



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## **ESCUELA DE POSGRADO**

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE  
DERIVADOS LÁCTEOS, CAJAMARCA 2017

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

**Dirección y Gestión del Talento Humano**

**Autor:**

Bachiller. Apolitano Robles, Juan Julio

**Asesor:**

Mg. Gómez Vargas Luis

Cajamarca – Perú

2018

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo: Conocer la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

La prueba estadística para establecer la relación entre las variables fue la de Pearson. Para ello se seleccionó una muestra de 109 trabajadores que trabajan en dicha empresa, seleccionados a partir de muestreo no probabilístico por conveniencia. En tal sentido se aplicaron dos instrumentos de recojo de información. El primero fue una escala con 5 opciones que permitió recoger información respecto al clima organizacional que perciben los colaboradores de la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017. El segundo instrumento fue una escala trivalente que permitió recoger datos relacionados con la satisfacción laboral de los trabajadores, contiene 16 ítems dividido en 4 dimensiones. A través del Alfa de Cronbach se estableció la confiabilidad de los referidos instrumentos 0.72 para la variable de clima organizacional y 0.83 para la variable de satisfacción laboral. El método aplicado fue el hipotético deductivo.

Los resultados muestran relación positiva débil entre ambas variables, es decir que si bien es cierto que los colaboradores perciben un buen clima organizacional el mismo influye muy poco en la satisfacción laboral. Tales resultados contrastan con otras investigaciones que señalan que el clima organizacional tiene una correlación positiva absoluta con la satisfacción laboral.

Palabras clave: Clima Organizacional, Satisfacción laboral, dimensiones del clima organizacional, dimensiones de la satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The research work aims to: Know the relationship of the organizational climate with the job satisfaction of employees of a dairy derivatives company, Cajamarca 2017.

The statistical test to establish the relationship between the variables was that of Pearson. To do this, a sample of 109 workers working in that company was selected, selected from non-probabilistic sampling for convenience. In this regard, two information gathering instruments were applied. The first was a scale with 5 options that allowed gathering information regarding the organizational climate perceived by employees of the dairy derivatives company, Cajamarca 2017. The second instrument was a trivalent scale that allowed to collect data related to workers' job satisfaction, contains 16 items divided into 4 dimensions. Through Cronbach's Alpha, the reliability of the aforementioned instruments was established 0.72 for the organizational climate variable and 0.83 for the variable of job satisfaction. The applied method was the hypothetical deductive.

The results show a weak positive relationship between both variables, that is, although it is true that employees perceive a good organizational climate, it has very little influence on job satisfaction. These results contrast with other studies that indicate that the organizational climate has an absolute positive correlation with job satisfaction.

Keywords: Organizational Climate, Job satisfaction, dimensions of the organizational climate, dimensions of job satisfaction.

## DEDICATORIA

*La presente investigación está dedicado  
a mi esposa por su valioso apoyo  
incondicional y cariño.*

*A mis padres por su sacrificio y apoyo.*

*Y a mi hijo Joshua, por ser mi mayor  
motivación.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada del Norte y a todos los profesores que participaron en los diferentes cursos de la maestría, por compartir sus conocimientos y transmitirnos su experiencia.*

*Asimismo, agradecer al docente Mg. Luis Gomez Vargas, cuyos esfuerzos hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación.*

## Índice de Contenido

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	9
I.1.    Realidad problemática.....	9
I.2.    Pregunta de investigación .....	10
I.3.    Objetivos de la investigación .....	10
I.3.1.    Objetivo General.....	10
I.3.2.    Objetivos Específicos.....	10
I.4.    Justificación de la investigación .....	11
I.4.1.    Teórica .....	11
I.4.2.    Práctica .....	11
I.5.    Alcance de la investigación .....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	11
II.1.    Antecedentes .....	11
II.2.    Bases Teóricas .....	17
<b>II.2.3.    Definición de términos básicos.....</b>	<b>31</b>
III. HIPÓTESIS .....	32
III.1.    Declaración de hipótesis .....	32
III.2.    Operacionalización de variables .....	32
III.3.    Propuesta de Solución.....	36
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	42
a.    Diseño de investigación .....	42
b.    Unidad de estudio .....	42
c.    Población .....	42
d.    Muestra (muestreo o selección) .....	42
e.    Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	43
f.    Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	43

V. PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	44
VI. RESULTADOS.....	45
VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	49
VIII. CONCLUSIONES.....	51
IX. RECOMENDACIONES.....	53
X. Referencia.....	54

## Tabla de Contenidos

Carátula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de tablas y figuras.....	vi

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

A diferencia del funcionamiento organizacional de antaño ahora en pleno siglo XXI las entidades están dando una mayor importancia al recurso humano; considerándolo una pieza clave para poder llegar a sus metas y objetivos. Becker (1992) afirmó que el recurso más importante de un país y de la empresa es el capital humano. Toffler (1990) señaló que la riqueza más importante de las empresas es el conocimiento. Ambos autores coinciden en el factor humano como el elemento central de las organizaciones. En consecuencia, el clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos trascendentes del desarrollo empresarial.

Los autores antes mencionados marcaron pautas significativas en la gestión empresarial moderna. En tal sentido las empresas modernas muestran mucho interés por desarrollar un buen clima organizacional y una alta satisfacción laboral. Es así que a partir del año 2000 los investigadores han mostrado interés por establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las diferentes empresas.

Los estudios realizados, con respecto a estas dos variables, en el ámbito internacional, nacional, local son amplios y diversos. Consideran diferentes tipos de empresas desde las pequeñas del sector privado hasta las públicas. Utilizan como instrumentos de recojo de información las escalas como Likert y la escala de satisfacción de trabajo. Los diseños predominantes son los correlacionales.

En la presente década son varios los problemas relacionados con el clima organizacional de las empresas. Incluso no tienen políticas para su implementación. Las organizaciones también enfrentan problemas de satisfacción laboral. Los gerentes tienen claro que una baja satisfacción laboral por un mal clima organizacional tiene repercusiones en las variables económicas financieras de la empresa. Sólo las grandes empresas tienen políticas bien definidas al respecto.

En la empresa productora de derivados lácteos los administrativos, técnicos y operarios muestran cierto malestar con respecto a su percepción del clima organizacional y con relación a la satisfacción laboral. Pese a los esfuerzos, incentivos, beneficios que brinda el área de recursos humanos los colaboradores indican que sienten que no les brindan la posibilidad de superarse y que las remuneraciones son aceptables, pero no óptimas con respecto al mercado laboral en general.

Esto es una percepción inicial recogida por el área de Recursos Humanos de la empresa señala que los colaboradores asumen que los funcionarios muestran conductas autoritarias lo cual genera malestar entre ellos. También se dedican a generar rumores

de conducta personales que conllevan a un clima desfavorable y a una desmotivación por parte de los trabajadores.

La empresa intentó mejorar ésta situación, por iniciativa propia, a través de algunas actividades como capacitaciones a los equipos de trabajo, actividades de sensibilización e integración, pero todo ello no es suficiente dado que el malestar de satisfacción laboral persiste. Lo único que se ha obtenido es resultados de corta duración e insignificantes.

Por lo tanto, se infiere la necesidad académica de estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa productora de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca. Ello sustentado en un amplio marco referencial que se expone en la presente investigación.

## **I.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017?

## **I.3. Objetivos de la investigación**

### **I.3.1. Objetivo General**

Conocer la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

### **I.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de clima organizacional que tiene la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.
- Identificar el nivel de la satisfacción laboral que tiene la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.
- Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión supervisión de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.
- Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión prestaciones recibidas de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.
- Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión ambiente físico del trabajo de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

- Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión ambiente profesional de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

## **I.4. Justificación de la investigación**

### **I.4.1. Teórica**

La presente investigación encuentra su justificación teórica en que ayudará a ampliar la teoría del clima organizacional y de la satisfacción laboral. En ese sentido el propósito de la investigación es corroborar los resultados con los antecedentes y aspectos teóricos de las variables

Por otro lado, el trabajo busca incrementar el nivel de información teórico con resultados obtenidos con respecto a las variables estudiadas.

### **I.4.2. Práctica**

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayudará a resolver el problema de satisfacción de los colaboradores a través de una mejora en el clima organizacional en una empresa de derivados lácteos en la ciudad de Cajamarca, 2017. Luego de los resultados obtenidos se le recomendará a la referida empresa un reajuste de políticas institucionales orientadas a mejorar el clima organizacional y por ende la satisfacción laboral.

