



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

# **Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo**

para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración

**Marjorie Verónica Campos Verástegui**

Huancayo, 2018



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**Asesor:**

Mg. Nivardo Alonzo Santillán Zapata

### **Agradecimiento:**

Agradezco al Gerente de Administración y Finanzas: CPC Anthony Sosa Landeo, Gerente de Recursos Humanos: Lic. Gilberto Chávez Bustamante, Gerente Técnico de la Empresa Electrocentro: Ing. Luis Bravo De La Cruz y a los Jefes de los diversos Departamentos por haberme brindado las facilidades para desarrollar la tesis en su prestigiosa institución.

También agradezco a todos los trabajadores de la Empresa Electrocentro S.A. que participaron en la ejecución de la encuesta.

Un agradecimiento especial a los docentes de la Universidad Continental que me orientaron en la elaboración de la tesis.

### **Dedicatoria:**

A mis padres, por sus sabios consejos, por haberme inculcado la perseverancia y por su código de valores.

A mi esposo, por motivarme a crecer y desarrollarme profesionalmente, por su paciencia y apoyo incondicional.

## Tabla de Contenido

Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen Ejecutivo .....	xv
Abstract.....	xvi
Capítulo I: Introducción.....	18
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación .....	19
1.1.1. Problemas de la Investigación. ....	23
1.1.2. Objetivos de la Investigación. ....	24
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.....	25
1.2. Marco Teórico/Marco Conceptual .....	26
1.2.1. Variables, Herramienta y Teoría. ....	27
1.2.2. Definición de Términos. ....	34
1.3. Definiciones Operacionales.....	36
1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación .....	53
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	53
1.5.1. Hipótesis General. ....	53
1.5.2.- Hipótesis Específicas.....	53
Capítulo II: Revisión de la Literatura .....	55
2.1. Revisión de la Literatura .....	55
2.1.1. Clima Organizacional. ....	55

2.1.2. Teorías del Clima Organizacional. ....	56
2.1.3. Tipos de Clima Organizacional. ....	60
2.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional. ....	62
2.1.5. Definición de Satisfacción Laboral. ....	64
2.1.6. Teorías de la Satisfacción laboral. ....	69
2.1.7. Dimensiones de la Satisfacción Laboral. ....	75
2.2. Antecedentes .....	78
2.2.1. Antecedentes Nacionales. ....	78
2.2.2. Antecedentes Internacionales. ....	85
Capítulo III: Metodología .....	88
3.1. Método y Diseño de la Investigación .....	88
3.1.1. Método de investigación. ....	88
3.1.2. Tipo. ....	89
3.1.3. Naturaleza o Enfoque. ....	89
3.1.4. Diseño de Investigación. ....	90
3.1.5. Nivel. ....	91
3.2. Población y Características de la Muestra. ....	91
3.2.1. Población de la Investigación. ....	91
3.2.2. Característica de la Muestra. ....	92
3.3. Instrumentación, Confiabilidad y Validez .....	92
3.4. Recolección y Análisis de Datos .....	105

3.4.1. Técnica de Recolección de Datos.....	105
3.4.2. Técnicas de Análisis de Datos.....	106
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	109
4.1. Perfil de los informantes .....	109
4.1.1. Descripción de la población. ....	109
4.1.2. Descripción de la muestra.....	110
4.2. Presentación de resultados .....	111
4.2.1. Presentación de Resultados por Objetivos.....	112
4.2.2. Presentación de Resultados por Indicadores del Clima Organizacional. ....	122
4.3. Contrastación de Hipótesis.....	161
4.3.1. Prueba de Hipótesis General.....	162
4.3.2. Prueba de Hipótesis Específica.....	163
4.4. Discusión de Resultados.....	171
Conclusiones .....	177
Recomendaciones .....	179
Referencias.....	180



## Lista de Tablas

	PÁG	
Tabla 1	Indicador de clima Laboral en la empresa Electrocentro S.A. en el año 2015	20
Tabla 2	Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis	27
Tabla 3	Matriz de Operacionalización de Variables	36
Tabla 4	Definiciones de Satisfacción Laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas	63
Tabla 5	Definiciones de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo	64
Tabla 6	Escalas de Confiabilidad	93
Tabla 7	Análisis de Confiabilidad de la escala de Clima Organizacional por dimensiones	94
Tabla 8	Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la escala de Clima Organizacional	95
Tabla 9	Análisis de Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral por Dimensiones y Completo	99
Tabla 10	Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la Escala de Satisfacción Laboral	100
Tabla 11	Grado de Correlación según valores de Rho de Spearman	106
Tabla 12	Distribución de los trabajadores según las gerencias de la empresa Electrocentro en el año 2016	107
Tabla 13	Distribución de los trabajadores encuestados según las gerencias de la empresa Electrocentro en el año 2016	108

Tabla 14	Distribución de los trabajadores encuestados según Género de la empresa Electrocentro en el año 2016	108
Tabla 15	Distribución por Edades de los trabajadores de la empresa Electrocentro en el año 2016	109
Tabla 16	Correlación entre las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	160
Tabla 17	Correlación entre la Dimensión de Autonomía y Satisfacción Laboral	161
Tabla 18	Correlación entre la Dimensión de Cohesión y la Variable Satisfacción laboral	162
Tabla 19	Correlación entre la Dimensión de Confianza y la Variable Satisfacción laboral	163
Tabla 20	Correlación entre la Dimensión de Presión y la Variable Satisfacción Laboral	164
Tabla 21	Correlación entre la Dimensión de Apoyo y la Variable Satisfacción Laboral	165
Tabla 22	Correlación entre la Dimensión de Reconocimiento y la Variable Satisfacción Laboral	166
Tabla 23	Correlación entre la Dimensión de Equidad y la Variable Satisfacción Laboral	167
Tabla 24	Correlación entre la Dimensión de Innovación y la Variable Satisfacción laboral	168

