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE</p> <p>FACULTAD DE NEGOCIOS CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN</p> |
|--|

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|--|
| ESTUDIANTE : | Froilan Lliuyacc Mallcco Jhon Brayan Mendoza Moreno | | | | | | |
| TITULO | PROBLEMA | OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | POBLACIÓN Y MUESTRA | INSTRUMENTOS |
| "CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE LARI CONTRATISTAS S.A.C TRUJILLO- 2018 | ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de LARI Contratistas S.A.C. Trujillo - 2018? | OBJETIVO GENERAL: Determinar el nivel clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018 | El nivel de incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de LARI Contratistas S.A.C. Trujillo -2018 es alto. | Variable dependiente: La satisfacción laboral del personal de LARI Contratistas S.A.C. Trujillo - 2018. | Diseño no experimental, debido que la información no es manipulada por el investigador, aceptándose como tal y conforme son. Diseño transeccional descriptivo: Diseño de una sola casilla (Se limita a una observación de un grupo en un momento dado) | POBLACIÓN: Los trabajadores de la empresa LARI CONTRATISTAS S.A.C TRUJILLO | Encuesta de clima organizacional y satisfaccion laboral. |
| | | OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Describir las dimensiones y componentes de Clima Organizacional y satisfacción laboral del personal de la empresa Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018 | | | | Fórmula de muestra poblaciones finitas: $\frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + z^2 * p * q}$ | |
| | | OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Determinar el nivel de las dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa Lari Contratistas SAC – Trujillo 2018 | | | | | |
| | | OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Proponer un modelo de gestión que ayude a mejorar el clima laboral en la empresa Lari Contratistas SAC Trujillo 2018 | | Variable independiente: El clima organizacional | Grupo observado B2 | | Encuesta de clima organizacional y satisfaccion laboral. |

Anexo N° 5

RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Encuestado /Dimensión | Estructura | Responsabilidad | Relaciones laborales | Flexibilidad | Condiciones laborales | TOTAL POR PERSONA |
|-----------------------|------------|-----------------|----------------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| P1 | 9 | 11 | 5 | 11 | 8 | 44 |
| P2 | 5 | 11 | 12 | 11 | 7 | 46 |
| P3 | 6 | 11 | 12 | 12 | 7 | 48 |
| P4 | 6 | 10 | 7 | 7 | 10 | 40 |
| P5 | 9 | 14 | 12 | 13 | 9 | 57 |
| P6 | 11 | 9 | 9 | 11 | 7 | 47 |
| P7 | 11 | 9 | 10 | 10 | 9 | 49 |
| P8 | 11 | 9 | 8 | 12 | 8 | 48 |
| P9 | 11 | 10 | 10 | 10 | 7 | 48 |
| P10 | 12 | 10 | 11 | 10 | 4 | 47 |
| P11 | 11 | 10 | 10 | 14 | 7 | 52 |
| P12 | 12 | 8 | 11 | 9 | 7 | 47 |
| P13 | 13 | 10 | 10 | 10 | 7 | 50 |
| P14 | 11 | 10 | 10 | 6 | 8 | 45 |
| P15 | 9 | 10 | 8 | 11 | 4 | 42 |
| P16 | 7 | 12 | 9 | 11 | 3 | 42 |
| P17 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 46 |
| P18 | 14 | 11 | 10 | 8 | 8 | 51 |
| P19 | 5 | 12 | 9 | 12 | 7 | 45 |
| P20 | 9 | 10 | 9 | 10 | 3 | 41 |
| P21 | 10 | 10 | 5 | 7 | 7 | 39 |
| P22 | 13 | 11 | 15 | 14 | 4 | 57 |
| P23 | 13 | 11 | 15 | 14 | 4 | 57 |
| P24 | 10 | 14 | 12 | 13 | 13 | 62 |
| P25 | 8 | 10 | 11 | 9 | 5 | 43 |
| P26 | 7 | 8 | 10 | 11 | 4 | 40 |
| P27 | 4 | 9 | 9 | 9 | 4 | 35 |
| P28 | 8 | 8 | 4 | 11 | 3 | 34 |
| P29 | 5 | 13 | 10 | 9 | 8 | 45 |
| P30 | 8 | 10 | 6 | 10 | 10 | 44 |
| P31 | 9 | 11 | 5 | 11 | 8 | 44 |
| P32 | 5 | 11 | 12 | 11 | 7 | 46 |
| P33 | 6 | 11 | 12 | 12 | 7 | 48 |
| P34 | 6 | 10 | 7 | 7 | 10 | 40 |
| P35 | 9 | 14 | 12 | 13 | 9 | 57 |
| P36 | 11 | 9 | 9 | 11 | 7 | 47 |
| P37 | 11 | 9 | 10 | 10 | 9 | 49 |
| P38 | 11 | 9 | 8 | 12 | 8 | 48 |
| P39 | 11 | 10 | 10 | 10 | 7 | 48 |
| P40 | 12 | 10 | 11 | 10 | 4 | 47 |
| P41 | 11 | 10 | 10 | 14 | 7 | 52 |
| P42 | 12 | 8 | 11 | 9 | 7 | 47 |
| P43 | 13 | 10 | 10 | 10 | 7 | 50 |
| P44 | 11 | 10 | 10 | 6 | 8 | 45 |
| P45 | 9 | 10 | 8 | 11 | 4 | 42 |
| P46 | 7 | 12 | 9 | 11 | 3 | 42 |
| P47 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 46 |
| P48 | 14 | 11 | 10 | 8 | 8 | 51 |
| P49 | 5 | 12 | 9 | 12 | 7 | 45 |
| P50 | 9 | 10 | 9 | 10 | 3 | 41 |