## **I.5. Alcance de la investigación**

La presente investigación aplica para todas las empresas industriales de derivados lácteos a nivel local, nacional e internacional.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

Según Uría (2011) en su tesis denominada “El Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA LTDA. De la ciudad de Ambato – Ecuador”, detalló un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA LTDA., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Para la ejecución del proyecto se utilizó el tipo de investigación descriptiva, explicativa, correlacional, su población está constituida por 36 personas miembros de Andelas CIA LTDA., ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa; debido a que la población es pequeña, no fue necesario calcular la muestra, por lo que se trabajó con toda la

población. Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad es aceptable. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa: el mejoramiento del clima organizacional si incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA LTDA., es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el 5% de margen de error. La propuesta está desarrollada y compuesta de una serie de acciones que permitirán la creación de un programa de mejoramiento de clima organizacional, mismo que servirá para mejorar el desempeño de los trabajadores de Andelas CIA LTDA. Asimismo se concluyó:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas CIA LTDA.
- Existe desmotivación en los trabajadores por falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- No fomentar el trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

El antecedente contribuyó con la presente tesis, debido a que demuestra que el no reconocer la labor de parte de los directivos y no fomentar el trabajo en equipo influye en el compromiso organizacional y por tanto en el clima organizacional.

Según Bustamante, Hernández y Yáñez (2009), en su tesis "Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca" diagnosticó el clima organizacional del hospital regional de Talca, primero identificó las variables, luego midió las dimensiones relevantes del clima organizacional. Se aplicó un cuestionario con 14 dimensiones y 71 indicadores a una muestra de 308 funcionarios. Las dimensiones fueron estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y distribución de personas y material. En el análisis de datos consideró estadística descriptiva y estandarización de medias Likert en escala de 5 puntos. Es una investigación de carácter descriptivo que analiza e interpreta sistemáticamente las características del fenómeno del clima organizacional. La organización contó con 1492 trabajadores agrupados en las categorías directivos y profesionales no clínicos, técnicos y administrativos, auxiliares y profesionales clínicos. Los autores trabajaron con un error del 5% y un nivel de confianza de un 95%, con una varianza de un 0.25 (Miller.1992). Determinaron una muestra aleatoria estratificada proporcional al peso relativo de las categorías de funcionarios, llegaron a entrevistar a 308 funcionarios.

Para conocer la percepción de los trabajadores hospitalarios acerca del clima organizacional diseñaron un instrumento de medición en la forma de un cuestionario estructurado en una serie de 71 afirmaciones destinadas a medir las 14 dimensiones calificadas, mediante una escala Likert de 5 puntos, complementando con preguntas demográficas que aportan mayor sutileza a los análisis. Determinaron que algunas dimensiones efectivamente presentan mayor desarrollo, lo que fue ratificado por medidas estándares superiores: entre ellas destacan: “oportunidad de desarrollo” con un valor de 1.8 y, dentro de ella, la expresión más representativa fue: “me interesa que la institución sea la mejor” con un valor 1.13 lo cual implica que los funcionarios pueden dar a conocer nuevas ideas y crecer dentro de la institución, sin embargo, a su vez están deseosos de recibir apoyo por parte de sus superiores a fin de poder implantar dichas ideas dentro de la institución. Con relación a las dimensiones que presentaron mayor dificultad en el clima organizacional, se pudo identificar la variable “apoyo” que alcanzó un -2.3, evidenciando que “el número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza” un valor de -0.89 y las variables comunicación (-0.92) y calidez (-0.9). Finalmente, es posible afirmar que, el clima organizacional en los ambientes laborales es, efectivamente, la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo. Es posible rescatar, a su vez, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y subgrupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto conformando el clima de la organización como un todo.

El antecedente contribuye a reforzar el concepto que el clima organizacional es la percepción (ambiente) de los colaboradores de una compañía, como se pretende en la presente tesis.

Según Beltrán y Palomino (2014), en su tesis “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral”, plantearon propuestas de mejora en la gestión del clima laboral de una organización educativa privada para efectos de lograr el incremento de satisfacción en los integrantes de la institución y así generar mayor productividad en lo que respecta a la enseñanza y calidad educativa. En la investigación se tomó como base principalmente los hechos fácticos observados en la organización, tales como ausentismo por parte de los docentes, ligera tendencia a la baja en lo que respecta a población del alumnado, entre otros, se utilizó el modelo de encuesta propuesto por Sonia Palma, ya que se encuentra validada y logra adaptarse a una empresa de servicios; así como también analiza los factores que se

pretenden estudiar para demostrar que una adecuada o inadecuada gestión de clima repercute o no en la satisfacción laboral de los docentes. Describe un análisis comparativo de la organización educativa objeto de estudio con otras dos instituciones, los cuales son parte de su entorno y contexto. Se compara principalmente algunos factores que esclarecen la situación de la gestión del clima laboral y que esta información sirva de base para el inicio del estudio, puesto que en la institución educativa nunca se había realizado una medición de clima laboral. Finalmente manifiestan las propuestas de mejora en la gestión del clima laboral de la institución educativa, planteando objetivos generales y específicos para cada factor crítico detectado; así como también una serie de acciones a tomar en cuenta por cada factor para efectos de mejorar y producir la satisfacción laboral en los docentes de la organización.

La investigación realizada por los citados autores corresponde a una metodología mixta, en la cual predomina lo cualitativo sobre lo cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva, ya que se utilizó diversas herramientas de diagnóstico para identificar la situación actual de la organización, con la finalidad de plantear herramientas de mejora que favorezcan a la satisfacción laboral de los docentes de la organización. En cuanto a la medición del clima laboral, emplearon el diseño metodológico creado por Sonia Palma para la aplicación de la encuesta. La investigación es considerada como un diseño de carácter no experimental transversal, debido a que no se cuenta con información previa recolectada en la institución que permita comparar resultados. Por ello se midió el clima laboral para determinar la relación existente con la satisfacción laboral. La población es finita por la cantidad de personas (45) a las cuales se les aplica la encuesta, por lo tanto, el resultado es exacto, 25 de sexo femenino y 20 de sexo masculino, en un rango de edades de 25 a 60 años de edad, docentes de inicial, primaria y secundaria.

A nivel general, la aplicación de la encuesta de clima laboral arrojó un resultado; conforme a la escala indicada, ubicó el clima de la institución en la categoría de desfavorable, ya que 3 de 5 factores cuentan con un puntaje por debajo a la escala de la media. Los factores desfavorables son: supervisión, condiciones laborales e involucramiento laboral. Con estos resultados se realizó un plan de mejoras en los factores desfavorables y recomendaciones adicionales en los factores que cuenten con puntaje medio para efectos de preservar las acciones que se encuentran bien y seguir mejorando. Si bien solo se observan tres factores críticos en la medición del clima laboral, en el focus group y entrevistas a profundidad, se observaron ciertas deficiencias en los factores de autorrealización y comunicación. En el estudio demuestra que una adecuada o inadecuada gestión de clima repercute o no en la satisfacción laboral de los colaboradores de una compañía, además de plantear propuestas para los diversos factores en la mejora de la satisfacción laboral.

Según Llaguento y Becerra (2014), en su tesis “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca”, determinaron los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por trabajadores administrativos y técnicos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos hojas censales cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados en con el programa SPSS. El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional, el diseño de la investigación es no experimental-transaccional. La población estuvo conformada por un total de 25 trabajadores administradores y técnicos de la empresa DIVEMOTOR Cajamarca, la muestra es igual a la población ya que se realizó un censo a toda la población.

Según los resultados de la investigación existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un nivel de 49.7%. Establecieron de esta manera la relación entre la variable independiente y dependiente de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014; con un nivel de significancia de 1.2%. Para describir la variable clima organizacional, se ha encontrado que el 71% de los trabajadores administrativos y técnicos de la empresa Divemotor-Cajamarca califican como de nivel alto con, es decir, que la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente laboral influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la alta gerencia, así como en la relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. Para identificar la variable satisfacción laboral, se encontró que los trabajadores administrativos de Divemotor-Cajamarca califican como de nivel alto con un 75%, dicho de otro modo, que la satisfacción que experimenta el colaborador dentro de la empresa, se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento por parte de la empresa. Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación directa significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, asimismo que un apropiado clima organizacional motiva y compromete a las personas en el trabajo, favoreciendo a los resultados de la empresa, como se pretende en la presente tesis.

Huamani Córdova (2015), en su tesis denominada “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, la Línea 1 en el 2013” estuvo orientada a medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de las variables de estudio. La población utilizada para la investigación estuvo conformada por 112 trabajadores, de la

contraloría municipal de Maracaibo, las características de estos sujetos fueron las siguientes: 44 personas del sexo masculino, 68 personas del sexo femenino, con edades comprendidas entre 18 y 69 años, y con un estimado de 1 a 20 años de experiencia en la institución. Para la recolección de la información sobre la variable de percepción del clima organizacional, se seleccionó como instrumento de medición el cuestionario auto-administrado diseñado por Cangas y Labarca (1997). La investigación arrojó como resultado, que la percepción global del clima organizacional hubo prevalencia del nivel intermedio positiva, debido a que las mayores distribuciones de los sujetos se agruparon en esa categoría (56,8%). Como conclusión, se obtuvo una percepción positiva en el clima organizacional.

Walter y Gallegos (2014), en su artículo “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado” analizaron las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa de la ciudad de Arequipa, bajo la premisa de que entre ambas variables existen relaciones positivas y significativas. Asimismo, se analizarán las dimensiones de la satisfacción laboral y del clima organizacional en función del sexo de los trabajadores, su tipo de formación profesional y el área de trabajo en la que se ubican.