## Lista de Figuras

	PÁG
Figura 1	111
Diagrama de dispersión de la percepción de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016	
Figura 2	112
Diagrama de dispersión de la percepción de Autonomía y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016	
Figura 3	113
Diagrama de dispersión de la percepción de Cohesión y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	
Figura 4	114
Diagrama de dispersión de la percepción de Confianza y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	
Figura 5	115
Diagrama de dispersión de la percepción de Presión y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	
Figura 6	116
Diagrama de dispersión de la percepción de Apoyo y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	
Figura 7	117
Diagrama de dispersión de la percepción de Reconocimiento y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	

Figura 8	Diagrama de dispersión de la percepción de Equidad y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	118
Figura 9	Diagrama de dispersión de la percepción de Innovación y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	119
Figura 10	Percepción de la autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	120
Figura 11	Percepción de la autonomía en la forma de ejecución de las actividades de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	121
Figura 12	Percepción de la autonomía en la propuesta de actividades de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	122
Figura 13	Percepción de la autonomía en el establecimiento de pautas para la ejecución del trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	123
Figura 14	Percepción de la autonomía en la organización del trabajo en general de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	124
Figura 15	Percepción de la solidaridad de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	125
Figura 16	Percepción del trabajo en equipo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	126

Figura 17	Percepción del compañerismo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	127
Figura 18	Percepción de la armonía de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	128
Figura 19	Percepción de la existencia de intereses comunes en los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	129
Figura 20	Percepción de la confidencialidad del jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	130
Figura 21	Percepción de la comunicación abierta con el jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	131
Figura 22	Percepción que el jefe cumple sus compromisos con los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	132
Figura 23	Percepción que el jefe es un buen consejero de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	133
Figura 24	Percepción de que el jefe tiene principios definidos de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	134
Figura 25	Percepción de sobrecarga de trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	135
Figura 26	Percepción de intranquilidad en casa por los problemas del trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	136

Figura 27	Percepción de excesivo trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	137
Figura 28	Percepción de estrés laboral de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	138
Figura 29	Percepción que la institución es un lugar relajado para trabajar de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	139
Figura 30	Percepción que el jefe está dispuesto a ayudar a los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	140
Figura 31	Percepción del interés del jefe por el desarrollo profesional de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	141
Figura 32	Percepción del respaldo del jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	142
Figura 33	Percepción que el jefe escucha los problemas relacionados al trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	143
Figura 34	Percepción que el jefe acepta el aprendizaje de los errores de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	144
Figura 35	Percepción que en la Institución felicitan por el buen trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	145
Figura 36	Percepción que el jefe reconoce el esfuerzo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	146
Figura 37	Percepción que el jefe resalta los puntos fuertes de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	147

Figura 38	Percepción que el jefe destaca las habilidades del empleado y lo usa como ejemplo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	148
Figura 39	Percepción que se habla del rendimiento sólo cuando se ha cometido un error de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	149
Figura 40	Percepción que el jefe ejerce un trato justo a los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	150
Figura 41	Percepción que el jefe establece objetivos razonables de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	151
Figura 42	Percepción que el jefe no tiene favoritos entre los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	152
Figura 43	Percepción que el jefe elogia el buen desempeño de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	153
Figura 44	Percepción que si hubiera un despido sería por causa justa de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	154
Figura 45	Percepción que el jefe promueve la flexibilidad en la solución de problemas de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	155
Figura 46	Percepción que el jefe valora la creatividad de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	156

Figura 47	Percepción que el jefe promueve el pensamiento creativo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	157
Figura 48	Percepción que el jefe valora la iniciativa de los empleados para realizar los procedimientos de otra forma de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	158
Figura 49	Percepción que el jefe acepta sugerencias de mejoras en procedimientos de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.	159

### **Resumen Ejecutivo**

La presente tesis titulada: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro- Unidad de Negocio Huancayo, tuvo como objetivo general conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo, en el año 2016. El diseño de la presente investigación es no experimental y transeccional correlacional-causal. La población estuvo conformada por 142 trabajadores de la empresa Electrocentro de la Unidad de Negocio Huancayo, que corresponden a la gerencia de administración, comercial, regional y técnica, integrada por ingenieros, personal administrativo y técnicos de la modalidad de contrato directo, se excluyó a los trabajadores por contrato de intermediación laboral, el tamaño de la muestra fue de 104 trabajadores. La técnica que se utilizó fue la encuesta, para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral se realizó una adaptación de los cuestionarios propuestos por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008). Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de Correlación de Spearman de .458, indican que existe una correlación positiva y moderada entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral. Se concluye que



existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016. También existe una relación directa entre las dimensiones de autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación con la variable de satisfacción laboral. Existe relación inversa entre la dimensión presión y la variable satisfacción laboral.