Anexo N° 6

RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Encuestado /Dimensión | Estructura | Responsabilidad | Relaciones laborales | Flexibilidad | Condiciones laborales | TOTAL POR PERSONA |
|-----------------------|------------|-----------------|----------------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| P51 | 10 | 10 | 5 | 7 | 7 | 39 |
| P52 | 13 | 11 | 15 | 14 | 4 | 57 |
| P53 | 13 | 11 | 15 | 14 | 4 | 57 |
| P54 | 10 | 14 | 12 | 13 | 13 | 62 |
| P55 | 8 | 10 | 11 | 9 | 5 | 43 |
| P56 | 7 | 8 | 10 | 11 | 4 | 40 |
| P57 | 4 | 9 | 9 | 9 | 4 | 35 |
| P58 | 8 | 8 | 4 | 11 | 3 | 34 |
| P59 | 5 | 13 | 10 | 9 | 8 | 45 |
| P60 | 8 | 10 | 6 | 10 | 10 | 44 |
| P61 | 9 | 11 | 5 | 11 | 8 | 44 |
| P62 | 5 | 11 | 12 | 11 | 7 | 46 |
| P63 | 6 | 11 | 12 | 12 | 7 | 48 |
| P64 | 6 | 10 | 7 | 7 | 10 | 40 |
| P65 | 9 | 14 | 12 | 13 | 9 | 57 |
| P66 | 11 | 9 | 9 | 11 | 7 | 47 |
| P67 | 11 | 9 | 10 | 10 | 9 | 49 |
| P68 | 11 | 9 | 8 | 12 | 8 | 48 |
| P69 | 11 | 10 | 10 | 10 | 7 | 48 |
| P70 | 12 | 10 | 11 | 10 | 4 | 47 |
| P71 | 11 | 10 | 10 | 14 | 7 | 52 |
| P72 | 12 | 8 | 11 | 9 | 7 | 47 |
| P73 | 13 | 10 | 10 | 10 | 7 | 50 |
| P74 | 11 | 10 | 10 | 6 | 8 | 45 |
| P75 | 9 | 10 | 8 | 11 | 4 | 42 |
| P76 | 7 | 12 | 9 | 11 | 3 | 42 |
| P77 | 9 | 10 | 10 | 9 | 8 | 46 |
| P78 | 14 | 11 | 10 | 8 | 8 | 51 |
| P79 | 5 | 12 | 9 | 12 | 7 | 45 |
| P80 | 9 | 10 | 9 | 10 | 3 | 41 |
| P81 | 10 | 10 | 5 | 7 | 7 | 39 |
| P82 | 13 | 11 | 15 | 14 | 4 | 57 |
| P83 | 13 | 11 | 15 | 14 | 4 | 57 |
| P84 | 10 | 14 | 12 | 13 | 13 | 62 |
| P85 | 8 | 10 | 11 | 9 | 5 | 43 |
| P86 | 7 | 8 | 10 | 11 | 4 | 40 |
| P87 | 4 | 9 | 9 | 9 | 4 | 35 |
| P88 | 8 | 8 | 4 | 11 | 3 | 34 |
| P89 | 5 | 13 | 10 | 9 | 8 | 45 |
| P90 | 8 | 10 | 6 | 10 | 10 | 44 |
| P91 | 9 | 11 | 5 | 11 | 8 | 44 |
| P92 | 5 | 11 | 12 | 11 | 7 | 46 |
| P93 | 6 | 11 | 12 | 12 | 7 | 48 |
| P94 | 6 | 10 | 7 | 7 | 10 | 40 |
| P95 | 9 | 14 | 12 | 13 | 9 | 57 |
| P96 | 11 | 9 | 9 | 11 | 7 | 47 |
| P97 | 11 | 9 | 10 | 10 | 9 | 49 |
| P98 | 11 | 9 | 8 | 12 | 8 | 48 |
| P99 | 11 | 10 | 10 | 10 | 7 | 48 |
| P100 | 12 | 10 | 11 | 10 | 4 | 47 |
| P101 | 11 | 10 | 10 | 14 | 7 | 52 |
| P102 | 12 | 8 | 11 | 9 | 7 | 47 |
| P103 | 13 | 10 | 10 | 10 | 7 | 50 |
| TOTAL | 958 | 1065 | 994 | 1082 | 697 | 4796 |