Los resultados de este estudio tuvieron como base a una muestra compuesta por 45 trabajadores, 25 varones (55,6%) y 20 mujeres (44,4%) de 18 a 47 años, con una edad promedio de 35,11 y una desviación estándar de  $\pm 12,02$ . Asimismo, 31,1% tiene formación técnica superior y 68,9% tiene formación universitaria. El 31,1% trabaja en el área administrativa, 17,8% en el área de ventas y 51,1% en el área de operaciones.

Sheyla y Jessica (2007), mencionó en su tesis “Factores Influyentes en el Clima Organizacional y Estrategias para Lograr un buen Funcionamiento Interno en la Organización” que la influencia en el clima organizacional está en un buen liderazgo, ya que una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adapten a su clima. Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y presentarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados. Dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, en estos casos:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.

En el estudio realizado por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), en la Universidad de Santiago de Compostela, llevada a cabo en una PYME en España, mostraron que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. También observaron en otras empresas que los trabajadores se sienten insatisfechos laboralmente pese a los adecuados climas laborales existentes.

## **II.2. Bases Teóricas**

### **II.2.1. Clima organizacional**

#### **II.2.1.1. Teorías de clima organizacional**

Lázaro Vásquez y Silva Justiniano (2014, p.23) tomaron como referencia a Chiavenato (2000) la teoría de la administración en su contexto histórico, en tal sentido explican los modos como los expertos han conceptualizados a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, para determinar una mejor relación entre administración y clima organizacional. Analizaron de qué manera, en el tiempo, han evolucionado los diferentes puntos de vista de las organizaciones. Por ello presentan las siguientes teorías: clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

#### **A.- Teoría Clásica.**

La teoría clásica se centra en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debe estructurarse mejor a una organización para alcanzar sus objetivos. Para los clásicos hay cuatro ingredientes básicos en toda organización (Lázaro Vasquez& Silva Justiniano, 2014, p.23).

- **Un sistema de actividades diferenciadas.**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas las actividades.

- **Las personas.**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las quien ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

- **Cooperación hacia una meta.**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de las metas comunes.

- **Autoridad.**

Se establece por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

## **B.- Teoría Neoclásica.**

La teoría neoclásica nació en la década de los 50 y comienzos de la década del 60. El nombre neoclásico connota modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que, si bien la división de trabajo ocasiona una independencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alineación en trabajos muy repetitivos, que al final ocasiona una insatisfacción laboral (Lázaro Vasquez & Silva Justiniano, 2014, p.24).

## **C.- Teoría Moderna de la organización.**

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. (Lázaro Vasquez & Silva Justiniano, 2014)

La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

La teoría moderna afirmó que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

- **Individuos:**

Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

- **Organización formal:**

Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

- **Grupos pequeños:**

Los individuos no trabajan de forma aislada que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.

- **Estatus y roles:**

Las diferencias del estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

- **Marco físico:**

Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización. La teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica.

### II.2.1.2. Definición

Cortés Jiménez (2009) afirmó que el clima organizacional (CO), contiene todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo las de salud. El CO es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones de salud requieren establecer mecanismos de medición habitual de su CO, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento, desempeño laboral y satisfacción laboral.

El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores sobre actividades, creencias, valores y motivación de las personas en la organización. (Bravo, 2006, p.18)

Para Fiallo Moncayo, Alvarado Andino y Soto Medina (2010, p.2), tomaron como referencia a Fincher, y mencionaron que el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación con las prácticas organizacionales y los principios operativos. Por lo que las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones.

Para Chiavenato (2011, p.50) se refiere al clima organizacional como “el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes”.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización

y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (Brunet, 2011, p.19).

Finalmente, «El clima organizacional es la forma en que los colaboradores interactúan socialmente influenciados por la cultura interna» (Litwin y Stringer 1968, p.50).

### II.2.1.3. Factores que Influyen en el Clima Organizacional

Fiallo Moncayo, Alvarado Andino y Soto Medina (2015, p. 3) en referencia a los profesores Litwin y Stinger (1968), establecen nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes

relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

- Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)
- Identidad: Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

#### **II.2.1.4. Tipos de Clima Organizacional.**

Para los autores Fiallo Moncayo, Alvarado Andino y Soto Medina (2010, p.4-5), existen los siguientes tipos de clima organizacional dentro de una organización.

- Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

Los jefes tienen clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral.

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

## **II.2.1.5. Enfoques de Clima organizacional**

### **II.2.1.5.1. Características del Clima Organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características<sup>16</sup>:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### II.2.1.6. Factores que generan una motivación

Para Óscar (2013, p.1) los factores se describieron de la siguiente manera.

- Intrínsecos.** La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.
  - Factores extrínsecos pueden ser:
    - El dinero
    - El tiempo de trabajo
    - Viajes
    - Coches
    - Cenas
    - Bienes materiales
- Extrínsecos.** Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.
  - Autonomía: el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
  - Maestría: el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
  - Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

### II.2.1.7. Satisfacción de Necesidades

García Correa, Londoño Boliva y Ortiz Pérez (2016, p.4), tomaron como referencia a Mc Clelland quien junto a Atkison y Feather crearon la teoría de las necesidades sociales en 1968. En esta teoría plantea que la existencia de estos tres términos (afiliación, poder, logro) hacen que se conviertan en necesidades del ser humano, llegando así hasta explicar un poco él porque y el para qué del comportamiento del ser humano. Estas necesidades sociales básicas para el ser humano se definirán claramente:

- Necesidad de logro: se evidencia a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, hacer o crear algo excepcional; por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a los otros. Sin embargo, solo se produce un comportamiento orientado hacia el logro cuando existe un nivel medio de dificultad o de probabilidad de obtener el resultado deseado
- Necesidad de poder: se manifiesta a través de los deseos o de las acciones que buscan ejercer un dominio, control o influencia, no solo sobre otras personas o grupos sino también sobre los medio que permiten adquirir o mantener el control
- Necesidad de afiliación: se puede inferir a partir de comportamientos que de alguna manera buscan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria o con otra persona, como en relaciones amorosa o de amistad. En condición importante que la relación mantenida o deseada este impregnada de afecto (Garcia Correa, Londoño Bolivar, & Ortiz Pérez, 2016, p.4).

#### **II.2.1.8. Clases de Motivación.**

Según Actualidad empresarial (2013, p.6), sostiene que muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, como:

- Motivación Externa: la motivación puede ser inducida de forma externa.
- Motivación Interna: la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea. Surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles

Otros Autores definen que la motivación es positiva y negativa.

- Motivación positiva. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.
- Motivación negativa. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

También se consideran otras tres clases de motivación, a saber:

- Motivación Intrínseca (MI): Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos
- La motivación intrínseca proviene del interior, de uno mismo. Es la clase de motivación que aparece cuando hacemos algo que disfrutamos; cuando la tarea en sí misma es la recompensa.
- La motivación intrínseca esta movida por la felicidad, las metas personales, valores y la ética, la voluntad y deseo de aprender, necesidades fisiológicas, sociales y las necesidades de autoestima y autorrealización

Surge dentro de la persona, obedece a motivos internos, ejerce los intereses y las capacidades personales. Cuando estamos motivados de forma intrínseca, no necesitamos incentivos o castigos que nos hagan trabajar porque la actividad es recompensa en sí misma. Disfrutamos la tarea o el sentido del logro que trae (Actividad empresarial, 2013, p.6).

## **II.2.1.9. Dimensiones del Clima Organizacional.**

### **II.2.1.9.1. Estructura Organizativa**

Sandoval Caraveo (2004, p.81), afirmó que es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

### **II.2.1.9.2. Autonomía.**

Sandoval Caraveo (2004, p.81), mencionó que se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

### **II.2.1.9.3. Cohesión.**

Sandoval Caraveo (2004, p.81), sostiene que es el vínculo mutuo que se forma entre los miembros de un grupo como resultado de esfuerzos concertados por un interés y propósito comunes.

### **II.2.1.9.4. Apoyo.**

Sandoval Caraveo (2004, p.81), señalo se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

#### **II.2.1.9.5. Innovación.**

Sandoval Caraveo (2004, p.81), afirmó que esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

### **II.2.2. Satisfacción Laboral.**

#### **II.2.2.1. Teorías de Satisfacción Laboral**

Arbaiza y Fermini (2010, p.35) consideraron las teorías más importantes de la satisfacción laboral.

- **Teoría de March y Simon (1958).**

Planteó que la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el rendimiento.

- **Teoría X/Y (D. MC.Gregor 1960).**

Planteo que las personas se encuentran más satisfechas cuando en la organización existe un clima de mayor libertad y flexibilidad basado en una supervisión abierta y participativa. Además, planteo la teoría X o la Teoría Y.

- **Teoría de Lawler y Porter (1967).**

Plantearon que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia el trabajo realizado. Además, realizan una diferenciación entre recompensas extrínsecas e intrínsecas.

- **Teoría Z. W. Ouchi (1982).**

Planteo que esta teoría puede aplicarse en las empresas de occidente en los círculos de calidad.