Palabras clave: Clima Organizacional, Satisfacción laboral, autonomía, cohesión, presión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

### **Abstract**

The present thesis entitled: Organizational Climate and Labor Satisfaction of the workers of the company Electrocentro- Business Unit Huancayo, had as general objective to know the relationship that exists between the organizational climate and the labor satisfaction of the workers of the company Electrocentro - Unidad de Huancayo Business, in 2016. The design of the present research is non-experimental and transectional causal-correlational. The population consisted of 142 workers from the Electrocentro company of the Huancayo Business Unit, which correspond to the administrative, commercial, regional and technical management, made up of engineers, administrative staff and technicians of the direct contract modality, excluding workers by contract of labor intermediation, the sample size was 104 workers. The technique used was the survey, to measure the organizational climate and job satisfaction, an adaptation was made of the questionnaires proposed by Chiang, Salazar, Huerta and Núñez (2008). The results obtained by the Spearman correlation coefficient of .458 indicate that there is a positive and moderate correlation between the variables of organizational climate and job satisfaction. It is concluded that there is a direct relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the workers of the company Electrocentro - Huancayo Business Unit in 2016. There is also a direct relationship between the dimensions of autonomy,

cohesion, trust, support, recognition, equity and innovation with the variable of job satisfaction.

There is an inverse relationship between the pressure dimension and the variable job satisfaction.

Keywords: Organizational Climate, Job satisfaction, autonomy, cohesion, pressure, trust, support, recognition, equity and innovation.

## Capítulo I: Introducción

La industria de energía eléctrica en el Perú se encuentra dividida en tres subsectores: (a) Generación, encargado de la producción de energía a través de diversas fuentes; (b) Transmisión, encargado de la propagación de la electricidad mediante líneas de transmisión hasta una subestación; y (c) Distribución, mediante el cual se reparte la electricidad desde las subestaciones hacia los consumidores finales (Paucar, 2016), precisamente en este sector se encuentra la empresa Electrocentro S.A. que realiza actividades propias del servicio público de electricidad, distribuye y comercializa energía eléctrica, cubriendo las regiones de: (a)Huánuco, (b)Pasco, (c)Junín, (d)Huancavelica, y (e)Ayacucho. La empresa está dividida geográficamente en seis unidades de negocios: (a) Huánuco, (b) Tarma, (c) Selva Central, (d) Huancavelica, (e) Ayacucho, y (f) Huancayo (Electrocentro S.A., 2017) siendo esta última el objeto de estudio de la presente investigación realizada en el año 2016; dicha empresa ha establecido como uno de sus objetivos estratégicos fortalecer la gestión del talento humano. En consecuencia la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano es considerada en su conjunto un área fundamental que favorece al cumplimiento de la estrategia de la organización (Rivera, 2013), por tanto los empleados son un capital muy importante dentro de las empresas, pues ellos son los que hacen posible que éstas logren sus metas trazadas, de manera que es trascendental el conocimiento sobre el clima organizacional, pues se le considera un predictor del compromiso organizacional , productividad, eficiencia y desempeño empresarial (Bordas, 2016), así también es necesario tener un diagnóstico de la satisfacción laboral, así lo mencionan Chiang, Martín y Núñez (2010) “que está asociada con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño..., rotación, rendimiento, etc.” (p.16).

## **1.1.Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación**

Barquero (1987) señala: “Los recursos humanos constituyen el activo más importante...la organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficaces y eficientes” (p.21). Por tanto, los empleados que generan valor en una empresa, son los que impulsan el desarrollo y crecimiento de la misma, considerando que participan activamente en el alcance de las metas y objetivos de la Institución, por ello es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que los haga más productivos y eficientes.

Chiavenato (2009) menciona que “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento” (p.261). Debido a esta realidad, el talento humano con el que cuenta una organización es muy importante para su desarrollo, por ello, se debería proporcionar a las personas un clima laboral acogedor y agradable, que le permita desempeñar su trabajo con autonomía y libertad; por otro lado, Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) resaltan que la satisfacción laboral permite la captación de talento humano y su retención, así como la motivación del personal y su compromiso.

Robbins y Judge (2013) refieren que “Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos” (p.74). Entonces, se debe tener en cuenta que un empleado satisfecho mostrará una actitud positiva hacia las funciones que desarrolla en la organización.

Por tanto, es necesario identificar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Chiang et al. (2010) mencionan que, “aunque existen muchas investigaciones que analizan la relación clima satisfacción, no hay consenso en cuanto a la dirección de la causalidad de tal relación; es decir, si es de clima a satisfacción o de satisfacción a clima” (p.17). En el año 1969 Friedlander y Margulies definen que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según el tipo de clima y el tipo de satisfacción; en 1996, Gunter y Furnham, mostraron que nueve dimensiones de clima laboral surgieron como predictores significativos de satisfacción laboral y en 1998, Owen y Campbell, (citado en Chiang et al., 2010) revelan que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima estudiadas. Las dimensiones de clima: (a) autonomía, (b) cohesión y (c) equidad se relacionan positivamente con la satisfacción laboral, así también, la dimensión de presión se relaciona negativamente con la satisfacción laboral.

Great Place to Work (2015) señala que “las experiencias clave de los empleados en Las Mejores de América Latina incluyen: ser tratado como una persona y no sólo como un empleado, que los jefes hagan lo que dicen y un sentimiento de familia en el trabajo” (p.3). La compañía de distribución eléctrica brasileña Elektro Electricidade e Servicos encabezó la lista en la categoría de Empresas Grandes más de 500 empleados, como la mejor empresa para trabajar en América Latina, obteniendo el 99% de índice de satisfacción de sus colaboradores. En una entrevista para el diario El Comercio, Lizette Alalú, gerente de consultoría de Great Place to Work Perú señala que estas empresas “se caracterizan por contar con excelentes ambientes de trabajo” (Comercio 2017, párr.7).

Alejandra Osorio, gerente de Adecco Training and Consulting en el Perú, en una entrevista para el diario Gestión indica que el clima laboral de una empresa es uno de los elementos que la diferencia del resto de las organizaciones.