Anexo N° 7

RESULTADOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

| Encuestado /Dimensión | Condiciones favorables | Retribución laboral | Relaciones interpersonales | Expectativas laborales | Fidelización | TOTAL POR PERSONA |
|-----------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------|--------------|-------------------|
| P1 | 9 | 7 | 6 | 6 | 9 | 37 |
| P2 | 9 | 7 | 9 | 4 | 10 | 39 |
| P3 | 9 | 7 | 4 | 5 | 10 | 35 |
| P4 | 11 | 9 | 8 | 5 | 9 | 42 |
| P5 | 9 | 7 | 7 | 12 | 9 | 44 |
| P6 | 7 | 8 | 11 | 5 | 7 | 38 |
| P7 | 8 | 6 | 9 | 7 | 11 | 41 |
| P8 | 11 | 12 | 10 | 5 | 11 | 49 |
| P9 | 9 | 12 | 9 | 7 | 9 | 46 |
| P10 | 12 | 7 | 12 | 5 | 9 | 45 |
| P11 | 8 | 7 | 11 | 5 | 11 | 42 |
| P12 | 9 | 11 | 11 | 6 | 9 | 46 |
| P13 | 10 | 9 | 11 | 6 | 8 | 44 |
| P14 | 11 | 8 | 10 | 6 | 8 | 43 |
| P15 | 7 | 7 | 11 | 6 | 8 | 39 |
| P16 | 7 | 9 | 9 | 3 | 7 | 35 |
| P17 | 10 | 9 | 10 | 7 | 9 | 45 |
| P18 | 11 | 10 | 11 | 9 | 14 | 55 |
| P19 | 7 | 11 | 11 | 5 | 7 | 41 |
| P20 | 5 | 7 | 10 | 6 | 8 | 36 |
| P21 | 8 | 11 | 9 | 6 | 9 | 43 |
| P22 | 9 | 6 | 10 | 6 | 13 | 44 |
| P23 | 7 | 6 | 10 | 7 | 13 | 43 |
| P24 | 9 | 12 | 7 | 9 | 9 | 46 |
| P25 | 12 | 8 | 10 | 12 | 11 | 53 |
| P26 | 7 | 7 | 12 | 7 | 8 | 41 |
| P27 | 6 | 7 | 11 | 5 | 7 | 36 |
| P28 | 8 | 4 | 10 | 5 | 6 | 33 |
| P29 | 10 | 12 | 11 | 6 | 8 | 47 |
| P30 | 10 | 6 | 10 | 8 | 11 | 45 |
| P31 | 9 | 7 | 6 | 6 | 9 | 37 |
| P32 | 9 | 7 | 9 | 4 | 10 | 39 |
| P33 | 9 | 7 | 4 | 5 | 10 | 35 |
| P34 | 11 | 9 | 8 | 5 | 9 | 42 |
| P35 | 9 | 7 | 7 | 12 | 9 | 44 |
| P36 | 7 | 8 | 11 | 5 | 7 | 38 |
| P37 | 8 | 6 | 9 | 7 | 11 | 41 |
| P38 | 11 | 12 | 10 | 5 | 11 | 49 |
| P39 | 9 | 12 | 9 | 7 | 9 | 46 |
| P40 | 12 | 7 | 12 | 5 | 9 | 45 |
| P41 | 8 | 7 | 11 | 5 | 11 | 42 |
| P42 | 9 | 11 | 11 | 6 | 9 | 46 |
| P43 | 10 | 9 | 11 | 6 | 8 | 44 |
| P44 | 11 | 8 | 10 | 6 | 8 | 43 |
| P45 | 7 | 7 | 11 | 6 | 8 | 39 |
| P46 | 7 | 9 | 9 | 3 | 7 | 35 |
| P47 | 10 | 9 | 10 | 7 | 9 | 45 |
| P48 | 11 | 10 | 11 | 9 | 14 | 55 |
| P49 | 7 | 11 | 11 | 5 | 7 | 41 |
| P50 | 5 | 7 | 10 | 6 | 8 | 36 |