Aguaeden (2015) presenta teorías relevantes de satisfacción laboral:

- **Teorías de Contenido**

Agrupar aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Aunque existen varias, las más influyentes son: la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría bifactorial de Herzberg.

- a. Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Maslow formuló una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. (Aguaeden, 2015)

Según la teoría de Maslow, los motivos deben tener un orden de prioridades. Por eso, el autor las ubica en una pirámide para representar las distintas etapas, estando las fundamentales o básicas en la parte baja o base de la pirámide y las más elevadas, pero no relacionadas directamente con la supervivencia, en la parte alta o cúspide. (Aguaedén, 2015, p. 25)

Las necesidades de Maslow, clasificadas de las más básicas a las más elevadas, son:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de reconocimiento o estima.
- Necesidades de auto-superación o de autorrealización.

#### **b. Teoría bifactorial de Herzberg**

A través de una serie de encuestas, debidamente analizadas y categorizadas, el psicólogo Frederick Herzberg identificó dos tipos de factores de gran influencia en la motivación y satisfacción de los trabajadores:

- Factores higiénicos: Se trata de factores relacionados con el contexto laboral como la condición de trabajo, el trato de los superiores o el salario. Si son positivos, la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, lo cual no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos deseados por la empresa. (Aguaedén, 2015, p.26)
- Factores motivacionales: Son las actividades desafiantes, estimulantes y realmente motivadoras del puesto laboral. Se describen como la energía que ofrecen el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los mejores resultados. Algunos ejemplos son: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, los incentivos y las posibilidades de promoción. (Aguaedén, 2015, p.26)

#### **• Teoría de procesos**

La teoría de procesos más conocida es el modelo de las expectativas de Vroom, que posteriormente ha sido mejorado por otros autores como Porter y Lawler.

El modelo de Vroom se basa en tres supuestos básicos:

- Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
- Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.

- La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta provoque resultados deseados en vez de consecuencias indeseables.

No se trata de un modelo que actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos. Por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de que las cosas ocurran influyen de manera importante en su comportamiento. Por ello, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no permite a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. (Aguaedén, 2015, p.26).

#### **II.2.2.2. Definición.**

Rivas Hernández (2009), afirmó que la satisfacción laboral ocupó uno de los lugares más relevantes dentro de la psicología del trabajo y las organizaciones, existiendo un gran interés por comprender la satisfacción-insatisfacción en el trabajo. Hoy se presta mayor atención a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores, por ello las empresas aplican políticas orientadas a establecer mejores condiciones de satisfacción laboral.

Para Davis y Newstrom (2003, p. 276), la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el cual los empleados consideran su trabajo, siendo una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo”

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo de un individuo (Kinicki y Kreither, 2003, p.154),

La satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (Wright y Davis, 2003, p.70).

Para Robbins (2004, p.78), la satisfacción en el trabajo es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, cumplimiento de reglas, políticas organizacionales, cumplimiento de criterios de desempeño, condiciones de trabajo, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos, supervisión y evaluación justas.

Morillo (2006, p.48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Sánchez Enríquez (2011), afirmó que surge así la necesidad de saber cómo realmente están desempeñando sus labores los trabajadores, sin embargo, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores, uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos.

Arabaiza y Fermini (2010, p.84), tomaron como referencia a Dormann y Zapf (1987), afirmó que la satisfacción laboral y el trabajo es tal vez la actitud de mayor interés para los gerentes y administradores de las organizaciones actuales. Y Wienert (1985) también alega que el interés por estudiar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo tiene relación con el desarrollo histórico de las diversas teorías organizacionales, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Esto posiblemente se pueda deber a la sensibilidad y preocupación de las organizaciones, en las actitudes y sentimientos de los trabajadores, también acota Hoppock (1935) fue uno de los primeros en realizar estudios acerca de los factores asociados a la satisfacción laboral, en los cuales se analizaban a relación entre las necesidades humanas, las actitudes laborales, la motivación en el trabajo.

### II.2.2.3. Efectos de la Satisfacción o Insatisfacción Laboral

Hemos mencionado que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generan una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel de la organización. (Arbaiza Fermini & D, 2010, p. 88)

A nivel personal: la satisfacción o insatisfacción a nivel personal, se relacionan con aspectos tales como la salud, tanto física como mental y las actividades hacia la vida.

- a. **La salud:** cuando un empleado se encuentra insatisfecho en un trabajo, es probable que traiga repercusiones negativas en la salud, como insuficiencia

cardiaca, fluctuaciones en la presión arterial, dolores de cabeza, problemas de peso, colesterol, etc. Por otro lado, algunas investigaciones como la de Jex y Gudanowski 1992 sostiene que la insatisfacción puede causar ansiedad. Schaubroeck et al. 1992 plantean que la insatisfacción puede causar trastornos de depresión y estrés. (Arbaiza Fermini & D, 2010)

- b. **Las actividades hacia la vida:** los empleados están influidos por las experiencias que viven tanto dentro como fuera de la organización, en tal sentido, si un empleado está insatisfecho con su trabajo, esto tendrá repercusiones en su vida personal. (Arbaiza Fermini & D, 2010)
- c. **El ausentismo:** Algunas investigaciones como la de Wanous et al (1997) planteo que existe una relación directa entre la insatisfacción laboral y ausentismo, pero que esta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico por las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existe otros factores relacionados, como por ejemplo, problemas de transporte, enfermedades u otras actividades. (Arbaiza Fermini & D, 2010)
- d. **El abandono:** Crampton y Wagner (1994) afirmaron que el abandono es uno de los factores que más se relaciona con la insatisfacción laboral. Este abandono puede darse por parte del empleado si este se encuentra insatisfecho. (Arbaiza Fermini & D, 2010)

#### II.2.2.4. Dimensiones de Satisfacción Laboral

##### II.2.2.4.1. Satisfacción con la Supervisión

Meliá y Peiró (1989 p.60), señaló que es la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

##### II.2.2.4.2. Satisfacción con las prestaciones recibidas

Meliá y Peiró (1989 p.60), mencionó que sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

##### II.2.2.4.3. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

Meliá y Peiró (1989 p.61), señala que se refiere al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

#### **II.2.2.4.4. Medioambiente profesional**

Según Meliá y Peiró (1989 p.61), indicó que se refieren a las satisfacciones que dan el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.

### **II.2.3. Definición de términos básicos**

#### **Clima organizacional.**

Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados (Chiavenato, 2000 citado pro Chávez Abanto y Ponce Tejada, 2014).

#### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. (Chiang, Martín y Nuñez, 2010 citado por Chávez Abanto y Ponce Tejada, 2014).

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

#### **Variables**

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

#### **III.2. Operacionalización de variables**

Tabla N° 1. Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	ITEM
Clima Organizacional	Variable cualitativa	El clima organizacional, va acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores, ya sea en el aspecto de la estructura organizativa, autonomía, cohesión, apoyo e innovación. (Sandoval Caraveo, 2004)	Estructura Organizativa	Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.	Nivel de percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.	Satisfacción con la estructura organizativa de la empresa. Está claramente definida misión y visión. La dirección manifiesta sus objetivos. Aporta al proceso de planificación. Se planifica cuidadosamente antes de tomar cualquier acción. Está conforme con los canales de mando de la organización. Valoran su trabajo en la Institución. Se siente orgulloso de trabajar en la Organización.
			Autonomía	Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.	Grado de libertad y compromiso del individuo en la toma de decisiones en la organización.	Le motiva su superior a cumplir su trabajo de la manera que mejor considere. Es responsable del trabajo que realiza. Conoce las exigencias de su trabajo. Se siente comprometido para alcanzar las metas.
			Cohesión	Es el vínculo mutuo que se forma entre los miembros de un grupo como resultado de esfuerzos concertados por un interés y propósito comunes.	Grado de eficiencia en el trabajo.	Siente que sus compañeros y usted trabajan de manera efectiva. En su trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable. El grupo trabaja de manera eficiente y enfocada. Confía en sus compañeros de trabajo. Su superior inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo. Su superior inmediato le informa cuando hace bien su trabajo. Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo. Están establecidos canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad. Sabe a dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo.

			Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.	Nivel de apoyo y confianza en el trabajo.	Cuenta con la ayuda de su jefe cuando lo necesita. Se siente respaldado por su jefe al 100%. Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	
			Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.	Grado de Innovación.	Le agrada a su jefe que intente hacer su trabajo de distintas formas. El ambiente laboral apoya a la innovación. Directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.	
Satisfacción Laboral	variable cualitativa	Operacionalmente se recogerá la valoración de los trabajadores respecto hacia su propio trabajo, evaluadas en las dimensiones de: satisfacción con la supervisión, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción con el ambiente físico del trabajo y medioambiente profesional (Meliá y Peiró,1989)	Satisfacción con la Supervisión	Es la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.	Grado de satisfacción con la supervisión.	Existe claridad de lo que se espera en el trabajo. En los últimos seis meses supervisor habló sobre mi progreso En su trabajo puede hacer lo que mejor hace todos los días. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo. El supervisor se preocupan por mí como persona. Los compañeros de trabajos están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
			satisfacción con las prestaciones recibidas	Sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.	Grado de satisfacción con las prestaciones recibidas.	La empresa genera oportunidades en el trabajo para aprender y crecer. Los supervisores en el trabajo estimula el desarrollo profesional.