Las empresas deben preocuparse por mantener un buen clima organizacional ya que influye en el compromiso y satisfacción de los colaboradores, y éste a su vez está directamente relacionado con los resultados de la compañía, desde las ventas y el retorno de la inversión, hasta la productividad de los trabajadores, calidad del servicio y reputación de la empresa. (Gestión, 2017, párr.5).

La empresa Enosa, que pertenece al Grupo Distriluz, presta servicios de distribución de energía eléctrica en la región de Tumbes y Piura; obtuvo en el 2015 un nivel de clima organizacional de 71.1%. (Enosa, 2015)

En la empresa Electrocentro de acuerdo al diagnóstico realizado el año 2015, el 60% de colaboradores consideraba un nivel bueno de clima laboral, este indicador se puede apreciar en la Tabla 1

Tabla 1

*Indicador de Clima Laboral en la empresa Electrocentro S.A. en el año 2015*

Perspectiva	Electrocentro S.A.		Indicador	Unidad de Medida	Meta	Real
	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico				2015
Aprendizaje	Fortalecer la gestión del talento humano.	Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral.	Clima Laboral	%	100.00	60.00

*Nota:* Tomado del Plan Operativo y Presupuesto, año 2017 de la Empresa Electrocentro S.A.

En la Tabla 1 se observa que el 60 % de trabajadores considera un buen clima laboral en la empresa Electrocentro S.A. y el 40 % opina diferente. Existe una brecha en el logro de la meta que es un 100 %.

Frente a esta situación analizada por la empresa Electrocentro, se entrevistó a algunos trabajadores acerca del clima organizacional y la satisfacción laboral. Las guías de entrevista se muestran en el Apéndice A; obteniéndose los siguientes resultados:

Los entrevistados califican el clima organizacional de nivel regular, que requiere mejorar, existe problemas en las relaciones interpersonales, falta de valoración al trabajador, sobrecarga de trabajo. Incluso dos entrevistados señalan procesos judiciales iniciados por la empresa en contra de los trabajadores, que no favorecen al clima organizacional.

Los entrevistados coinciden que no perciben ningún tipo de reconocimiento, uno de los entrevistados resalta que la exigencia es tiránica y sus esfuerzos no son valorados.

Sobre el apoyo, manifiestan que no se sienten respaldados por sus jefes cuando surge algún problema, uno de los entrevistados destaca los procesos judiciales que inicia la empresa en contra de sus trabajadores sin una razón justificada.

Los entrevistados concuerdan que no hay igualdad de trato, existiendo favoritismo por ser cercanos a las jefaturas, un entrevistado señala que no hay línea de carrera y no se tiene en cuenta las habilidades del personal para ciertas actividades.

Dos entrevistados señalan estar medianamente satisfechos con su trabajo y uno asegura estar insatisfecho, por ello constantemente busca nuevas oportunidades laborales.

Por otro lado, de acuerdo a una entrevista con el gerente de Recursos Humanos, Chávez (2016), manifiesta estar interesado en conocer los elementos que debería destacar o poner mayor énfasis para mejorar el clima organizacional y de esta manera elevar la satisfacción laboral. La guía de entrevista se muestra en el Apéndice B.

Sobre este tema aún existen algunos vacíos sobre estudios en empresas del sector eléctrico del país y la relación entre las dimensiones de ambas variables.

Debido a esta realidad, el propósito de la presente investigación es aportar indicios sobre la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción

laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos.

### **1.1.1. Problemas de la Investigación.**

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) “Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p.36), se define entonces claramente lo que se desea investigar. A continuación, se formulan el problema general y los problemas específicos:

#### ***1.1.1.1. Problema General.***

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

#### ***1.1.1.2. Problemas Específicos.***

**P1:** ¿Cuál es la relación que existe entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

**P2:** ¿Cuál es la relación que existe entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

**P3:** ¿Cuál es la relación que existe entre la confianza y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

**P4:** ¿Cuál es la relación que existe entre la presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

**P5:** ¿Cuál es la relación que existe entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

**P6:** ¿Cuál es la relación que existe entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?



**P7:** ¿Cuál es la relación que existe entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

**P8:** ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016?

### **1.1.2. Objetivos de la Investigación.**

Según Hernández et al. (2010) “los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p.37), por ello Vara (2012) resalta que “son acciones propuestas para la investigación” (p.184). Entonces, los objetivos de la investigación indican aquello que se pretende lograr como resultado de la investigación, los que se mencionan a continuación:

#### ***1.1.2.1. Objetivo General.***

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

#### ***1.1.2.2. Objetivos específicos.***

**O1:** Determinar la relación que existe entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O2:** Determinar la relación que existe entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O3:** Determinar la relación que existe entre la confianza y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O4:** Determinar la relación que existe entre la presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O5:** Determinar la relación que existe entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O6:** Determinar la relación que existe entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O7:** Determinar la relación que existe entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**O8:** Determinar la relación que existe entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

### **1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.**

Peña, Díaz y Carrillo (2013) destacan la importancia del clima organizacional de la siguiente manera:

El clima organizacional es de interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. (p. 38)

Entonces el clima organizacional tiene un efecto en el comportamiento organizacional y en los resultados que se pueda lograr.

De igual manera Díaz et al, (2004) resalta su influencia en las actitudes de los trabajadores:

La importancia del clima existente en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella...Es un buen predictor de la productividad y de la eficiencia, de la motivación, del grado de satisfacción, del compromiso con la organización y del grado de estrés que se da en ésta. (p. 255).