Anexo N° 8

RESULTADOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

| Encuestado /Dimensión | Condiciones favorables | Retribución laboral | Relaciones interpersonales | Expectativas laborales | Fidelización | TOTAL POR PERSONA |
|-----------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------|--------------|-------------------|
| P51 | 8 | 11 | 9 | 6 | 9 | 43 |
| P52 | 9 | 6 | 10 | 6 | 13 | 44 |
| P53 | 7 | 6 | 10 | 7 | 13 | 43 |
| P54 | 9 | 12 | 7 | 9 | 9 | 46 |
| P55 | 12 | 8 | 10 | 12 | 11 | 53 |
| P56 | 7 | 7 | 12 | 7 | 8 | 41 |
| P57 | 6 | 7 | 11 | 5 | 7 | 36 |
| P58 | 8 | 4 | 10 | 5 | 6 | 33 |
| P59 | 10 | 12 | 11 | 6 | 8 | 47 |
| P60 | 10 | 6 | 10 | 8 | 11 | 45 |
| P61 | 9 | 7 | 6 | 6 | 9 | 37 |
| P62 | 9 | 7 | 9 | 4 | 10 | 39 |
| P63 | 9 | 7 | 4 | 5 | 10 | 35 |
| P64 | 11 | 9 | 8 | 5 | 9 | 42 |
| P65 | 9 | 7 | 7 | 12 | 9 | 44 |
| P66 | 7 | 8 | 11 | 5 | 7 | 38 |
| P67 | 8 | 6 | 9 | 7 | 11 | 41 |
| P68 | 11 | 12 | 10 | 5 | 11 | 49 |
| P69 | 9 | 12 | 9 | 7 | 9 | 46 |
| P70 | 12 | 7 | 12 | 5 | 9 | 45 |
| P71 | 8 | 7 | 11 | 5 | 11 | 42 |
| P72 | 9 | 11 | 11 | 6 | 9 | 46 |
| P73 | 10 | 9 | 11 | 6 | 8 | 44 |
| P74 | 11 | 8 | 10 | 6 | 8 | 43 |
| P75 | 7 | 7 | 11 | 6 | 8 | 39 |
| P76 | 7 | 9 | 9 | 3 | 7 | 35 |
| P77 | 10 | 9 | 10 | 7 | 9 | 45 |
| P78 | 11 | 10 | 11 | 9 | 14 | 55 |
| P79 | 7 | 11 | 11 | 5 | 7 | 41 |
| P80 | 5 | 7 | 10 | 6 | 8 | 36 |
| P81 | 8 | 11 | 9 | 6 | 9 | 43 |
| P82 | 9 | 6 | 10 | 6 | 13 | 44 |
| P83 | 7 | 6 | 10 | 7 | 13 | 43 |
| P84 | 9 | 12 | 7 | 9 | 9 | 46 |
| P85 | 12 | 8 | 10 | 12 | 11 | 53 |
| P86 | 7 | 7 | 12 | 7 | 8 | 41 |
| P87 | 6 | 7 | 11 | 5 | 7 | 36 |
| P88 | 8 | 4 | 10 | 5 | 6 | 33 |
| P89 | 10 | 12 | 11 | 6 | 8 | 47 |
| P90 | 10 | 6 | 10 | 8 | 11 | 45 |
| P91 | 9 | 7 | 6 | 6 | 9 | 37 |
| P92 | 9 | 7 | 9 | 4 | 10 | 39 |
| P93 | 9 | 7 | 4 | 5 | 10 | 35 |
| P94 | 11 | 9 | 8 | 5 | 9 | 42 |
| P95 | 9 | 7 | 7 | 12 | 9 | 44 |
| P96 | 7 | 8 | 11 | 5 | 7 | 38 |
| P97 | 8 | 6 | 9 | 7 | 11 | 41 |
| P98 | 11 | 12 | 10 | 5 | 11 | 49 |
| P99 | 9 | 12 | 9 | 7 | 9 | 46 |
| P100 | 12 | 7 | 12 | 5 | 9 | 45 |
| P101 | 8 | 7 | 11 | 5 | 11 | 42 |
| P102 | 9 | 11 | 11 | 6 | 9 | 46 |
| P103 | 10 | 9 | 11 | 6 | 8 | 44 |
| TOTAL | 916 | 856 | 988 | 651 | 956 | 8485 |