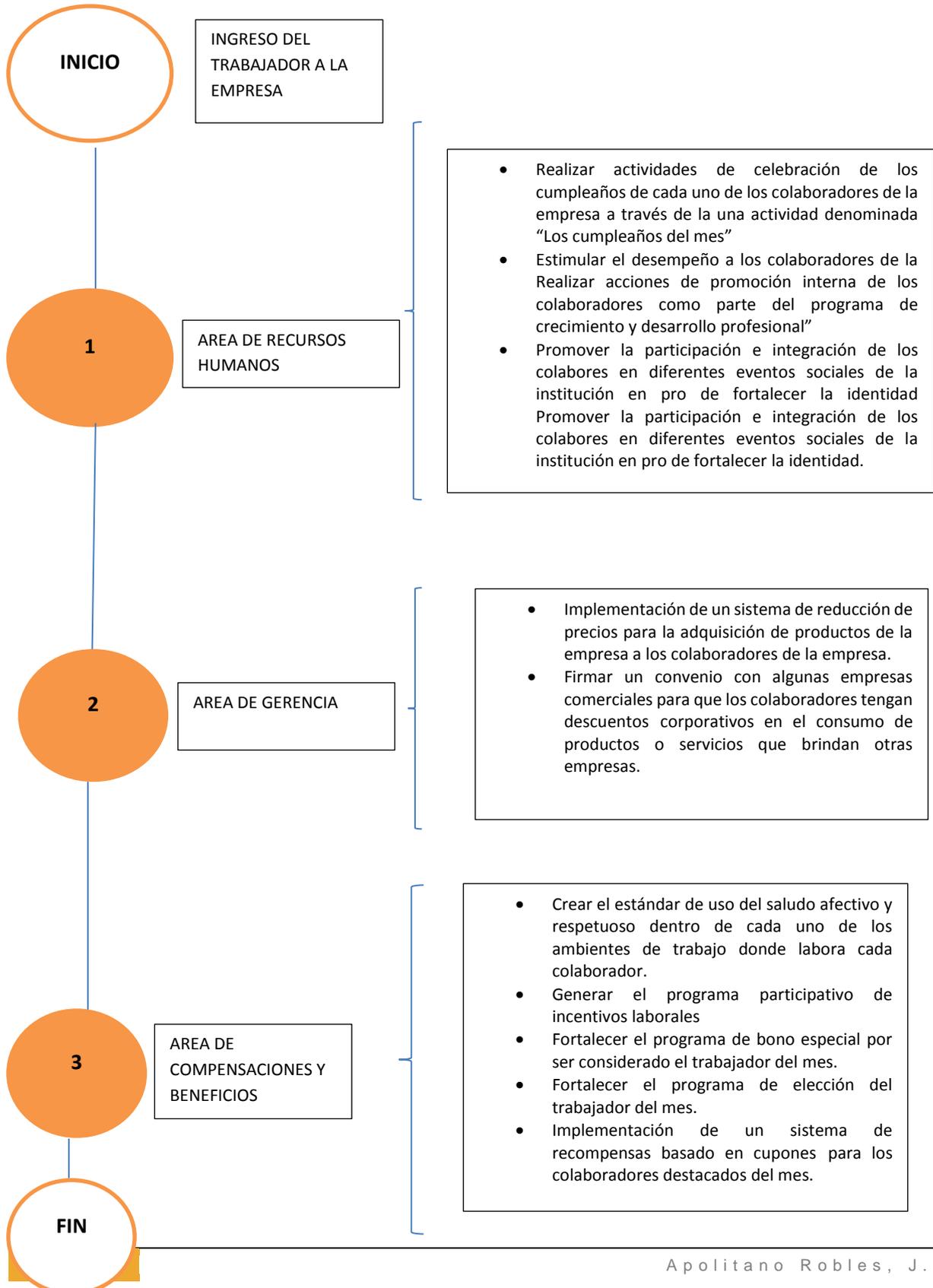
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Se refiere al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.	Grado de satisfacción con el ambiente físico del trabajo.	<p>Existe los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo. El supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por mí como persona. Las opiniones cuentan en mi trabajo. La misión o propósito de la entidad pública me hacen sentir que mi trabajo es importante. La entidad cuenta con las condiciones de confort y funcionalidad. En la empresa existe condiciones de seguridad (higiene, manejo de productos tóxicos o peligrosos, contagios)</p>
Medioambiente profesional	Se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.	Condiciones de medio ambiente profesional.	<p>La empresa estimula la promoción y carrera profesional. La empresa incentiva la formación profesional y personal.</p>

### III.3. Propuesta de Solución

En la actualidad el clima organizacional es uno de los principales elementos del éxito empresarial, pues asegura empoderamiento en los colaboradores quienes se sienten más satisfechos en sus centros de trabajo; en ese sentido los resultados de la investigación brindan información valiosa que permite desarrollar e implementar estrategias concretas para incrementar el desempeño laboral en la empresa de productos lácteos. La empresa de derivados lácteos es una institución de gran envergadura y de prestigio, en tal sentido toma con mucha responsabilidad el clima organizacional y la satisfacción laboral. La propuesta de solución nace como consecuencia de los resultados logrados en la investigación en donde se determinó que existe una correlación débil entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El clima organizacional requiere de una gestión que incluyan nuevas actividades para incrementar la satisfacción laboral. Las mismas van desde incentivos laborales hasta celebraciones de fechas especiales que permitan la integración, socialización, inter-aprendizaje entre todos los colaboradores de la empresa. En consecuencia, el plan operativo propuesto se orienta hacia la necesidad de ejecutar un conjunto de acciones a favor del trabajador. El referido plan propone un conjunto de estímulos personales, laborales e incluso familiares para que los colaboradores se sientan más satisfechos. Antes del desarrollo de la investigación la empresa había desarrollado un conjunto de actividades en pro de los colaboradores, pero no fueron suficientes. Es probable que no hayan funcionado algunas acciones o los mensajes no hayan sido transmitidos de la mejor manera. Por lo tanto, es un imperativo cierta reorientación o nuevas estrategias para lograr que los trabajadores perciban un buen clima organizacional y tengan mayor satisfacción laboral. A continuación, se presenta un plan operativo a llevarse a cabo principalmente en el año 2018 y algunos casos a partir de la segunda mitad del año 2017. También se incluye un presupuesto general que conllevaría la ejecución del mencionado plan.

**GRÁFICO N 1**

**DIAGRAMA DE OPERACIONES No 2: LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN EN FUNCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS**



## PLAN DE TRABAJO 2017 - 2018

### EMPRESA DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA

<b>OBJETIVO N° 01</b>		
Mejorar el nivel de clima organizacional, a través de acciones concretas con los colaboradores, que permita un incremento de la satisfacción laboral con respecto al año anterior.		
¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?
1.1 Realizar actividades de celebración de los cumpleaños de cada uno de los colaboradores de la empresa a través de la una actividad denominada “Los cumpleaños del mes”	Área de Recursos Humanos	Cada mes del año
1.2 Realizar acciones de promoción interna de los colaboradores como parte del programa de crecimiento y desarrollo profesional	Área de Recursos Humanos	Enero-diciembre 2018
1.3 Promover la participación e integración de los colaboradores en diferentes eventos sociales de la institución en pro de fortalecer la identidad.	Área de Recursos Humanos	Enero-diciembre 2018
1.4 Crear el estándar de uso del saludo afectivo y respetuoso dentro de cada uno de los ambientes de trabajo donde labora cada colaborador.	Área de Compensaciones y Beneficios	Enero-diciembre 2018
<b>OBJETIVO N° 02</b>		
Estimular la satisfacción de los colaboradores de la entidad en función a la filosofía “tú eres los más importante para nosotros”.		
¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?
2.1 Generar el programa participativo de incentivos laborales	Área de Compensaciones y Beneficios	Enero-diciembre 2018
2.2 Fortalecer el programa de bono especial por ser considerado el trabajador del mes.	Área de Compensaciones y Beneficios	Cada mes del año

2.3 Fortalecer el programa de elección del trabajador del mes	Área de Compensaciones y Beneficios	Cada mes del año
<b>OBJETIVO N° 03</b>		
Aplicar programas de fidelización que conlleven a crear un clima laboral atractivo y estimulante para todos los colaboradores de la empresa		
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
3.1. Implementación de un sistema de recompensas basado en cupones para los colaboradores destacados del mes.	Área de Compensaciones y Beneficios	Cada semestre laboral
3.2. Implementación de un sistema de reducción de precios para la adquisición de productos de la empresa a los colaboradores de la empresa.	Gerente de la entidad	Enero-diciembre 2018
3.3. Firmar un convenio con algunas empresas comerciales para que los colaboradores tengan descuentos corporativos en el consumo de productos o servicios que brindan otras empresas.	Gerente de la entidad	Enero-diciembre 2018

**PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA 2017 - 2018**  
**EMPRESA DE DERIVADOS LÁCTEOS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

<b>GASTOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA</b>			
Luego de presentada la propuesta, y aceptada por la gerencia se procedió a implementar algunas actividades específicas, las cuales conllevaron a los gastos que se detallan a continuación.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO S/.</b>	<b>COSTO TOTAL S/.</b>
1.1. Celebración de los cumpleaños de cada uno de los colaboradores de la empresa a través de la una actividad denominada "Los cumpleaños del mes"	12	100	1200
1.2. Actividades integración de los colaboradores en diferentes eventos sociales de la institución en pro de fortalecer la identidad, principalmente el día del trabajador, día de la madre, día del padre, fiestas patrias y fiestas navideñas.	5	300	1500
1.3. Implementación del programa participativo de incentivos laborales	12	200	2400
1.4. Implementación el programa de bono especial por ser considerado el trabajador del mes.	12	200	2400
1.5 Implementación de un sistema de recompensas basado en cupones de descuentos especiales para los colaboradores destacados cada semestre del año.	02	400	800

1.6. Implementar un sistema de reducción de precios para la adquisición de productos de la empresa a los colaboradores de la empresa.	150	10	1500
1.7 Implementación de convenios con algunas empresas comerciales para que los colaboradores tengan descuentos corporativos en el consumo de productos o servicios que brindan otras empresas.	1	1000	1000
<b>TOTAL DE GASTOS</b>			<b>S/. 10800</b>

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### a. Diseño de investigación

**Investigación no experimental** para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152), "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos"

**Diseños transeccionales (transversales)** para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154), "Investigaciones que recopilan datos en un momento único".

**Estudio correlacional** para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.93), asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

### b. Unidad de estudio

Se consideró como unidad de estudio a cada trabajador de la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

### c. Población

Se consideró como población a los 150 trabajadores de la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

### d. Muestra (muestreo o selección)

Se utilizó el Muestreo No Probabilístico por Conveniencia dado que el investigador tiene trato directo con ello y por lo tanto acceso directo para la aplicación de los instrumentos. La forma de selección fue de la siguiente manera: 109 trabajadores que estaban de turno en el día, a los cuales se encuestó y los 41 trabajadores que no se consideró en la encuesta, se detalla el motivo:

- 10 trabajadores de vacaciones.
- 5 trabajadores de descanso médico.
- 26 trabajadores en turno noche.

La muestra obtenida fue de 109 trabajadores que laboran en la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

### **e. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la Encuesta, cuyo objetivo fue obtener información de los trabajadores de la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

El instrumento utilizado fue el Cuestionario para cada una de las variables.

Principalmente en la investigación se utilizó dos escalas. La primera permitió recoger información relacionada con el clima organizacional. Consta de 27 ítems. La escala tiene 5 valores.

La otra escala fue aplicada para obtener información relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores. Consta de 16 ítems. La escala tiene 3 valores.

El procedimiento de recolección fue a través del diálogo directo con cada trabajador de la empresa en un momento determinado. Los instrumentos fueron codificados de manera correlativa para un correcto llenado de las base de datos. Los trabajadores respondieron a los instrumentos presentados con el tiempo conveniente.

### **f. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

El método aplicado fue el estadístico y el hipotético deductivo. El análisis de datos se realizará a través del paquete estadístico SPSS versión 21. Respecto al instrumento debe indicarse que la información procesada fue a través de la base de datos elaborada con el procesador Excel en consideración a los escalas aplicadas. Para el procesamiento de la información se utilizaron tablas para la presentación de resultados de acuerdo los objetivos propuestos. La primera tabla muestra la relación entre ambas variables de estudio. Las otras seis tablas muestran los resultados de la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral.

Las tablas estadísticas permitieron realizar un análisis del comportamiento de las variables de manera relacionada e independiente. Se obtuvieron las diferentes medidas estadísticas en consideración a los objetivos de la investigación. La prueba de hipótesis aplicada fue el coeficiente de la correlación Pearson la

finalidad de dar respuesta a nuestro problema y hacer las comparaciones entre la satisfacción laboral con cada una de las dimensiones del clima organizacional.

## V. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis:

H0: Los puntajes promedios de la primera escala y de la segunda escala no guardan relación.

H1: Los puntajes promedios de la primera escala y de la segunda escala sí guardan relación significativa

Estadístico de prueba:

Para probar esta hipótesis se deben de calcular 2 valores.

Decisión:

Si  $t_e \geq t_r$  rechazar la hipótesis H0 de que los puntajes promedios de cada escala

Otra forma de analizar estos resultados evaluar el valor del coeficiente de correlación lineal que es un número real comprendido entre -1 y 1,  $-1 \leq r \leq 1$

## VI. RESULTADOS

Para el tratamiento de las variables de estudio, por tipo de las mismas que son cualitativas, pero para efectos de tratamiento estadístico provisionalmente se convirtió a valores cuantitativos, se han tomado en cuenta la CORRELACION DE PEARSON el mismo que considera los siguientes valores:

Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.

Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta la otra disminuye en proporción constante.

En este contexto se resumen algunos criterios de interpretación:

-1,00 = Correlación negativa perfecta

-0,90 = Correlación negativa muy fuerte

-0,75 = Correlación negativa considerable

-0,50 = Correlación negativa media

-0,10 = Correlación negativa débil

0,00 = No existe correlación lineal alguna entre las variables

0,10 = Correlación positiva débil

0,50 = Correlación positiva media

0,75 = Correlación positiva considerable

0,90 = Correlación positiva muy fuerte

1,00 = Correlación positiva perfecta

Tabla 1 Clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

Satisfacción Laboral	Clima Organizacional										Total	
	Muy rara vez es cierto		Rara vez es Cierto		A veces es cierto, a veces es falso		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	1	0.9%	31	28.4%	8	7.3%	1	0.9%	41	37.6%
A veces	0	0.0%	2	1.8%	34	31.2%	10	9.2%	4	3.7%	50	45.9%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	11	10.1%	2	1.8%	5	4.6%	18	16.5%
Total	0	0.0%	3	2.8%	76	69.7%	20	18.3%	10	9.2%	109	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la correlación R de Pearson ( $R = 0.207$ ), el resultado obtenido mostró una correlación positiva débil; también arrojó la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.031) menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ). Por lo tanto, podemos afirmar que existe una relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017. No obstante el coeficiente alcanzado en la investigación está en el rango de Pearson entre 0,10 y 0,50, esto quiere decir que no existe una dependencia total entre dichas variables, pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes, es decir que cuando cambia el nivel organizacional también cambia la satisfacción laboral en dirección positiva pero no de manera perfecta.

La investigación también muestra resultados del nivel del clima organizacional que tiene la empresa de derivados lácteos (Tabla 2)

Tabla 2 Nivel de clima organizacional que tiene la empresa de derivados lácteos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017

Nivel de Clima Organizacional	N°	%
Rara vez es Cierto	3	2.8
A veces es cierto, a veces es falso	76	69.7
A menudo es cierto	20	18.3
Muy a menudo es cierto	10	9.2
Total	109	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

Los trabajadores percibe en un 69.7% que el nivel del Clima Organizacional de la empresa se encuentra en una situación regular, en tanto el 18.3% considera que el nivel del clima es bueno. Esto significa de modo general que existe una aceptación general positiva por parte de los trabajadores respecto a ésta variable de estudio.

Con respecto al nivel de satisfacción laboral, de los 109 colaboradores de una empresa de derivados lácteos consideraron en un 37, 6% siempre existe satisfacción laboral, el 45.9% afirmaron que a veces se encontraron satisfacción laboral, el 16.5% consideraron que nunca encontraron satisfacción laboral, con forme lo muestra la tabla 3.

Tabla 3 Nivel de la satisfacción laboral que tiene la empresa de derivados lácteos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017

Nivel de Satisfacción Laboral	N°	%
Siempre	41	37.6
A veces	50	45.9
Nunca	18	16.5
Total	109	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

Con respecto a la relación entre el clima organizacional con la dimensión supervisión en los colaboradores de la satisfacción laboral de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017, los resultados muestran correlación R de Pearson ( $R = 0.192$ ) y una significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.045) la cual es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ); por lo tanto entre ambas variables existe una correlación positiva débil.

Tabla 4 Clima organizacional con la dimensión supervisión en los colaboradores de la satisfacción laboral de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

Grado de satisfacción con a la supervisión	Clima Organizacional										Total	
	Muy rara vez es cierto		Rara vez es Cierto		A veces es cierto, a veces es falso		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	1	0.9%	40	36.7%	9	8.3%	3	2.8%	53	48.6%
A veces	0	0.0%	2	1.8%	35	32.1%	9	8.3%	5	4.6%	51	46.8%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	1	0.9%	2	1.8%	2	1.8%	5	4.6%
Total	0	0.0%	3	2.8%	76	69.7%	20	18.3%	10	9.2%	109	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

Con respecto a la relación entre el clima organizacional con la dimensión prestaciones recibidas de la satisfacción laboral de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017, la investigación mostró la correlación R de Pearson ( $R = 0.191$ ), también la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.047) la cual es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ); por lo tanto existe una correlación positiva débil entre ambas variables, según lo muestra la tabla 5.