Así mismo, Vejarano (2010) manifiesta que “se ha reconocido la importancia del clima organizacional en la productividad de las instituciones. Cuando existe clima adecuado, los

empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se refleja en una mayor calidad de productos y servicios” (p.3).

En cuanto a la satisfacción laboral, Chiang , Salazar, Martín, & Núñez (2011) mencionan que “la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad” (p.7); por tanto, cuando los trabajadores se encuentran satisfechos y el estado de ánimo es alto, se beneficia la organización de muchas maneras, se tiene trabajadores más comprometidos, más leales, productivos, los trabajadores satisfechos tienden a permanecer en la organización.

La empresa Electrocentro tuvo un 60% de aceptación favorable del ambiente laboral, existiendo una brecha del 40% para que los empleados perciban en su totalidad un buen clima laboral. Por ello es importante el conocimiento del clima laboral para la planificación y desarrollo de las organizaciones (Chávez, 2016).

El presente estudio busca profundizar el conocimiento sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro, variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, por ende, afectan su desempeño, para lograr la mejora continua del talento humano, y fomentar una mayor lealtad en los colaboradores aumentando la competitividad del negocio.

## **1.2. Marco Teórico/Marco Conceptual**

El marco teórico según Hernández et al (2010) “trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores” (p. 66).

“La definición precisa de conceptos relevantes se conoce como marco conceptual” (Bernal, 2006, p. 127). Así también lo resalta Bathyány et al. (2011) “En la elaboración

conceptual el investigador propone definiciones de algunos de los conceptos que utiliza” (p.29).

### **1.2.1. Variables, Herramienta y Teoría.**

#### ***Clima Organizacional.***

Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31) señala que son “Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

#### ***Satisfacción Laboral.***

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.

#### ***Cuestionario de Clima Organizacional.***

Adaptado por Chiang, et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: (a) autonomía, (b) cohesión, (c) confianza, (d) presión, (e) apoyo, (f) reconocimiento, (g) equidad y, (h) innovación.

#### ***Teoría aplicada en el cuestionario de Clima organizacional.***

Koys y Decottis en 1991 (citado en Mañas, Gonzáles & Peiró, 1999) se basaron en el clima psicológico. Durante su investigación hallaron más de 80 dimensiones en la literatura, condensándolas finalmente en 08 dimensiones: (a) autonomía, (b) cohesión, (c) confianza, (d) presión, (e) apoyo, (f) reconocimiento, (g) equidad y, (h) innovación. Tal como se muestra en la Tabla 2.

Según Alcover, Moriano, Segovia , y Cantisano (2012) el clima psicológico se define como las percepciones individuales de los atributos del entorno laboral del que forma parte la persona.

Tabla 2

*Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis*

Dimensiones de Koys y Decottis (1991)	Dimensión encontrada en la literatura	Autores
Autonomía	Autonomía.	Campbell (1970) Cummings (1965) Dieterly & Schneider (1974) Forehand (1968) Gerson & Aderman (1970) James & Sells (1981) Joyce & Slocum (1984) Pritchard & Karasick (1973) Schneider y Barlett (1968)
	Supervisión cerrada.	Frederickson (1968) Joyce & Slocum (1984) Kahn (1964)

Tabla 2

*Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis*

Dimensiones de Koys y Decottis (1991)	Dimensión encontrada en la literatura	Autores
	Responsabilidad individual.	Lawler (1974) Litwin & Stringer (1968)
	Iniciación de estructura.	Campbell (1970) Cummings (1965) Dieterly & Schneider (1974) Johnson (1976) Morse & Lorsch (1970) Muchinsky (1976) Schneider y Barlett (1968)
Cohesión	Cohesión.	Friedlander & Margulies (1969) Morse & Lorsch (1970) Muchinsky (1976) Payne & Pugh (1975)
	Conflicto.	Friedlander & Margulies (1969) House & Rizzo (1971) James & Sells (1981) Jones & James (1979) Litwin & Stringer (1968) Payne & Pugh (1975)

Tabla 2

*Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis*

Dimensiones de	Dimensión encontrada en la	Autores
Koys y Decottis (1991)	literatura	
Cohesión	Conflicto	Payne & Mansfield (1973) Schneider y Barlett (1968)
	Espíritu.	Gavin & Howe (1975) James & Sells (1981) Jones & James (1979)
	Relaciones.	Joyce & Slocum (1984)
	Polarización del Status.	Pritchard & Karasick (1973)
	Universalismo.	Kahn (1964)
	Cooperación en grupo, amistad y cariño.	Downey (1975) James & Sells (1981) Jones & James (1979) Pritchard & Karasick (1973)
	Sociabilidad.	Payne & Mansfield (1973)
	Intimidad contra reserva.	Friedlander & Margulies (1969)
Confianza	Confianza del líder.	James & Sells (1981)
	Insensibilidad de la dirección.	Joyce & Slocum (1984)
	Confianza en la dirección.	Gavin & Howe (1975)
	Apertura.	Downey (1975) James & Sells (1981)

Tabla 2

*Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis*

Dimensiones de Koys y Decottis (1991)	Dimensión encontrada en la literatura	Autores
Confianza	Apertura.	Payne & Mansfield (1973)
	Presión laboral.	House & Rizzo (1971)
		La Follette & Sims (1975)
Presión	Posición sobrecargada, posición en conflicto, ambigua.	James & Sells (1981)
	Orientación.	Morse & Lorsch (1970)
	Standard de trabajo.	Jones & James (1979)
	Medida de los resultados.	Cummings (1965)
	Énfasis en la producción.	Halpin & Grofts (1963)
Apoyo	Apoyo.	Campbell (1970)
		Dieterly & Schneider (1974)
		Friedlander & Greenberg (1971)
		James & Sells (1981)
		Jones & James (1979)
		Kahn (1964)
		Litwin & Stringer (1968)
Apoyo	Apoyo.	Payne & Pugh (1975)
		Pritchard & Karasick (1973)
		Schneider y Barlett (1968)

Tabla 2

*Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis*



Dimensiones de	Dimensión encontrada en	Autores
Koys y Decottis (1991)	la literatura	
Apoyo	Facilitación del trabajo por parte del líder.	James & Sells (1981)
	Distancia psicológica del líder.	Payne & Mansfield (1973)
	Influencia jerárquica.	James & Sells (1981)
	Conocimiento de la Dirección.	James & Sells (1981) Payne & Mansfield (1973)
Reconocimiento	Reconocimiento y Retroalimentación.	Steers (1977)
	Oportunidades para crecer y avanzar.	James & Sells (1981)
	Relaciones de recompensa-castigo.	Campbell (1970) Cummings (1965) Dieterly & Schneider (1974) Litwin & Stringer (1968) Steers (1977)
	Recompensas	Downey (1975)
		Gavin & Howe (1975)

Tabla 2

*Dimensiones del clima organizacional según Koys y Decottis*

Dimensiones de	Dimensión encontrada en	Autores
Koys y Decottis (1991)	la literatura	
Reconocimiento	Recompensas	Joice & Slocum (1984) Pritchard & Karasick (1973)
Equidad	Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas	James & Sells (1981) House & Rizzo (1971) La Follette & Sims (1975)
Innovación	Innovación Desafíos y riesgos Orientación hacia el futuro	Frederickson (1968) Downey (1975) Payne & Mansfield (1973)

*Nota.* Tomado de “El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias” por Mañas, Gonzáles y Peiró (1999), 1<sup>ra</sup> ed., Almería, España: Universidad de Almería.

De acuerdo a la Tabla 2, se aprecia que Koys y Decottis, coincidieron en algunas dimensiones del clima organizacional establecidos por Litwing y Stringer, así se puede observar en el caso de la autonomía con responsabilidad individual, cohesión con conflicto, apoyo, y reconocimiento con recompensa.

### ***Cuestionario de Satisfacción Laboral.***

Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008) el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: (a) satisfacción por el trabajo en general, (b) satisfacción con el ambiente físico del trabajo, (c) satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, (d) satisfacción con las oportunidades de desarrollo, (e) Satisfacción con la relación subordinado-supervisor; y (f) satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.

### ***Teoría del cuestionario de Satisfacción Laboral.***

Chiang et al. (2008) desarrollaron un instrumento basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 de Meliá y Peiró, identificando 37 ítems para aplicarse en instituciones del sector público. El cuestionario mide la satisfacción laboral en seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo, (c) con la forma en que se realiza el trabajo, (d) con las oportunidades de desarrollo, (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración.

#### **1.2.2. Definición de Términos.**

Los términos que se mencionan a continuación fueron definidos por Koys y Decottis en 1991 (citado en Chiang, 2008, p. 77-78):

##### ***Apoyo.***

Percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

##### ***Autonomía.***

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

***Cohesión.***

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

***Confianza.***

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

***Equidad.***

La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

***Innovación.***

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

***Presión.***

La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

***Reconocimiento.***

La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

### ***Trabajador de la Empresa Electrocentro.***

Es aquel empleado que trabaja por contrato directo en las instalaciones de la Empresa en cualquiera de sus oficinas de la Unidad de negocio Huancayo.

### **1.3. Definiciones Operacionales**

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2003) “En el proceso de operacionalización de unas variables, es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis”. (p. 169)

En la Tabla 3 se muestra la matriz de operacionalización de las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima Organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31).	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Autonomía	<p>Toma la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeña su trabajo.</p> <p>Decide el modo en que ejecutará su trabajo.</p> <p>Propone sus propias actividades de trabajo.</p> <p>Determina los estándares de ejecución de su trabajo.</p> <p>Organiza su trabajo como mejor le parece.</p>	Puntaje	De intervalo	<p>Nivel alto: 19 puntos a más</p> <p>Nivel medio: 12 a 18 puntos</p> <p>Nivel bajo: 11 puntos a menos</p>

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima Organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31).	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Cohesión	Las personas que trabajan en su empresa se ayudan los unos a los otros. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en su empresa. Las personas que trabajan en su empresa tienen un interés personal el uno por el otro. Las personas que trabajan en su empresa se llevan bien entre sí. Sienten que tienen muchas cosas en común con la gente que trabaja en su unidad.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 19 puntos a más.  Nivel medio: 12 a 18 puntos.  Nivel bajo: 11 puntos a menos.

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima Organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31).	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Confianza	<p>Puede confiar en que su jefe no divulgue las cosas que le cuenta en forma confidencial.</p> <p>Su jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.</p> <p>Su jefe cumple con los compromisos que adquiere.</p> <p>No es probable que su jefe le dé un mal consejo.</p> <p>Su jefe es una persona de principios definidos.</p>	Puntaje	De intervalo	<p>Nivel alto: 19 puntos a más.</p> <p>Nivel medio: 12 a 18 puntos.</p> <p>Nivel bajo: 11 puntos a menos.</p>



Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31).	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Presión	Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.  En casa, a veces teme oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.  Se siente como si nunca tuviese un día libre.  Muchos de los trabajadores de su empresa en su nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.  Su institución es un lugar relajado para trabajar.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 19 puntos a más.  Nivel medio: 12 a 18 puntos.  Nivel bajo: 11 puntos a menos.