Tabla 5 Clima organizacional con la satisfacción con las prestaciones recibidas los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

Grado de satisfacción con las prestaciones recibidas	Clima Organizacional											
	Muy rara vez es cierto		Rara vez es Cierto		A veces es cierto, a veces es falso		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	2	1.8%	50	45.9%	11	10.1%	4	3.7%	67	61.5%
A veces	0	0.0%	1	0.9%	26	23.9%	6	5.5%	6	5.5%	39	35.8%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.8%	0	0.0%	3	2.8%
Total	0	0.0%	3	2.8%	76	69.7%	20	18.3%	10	9.2%	109	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

La investigación, con respecto a la relación del clima organizacional con la dimensión ambiente físico del trabajo de la satisfacción laboral con el de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017, muestra una correlación R de Pearson ( $R = 0.211$ ), una significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.027) la cual es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto existe una correlación positiva débil.

Tabla 6 Clima organizacional con la dimensión el ambiente físico del trabajo de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

Grado de satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Clima Organizacional											
	Muy rara vez es cierto		Rara vez es Cierto		A veces es cierto, a veces es falso		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	1	0.9%	26	23.9%	4	3.7%	1	0.9%	32	29.4%
A veces	0	0.0%	2	1.8%	50	45.9%	13	11.9%	9	8.3%	74	67.9%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.8%	0	0.0%	3	2.8%
Total	0	0.0%	3	2.8%	76	69.7%	20	18.3%	10	9.2%	109	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

Respecto a la relación del clima organizacional con la dimensión medioambiente profesional de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017, los resultados muestran una correlación R de Pearson ( $R = 0.190$ ), también una significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.048) la cual es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ); por lo tanto existe una correlación positiva débil, conforme lo muestra la tabla 7.

Tabla 7 Clima organizacional con la satisfacción con el medioambiente profesional en los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

Condiciones de medio ambiente profesional	Clima Organizacional										Total	
	Muy rara vez es cierto		Rara vez es Cierto		A veces es cierto, a veces es falso		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	2	1.8%	57	52.3%	10	9.2%	6	5.5%	75	68.8%
A veces	0	0.0%	1	0.9%	19	17.4%	7	6.4%	4	3.7%	31	28.4%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.8%	0	0.0%	3	2.8%
Total	0	0.0%	3	2.8%	76	69.7%	20	18.3%	10	9.2%	109	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017

## VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados indican una correlación positiva débil entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esto se contrasta con lo que señala Llaguento y Becerra (2014), quien en los resultados de su investigación encontró una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un nivel de 49.7% y con un nivel de significancia de 1.2%. El estudio fue en una empresa local de Cajamarca en el año 2014. Es decir que el clima organizacional si influye en la satisfacción laboral pero el nivel de incidencia es débil. Es cierto que un apropiado clima organizacional motiva y compromete a las personas en el trabajo, favoreciendo a los resultados de la empresa, como lo señalan Llaguento y Becerra (2014), pero esto no garantiza una óptima satisfacción laboral.

Los resultados encontrados en la presente investigación coinciden en cierta manera con los resultados encontrados por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) quienes mostraron que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción.

En esa misma línea de investigación está Uria (2011) quien también afirmó que el mejoramiento del clima organizacional si incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA LTDA. Tal estudio ratifica el nivel de incidencia de la primera variable en otras que afecta de modo general al desempeño de la empresa.

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas CIA LTDA. Existe desmotivación en los trabajadores por falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los resultados muestran que los colaboradores perciben que un nivel de clima organizacional en su mayoría a veces es cierto, a veces es falso en 69%), seguido de a menudo es cierto (18. 3%). Como se observa los resultados son dispersos, no obstante, los trabajadores consideran que en la empresa existe un aceptable clima laboral, lo cual contrasta con Uria (2011) quien, en su investigación realizada en una empresa local, encontró que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional.

Los resultados antes indicados corroboran lo que señalaron Bustamante y Hernández (2009), señalaron en su investigación, que es posible rescatar, a su vez, que en una organización pueden existir diferentes percepciones que configuran climas globales y, eventualmente, sub-climas representativos de unidades y secciones particulares, lo cual puede ocurrir a partir de eventos y sucesos específicos que dan forma a grupos y subgrupos particulares de trabajo, sean estos por niveles jerárquicos o por atribución situacional, pero que, sin embargo, hacen al sistema y al conjunto conformando el clima de la organización como un todo.

La investigación muestra un nivel de clima organizacional aceptable lo cual contrasta con lo que señalaron Beltran y Palomino (2014) quienes mostraron, en su investigación, a nivel general, que el clima laboral ha arrojado un resultado en la categoría de desfavorable, ya que 3 de 5 factores cuentan con un puntaje por debajo a la escala de la media. Los factores desfavorables son: supervisión, condiciones laborales e involucramiento laboral. En el caso de la presente investigación, los colaboradores señalaron que el clima organización tien un viel mayoritario a veces es cierto, a veces es falso en un 69.7% en consecuencia coincide en parte con los autores antes referidos.

Los resultados respecto al nivel de la satisfacción laboral que tiene la empresa de derivados lácteos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017 muestran en el nivel denominado a veces un resultado de 45.9%, lo cual concuerda con otras investigaciones tales como la de Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), quien observaron en otras empresas que los trabajadores se sienten insatisfechos laboralmente.

## VIII. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional tiene relación positiva con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017, es decir que cuando varía la primera variable, la segunda también cambia en sentido positivo; sin embargo, la relación no es significativa, es una correlación positiva débil; lo cual es corroborado por los estudios presentados en los antecedentes de la presente investigación.
2. Los resultados muestran que los colaboradores, de un total de 109, indicaron en un 69.7% que a veces es cierto, a veces es falso el nivel del Clima Organizacional, en tanto que el 2.8% considera que rara vez es cierto. Este contraste evidencia una marcada diferencia en la percepción de los colaboradores lo cual conlleva a buscar sus factores a través de otras investigaciones.
3. Los resultados muestran que de los 109 colaboradores de una empresa de derivados lácteos consideraron en un 37, 6% siempre existe satisfacción laboral, el 45.9% afirmaron que a veces se encontraron satisfacción laboral, el 16.5% consideraron que nunca encontraron satisfacción laboral. El hecho que el clima sea bueno o muy bueno ello no implica necesariamente que el trabajador se sienta satisfecho laboralmente.
4. Con respecto a la relación entre el clima organizacional con la dimensión supervisión en los colaboradores de la satisfacción laboral, la investigación muestra que existe una correlación positiva débil, coherente con algunas investigaciones mostradas en los antecedentes.
5. Con respecto a la relación entre el clima organizacional con la dimensión prestaciones recibidas de la satisfacción laboral la investigación mostró una correlación positiva débil entre ambas variables, lo cual se corrobora con algunas investigaciones expresadas en los antecedentes.
6. Con respecto a la relación del clima organizacional con la dimensión ambiente físico del trabajo de la satisfacción laboral existe una correlación positiva débil, es decir que las variables se relacionan pero la significancia es baja, lo cual no significa que las variables sean independientes.
7. relación del clima organizacional con la dimensión medioambiente profesional de la satisfacción laboral por lo tanto existe una correlación positiva débil entre ambas variables lo cual significa que las variables tienen cierto grado de relación pero no necesariamente de comportamiento independiente.

8. Por lo tanto los resultados con respecto a la relación entre el clima organizacional con cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral muestra correlaciones positivas débiles, lo cual significa que las variables tienen cierta relación un poco significativa, pero no implica un comportamiento independiente entre ellas, dado que el clima organizacional puede no influir directamente en la satisfacción laboral.

## **IX. RECOMENDACIONES**

A la institución investigada se le recomienda que mantenga el buen clima organizacional pero que tome en cuenta los resultados de la investigación para que reconsidere ciertas políticas en función a los resultados por cada dimensión de la satisfacción laboral como grado de satisfacción la supervisión, grado de satisfacción con las prestaciones recibidas, grado de satisfacción con el ambiente físico del trabajo, condiciones de medio ambiente profesional.

A la institución se le recomienda que le dé mayor importancia a la variable clima organizacional a través de políticas, acciones concretas a fin de incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.

A otros investigadores se les recomienda que profundicen estudios en las dimensiones de las variables a fin de establecer tendencias predominantes a nivel local, dado que no existe consenso en los otros especialistas respecto al nivel de relación que existe entre ambas variables estudiadas. Pues resulta interesante constatar que no todas las dimensiones del clima organizacional influyen de la misma manera en la satisfacción laboral.