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31).	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Apoyo	<p>Puede contar con la ayuda de su jefe cuando la necesita.</p> <p>A su jefe le interesa que se desarrolle profesionalmente.</p> <p>Su jefe le respalda 100%.</p> <p>Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.</p>	Puntaje	De intervalo	<p>Nivel alto: 19 puntos a más.</p> <p>Nivel medio: 12 a 18 puntos.</p> <p>Nivel bajo: 11 puntos a menos.</p>

Su jefe le respalda  
y deja que aprenda  
de sus propios  
errores.

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima Organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990) (citado en Chiang et al., 2010, p.31).	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza,	Reconocimiento	<p>Puede contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo.</p> <p>Su jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.</p> <p>Su jefe conoce sus puntos fuertes y se los hace notar.</p> <p>Su jefe lo utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.</p>	Puntaje	De intervalo	<p>Nivel alto: 19 puntos a más</p> <p>Nivel medio: 12 a 18 puntos</p> <p>Nivel bajo: 11 puntos a menos</p>

	presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando ha cometido un error.
--	---	--

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima Organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990)	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del clima	Equidad	<p>Puede contar con un trato justo por parte de su jefe.</p> <p>Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.</p> <p>Su jefe no tiene favoritos.</p>	Puntaje	De intervalo	<p>Nivel alto: 19 puntos a más</p> <p>Nivel medio: 12 a 18 puntos</p> <p>Nivel bajo: 11 puntos a menos</p>

(citado en Chiang et al.,2010, p.31).	organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Es poco probable que su jefe le halague sin motivos.  Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
---------------------------------------	---	--

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Clima Organizacional	“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Schneider y Reichers (1990)	Cuestionario adaptado por Chiang et al. (2008) de los autores Koys y Decottis (1991), tiene 40 ítems, mide ocho dimensiones del	Innovación	Su jefe le anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.  Su jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 19 puntos a más  Nivel medio: 12 a 18 puntos  Nivel bajo: 11 puntos a menos

(citado en Chiang et al., 2010, p.31).	clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.	Su jefe le anima a desarrollar sus propias ideas.  A su jefe le agrada que intente hacer su trabajo de distinta forma.  Su jefe le anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
--	---	---

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Satisfacción laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción	Satisfacción por el trabajo en general	Hay buena relación entre los miembros de su unidad.  En su unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 44 puntos a más.  Nivel medio: 27 a 43 puntos.

la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	<p>La unidad le estimula para mejorar su trabajo.</p> <p>Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.</p> <p>Sus colegas de su grupo de trabajo.</p>	Nivel bajo: 26 puntos a menos.
---	--	--	-----------------------------------

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Satisfacción laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de seis dimensiones:	Satisfacción por el trabajo en general	<p>Atención que se presta a sus sugerencias.</p> <p>Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.</p>	Puntaje	De intervalo	<p>Nivel alto: 44 puntos a más.</p> <p>Nivel medio: 27 a 43puntos.</p>

actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	La autonomía que tiene para planificar su propio trabajo.  Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.  El apoyo administrativo que recibe.	Nivel bajo: 26 puntos a menos.
---	---	--	-----------------------------------

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor Final
Satisfacción Laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	La iluminación de su lugar de trabajo.  La ventilación de su lugar de trabajo.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 31 puntos a más.  Nivel medio: 19 a 30puntos.



de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	seis dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.  Las condiciones físicas en las cuales desarrolla su trabajo.  La temperatura de su local de trabajo.  La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Nivel bajo: 18 puntos a menos.
--	---	--	--------------------------------

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor Final
----------	-----------------------	------------------------	-----------	-------------	------------------	--------	-------------

Satisfacción Laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 31 puntos a más. Nivel medio: 19 a 30 puntos. Nivel bajo: 18 puntos a menos.
			Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.  Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.  Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.  Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 26 puntos a más.  Nivel medio: 16 a 25 puntos.  Nivel bajo: 15 puntos a menos.

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor Final
Satisfacción Laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.  El apoyo que recibe de sus superiores.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 26 puntos a más Nivel medio: 16 a 25 puntos Nivel bajo: 15 puntos a menos
			Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece la institución.  Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 31 puntos a más.  Nivel medio: 19 a 30 puntos.  Nivel bajo: 18 puntos a menos.
				La estabilidad en las funciones del trabajo.			

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor Final
Satisfacción Laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de la institución.  El grado en que la institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.  El grado de satisfacción general con la Institución.  Las oportunidades de promoción con que se cuenta.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 31 puntos a más. Nivel medio: 19 a 30 puntos. Nivel bajo: 18 puntos a menos.
			Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.  La supervisión que ejercen sobre el colaborador.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 18 puntos a más Nivel medio: 11 a 17 puntos Nivel bajo: 10 puntos a menos

Tabla 3

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor Final
Satisfacción Laboral	Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado en Chiang et al., 2008, p. 70) definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.	Adaptación del cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008), el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración. En total 37 ítems.	Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	La forma en que los superiores juzgan las tareas.  La forma en que es dirigido el colaborador.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 18 puntos a más. Nivel medio: 11 a 17 puntos. Nivel bajo: 10 puntos a menos.
			Satisfacción con la remuneración	El salario que recibe.  Las condiciones laborales en que se desenvuelve.  La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.	Puntaje	De intervalo	Nivel alto: 13 puntos a más. Nivel medio: 08 a 12 puntos. Nivel bajo: 07 puntos a menos.

#### **1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación**

Un supuesto es que los trabajadores respondieron a las encuestas con veracidad permitiendo así obtener los resultados de gran utilidad para la presente investigación.