## X. Referencia

- Aguaeden. (24 de abril de 2015). *Principales teorías sobre Motivación y Satisfacción en el Trabajo : admin-edenblog*. Obtenido de Principales teorías sobre Motivación y Satisfacción en el Trabajo : admin-edenblog: <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-aguaeden/principales-teorias-sobre-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo/>
- Arbaiza Fermi, L., & D, P. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires - Argentina: 1º Edición - Buenos Aires.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Informe Anual Macroeconomico*. Lima: Banco Central de Reserva.
- Beltran, E., & Palomino, M. (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*. Lima.
- Bustamante, M., Hernández, J., & Yañez, L. (2009). *Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca*. Talca.
- Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio. (2001). *Clima organizacional*. Santiago: Lautaro.
- Chavez Abanto, E. J., & Ponce Tejada, W. H. (2014). *El clima organizacional y su influencia con la Satisfacción Laboral del Personal de la Institución Educativa Pública Secundaria de Menores San Marcos Provincia de San Marcos en el año 2014*. Cajamarca : Tesis.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.
- Cortés Jimenéz, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009. . XALAPA*.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Diario El Comercio. (11 de Junio de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: [www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)
- empresa, A. (31 de Octubre de 2013). *La motivación: Sus Definiciones, Clases y Ciclo Motivacional*. Obtenido de La motivación: Sus Definiciones, Clases y Ciclo Motivacional: <http://actualidadempresa.com/la-motivacion-sus-definiciones-clases-y-ciclo-motivacional/>
- Ex, O. (31 de Octubre de 2013). *Factores Extrínsecos e Intrínsecos*. Obtenido de <http://oscarmotivacion.blogspot.pe/2013/10/factores-extrinsecos-e-intrinsecos.html>
- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2010). Clima Organizacional dentro de la Empresa. *Contribuciones a la Economía* , 5.

- García Correa, D. A., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2016). *Factores Internos y Externos que Insiden en la Motivación Laboral*. Medellín - Colombia: Revista Electronica - Departamento De Psicología.
- Hinojosa, C. (s.f.).
- Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses*. Viña del Mar.
- Huamani Cordova, N. N. (2015). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transportes del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013*. Lima: Tesis.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Iturralde Torres, J. I. (2011). "LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010". AMBATO - ECUADOR: Tesis.
- Meliá, J.L., Peiró, J.M. (1989): "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23", *psicologemas*, vol.5, pp. 59-74
- Lázaro Vasquez, M., & Silva Justiniano, C. (2014). *Nivel de Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Servicios y Representaciones DIAL S.R.L en la Ciudad de Cajamarca en el Año 2014*. Cajamarca - Perú: Tesis.
- LLaguento, L., & Becerra, S. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR*. Cajamarca.
- Quispe Vargas, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015*. Andahuaylas - Perú: Tesis.
- Rivas Hernández, M. J. (2009). *Satisfacción y Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas y Msión paracentral del Salvador*.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, 329-335.
- Sanchez Enriquez, J. A. (2011). *CONTROL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS*. CHILLÁN : 1 Edición .

- Sandoval Caraveo, M (2004). Concepto y dimensiones delClimaOrganizacional. Hitosde ciencias Economico Administrativa, 27:78-82.
- Sheyla, O., & Jessica, P. (2007). *Factores Influyentes en el Clima Organizacional y Estrategias para Lograr un buen Funcionameinto Interno en la Organización* . Chia : Tesis.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CIA. LTDA.* Ecuador.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.
- Walter, & Gallegos, A. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Clima Organizacional y Satisfacción laboral - artículo Orginal*, 185-187.

## APÉNDICE 1

### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**INSTRUCCIÓN:** Se solicita por favor su colaboración contestando con sinceridad cada uno de los ítems que a continuación se le presenta.

#### NIVELES

- 1: Muy rara vez es cierto.
- 2: Rara vez es cierto.
- 3: A veces es cierto, a veces es falso.
- 4: A menudo es cierto.
- 5: Muy a menudo es cierto.

PREGUNTAS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
<b>NIVEL DE PERCEPCION DE LAS OBLIGACIONES</b>					
1. Satisfacción con la estructura organizativa de la empresa.					
2. Está claramente definida misión y visión.					
3. La dirección manifiesta sus objetivos.					
4. Aporta al proceso de planificación.					
5. Se planifica cuidadosamente antes de tomar cualquier acción.					
6. Está conforme con los canales de mando de la organización.					
7. Valoran su trabajo en la Institución.					
8. Se siente orgulloso de trabajar en la Organización.					
<b>GRADO DE LIBERTAD Y COMPROMISO</b>					
9. Le motiva su superior a cumplir su trabajo de la manera que mejor considere.					
10. Es responsable del trabajo que realiza.					
11. Conoce las exigencias de su trabajo.					
12. Se siente comprometido para alcanzar las metas.					
<b>GRADO DE EFICIENCIA EN EL TRABAJO.</b>					
13. Siente que sus compañeros y usted trabajan de manera efectiva.					
14. En su trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
15. El grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.					
16. Confía en sus compañeros de trabajo.					
17. Su superior inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo.					
18. Su superior inmediato le informa cuando hace bien su trabajo.					
19. Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo.					
20. Están establecidos canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.					
21. Sabe a dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo.					
<b>NIVEL DE APOYO Y CONFIANZA EN EL TRABAJO</b>					
22. Cuenta con la ayuda de su jefe cuando lo necesita.					
23. Se siente respaldado por su jefe al 100%.					
24. Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
<b>GRADO DE INNOVACIÓN</b>					
25. Le agrada a su jefe que intente hacer su trabajo de distintas formas.					
26. El ambiente laboral apoya a la innovación.					
27. Directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					

## APÉNDICE 2

### ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

**INSTRUCCIÓN:** Se solicita por favor su colaboración contestando con sinceridad cada uno de los ítems que a continuación se le presenta.

#### Grado de satisfacción con la supervisión

1. Existe claridad de lo que se espera en el trabajo  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
  
2. En los últimos seis meses supervisor habló sobre mi progreso  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
  
3. En su trabajo puede hacer lo que mejor hace todos los días.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
  
4. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
  
5. El supervisor se preocupa por mí como persona.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
  
6. Los compañeros de trabajos están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca

#### Grado de satisfacción con las prestaciones recibidas

7. La empresa genera oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
  
8. Los supervisores en el trabajo estimulan el desarrollo profesional.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca

#### Grado de satisfacción con el ambiente físico del trabajo.

9. Existe los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
10. El supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por mi como persona  
A) .Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
11. Las opiniones cuentan en mi trabajo  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
12. La misión o propósito de la entidad pública me hace sentir que mi trabajo es importante.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
13. La entidad cuenta con las condiciones de confort y funcionalidad.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
14. En la empresa existe condiciones de seguridad (higiene, manejo de productos tóxicos o peligrosos, contagios)  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca

**Condiciones de medio ambiente profesional.**

15. La empresa estimula la promoción y carrera profesional  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca
16. La empresa incentiva la formación profesional y personal.  
A) Siempre                      B) A veces                      C) Nunca

## APÉNDICE 3

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa de productos lácteos de Cajamarca, 2017? ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en la empresa de productos lácteos de Cajamarca, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Conocer la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> - Identificar el nivel de clima organizacional que tiene la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.  -Identificar el nivel de la satisfacción laboral que tiene la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.  -Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión supervisión de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p>	<p><b>Tipo</b> El tipo de investigación es científica y básica.</p> <p><b>Método:</b> El método hipotético deductivo.</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> La investigación que se desarrolla presenta el diseño descriptivo Correlacional.</p>	<p><b>Población:</b> Se consideró como población a los 150 trabajadores de la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p> <p><b>Muestra:</b> Muestreo No Probabilístico por Conveniencia. La muestra obtenida fue de 109 trabajadores que laboran en la empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p> <p><b>Instrumento de recojo de datos:</b> Cuestionarios tipo escala</p>

	<p>-Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión prestaciones recibidas de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p> <p>-Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión ambiente físico del trabajo de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p> <p>-Conocer la relación del clima organizacional con la dimensión ambiente profesional de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.</p>			
--	--	--	--	--

## APENDICE 4

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

[ 1] Alfa de Cronbach

Archivo de trabajo: C:\Users\PC\Desktop\Piloto 1.xls

Campos que contienen las clasificaciones por categorías:

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

Número de items: 27  
Número de observaciones: 10

Alfa de Cronbach: 0.720

## APENDICE 5

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 2: SATISFACCIÓN LABORAL

[ 1] Alfa de Cronbach

Archivo de trabajo: C:\Users\PC\Desktop\PILOTO 2.xls

Campos que contienen las clasificaciones por categorías:

ITEM 1  
ITEM 2  
ITEM 3  
ITEM 4  
ITEM 5  
ITEM 6  
ITEM 7  
ITEM 8  
ITEM 9  
ITEM 10  
ITEM 11  
ITEM 12  
ITEM 13  
ITEM 14  
ITEM 15  
ITEM 16

Número de items: 16  
Número de observaciones: 10

Alfa de Cronbach: 0.8337

Item eliminado	Alfa de Cronbach
1	0.8243
2	0.8209
3	0.8209
4	0.8209
5	0.8164
6	0.7991
7	0.8431
8	0.8197
9	0.7991
10	0.8228
11	0.8164
12	0.8212
13	0.8164
14	0.8416
15	0.8704
16	0.8307