El estudio se delimitó a una muestra de la empresa Electrocentro, en el año 2016, considerando a la Unidad de Negocio Huancayo que comprende a las oficinas ubicadas en Giráldez, Tres esquinas y Parque Industrial. El estudio se realizó con trabajadores que aceptaron participar voluntariamente en la encuesta y laboran en las diferentes áreas de la gerencia de administración, comercial, regional y técnica, conformado por ingenieros, personal administrativo y técnicos; de la modalidad de contrato directo.

La principal dificultad sucedió durante la ejecución de las encuestas, cuando se asistió a una determinada área, varios trabajadores no se encontraban, porque habían viajado de comisión a otros lugares fuera de la ciudad de Huancayo y retornarían en una semana, otros habían salido de vacaciones. También aconteció algunos casos aislados de trabajadores que citaban varias veces para volver y nunca realizaron la encuesta, otros se negaban a ser encuestados. Se tuvo que ampliar el tiempo de recolección de datos y así se logró completar la muestra. También se dio algunos casos de trabajadores que no quisieron anotar su edad, manifestando que era por temor a ser identificados.

#### **1.5. Hipótesis de la Investigación**

##### **1.5.1. Hipótesis General.**

La relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016, es directa.

##### **1.5.2.- Hipótesis Específicas.**

**H1:** Existe una relación directa entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H2:** Existe una relación directa entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H3:** Existe una relación directa entre la confianza y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H4:** Existe una relación inversa entre la presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H5:** Existe una relación directa entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H6:** Existe una relación directa entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H7:** Existe una relación directa entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**H8:** Existe una relación directa entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

## **Capítulo II: Revisión de la Literatura**

Para desarrollar este capítulo se realizó visitas a la biblioteca de la Universidad Continental donde se recopiló bibliografía de acuerdo a la temática, así también las respectivas tesis para los antecedentes. También se recurrió a los repositorios virtuales de tesis de universidades como de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se recurrió a base de datos como Dialnet, Redalyc, Scielo y Google Académico.

### **2.1. Revisión de la Literatura**

A continuación, se desarrolla la temática respecto a las variables de estudio, clima organizacional y satisfacción laboral, considerando las principales definiciones, teorías y sus dimensiones.

#### **2.1.1. Clima Organizacional.**

La definición de clima organizacional ha evolucionado a través de los años. En una primera etapa se resaltó las características organizacionales, entre ellas se menciona las siguientes:

Forehand y Gilmer (1964) quienes la definen como un conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen a una organización de otra (2) perduran a través del tiempo, (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.

Taigiuri (1968) citado por Chiang et.al. (2010) Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total, que la experimentan sus miembros, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto de características.

Friedlander y Margulies (1969) Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.



Posteriormente se desarrollaron un grupo de definiciones que resaltaron las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde los factores individuales son los determinantes. Entre los principales autores se puede mencionar a:

James y Jones (1974) consideraron al clima como un significado psicológico de representaciones cognitivas, percepciones.

Para Schneider (1975) son percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse.

James y Sells (1981) citado por Chiang et.al. (2010) sostienen que son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo.

Finalmente, un tercer acercamiento conceptual ha considerado el clima como un conjunto de percepciones en el que se considera la interrelación entre el individuo y la realidad.

Rousseau (1988) “Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona “(p. 140)

Schneider y Reichers en 1990 (citado por Chiang et al., 2010, p.31) sostienen que son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

## **2.1.2. Teorías del Clima Organizacional.**

### ***2.1.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert.***

Brunet (1987), señala que “la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa” (p.28).

En la teoría de Sistemas, Likert, citado por Brunet (1987), plantea que la conducta de los empleados es ocasionada por el procedimiento administrativo, el ambiente organizacional que ellos perciben; así como sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Reconoce que la respuesta de una persona ante cualquier contexto siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo más importante es cómo aprecia la realidad y no la realidad objetiva.

#### *2.1.2.1.1. Variables de Likert.*

Likert propone la existencia de variables causales, intermedias y finales que determinan las características de una organización y que influyen en la percepción que tiene el empleado acerca del clima.

*Variables causales:* Según Brunet (1987), son variables independientes que determinan la orientación en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Entre las variables causales considera a la estructura de la organización, su administración, la toma de decisiones, competencia y actitudes. Estas variables se pueden modificar o agregar nuevos componentes.

*Variables intermedias:* (Tejada et al. 2007) mencionan que “este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales” (p. 209).

*Variables finales:* estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, evidencian los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (Brunet, 2007)

### ***2.1.2.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.***

Litwin y Stringer (citado por Acosta & Venegas, 2010), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo desde el punto de vista perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de cualidades del entorno de trabajo que pueden ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los empleados que laboran en dicho entorno, y que influye en su comportamiento y motivación.

Litwin y Stringer, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### *Estructura.*

Se refiere a la percepción que tienen los empleados con respecto a las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones al que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Acosta & Venegas, 2010)

#### *Responsabilidad.*

Es la percepción del individuo sobre la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, de ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo. (Acosta & Venegas, 2010)

#### *Recompensa.*

Corresponde a los incentivos recibidos por realizar un buen trabajo. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Acosta & Venegas, 2010)

#### *Riesgo.*

Comprende el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (Acosta & Venegas, 2010)

*Calor.*

Es la percepción de los miembros de la organización sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones interpersonales entre los compañeros, así como entre jefes y subordinados. (Acosta & Venegas, 2010)

*Apoyo.*

Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros empleados del equipo de trabajo. (Acosta & Venegas, 2010)

*Estándares de desempeño.*

Es el énfasis que establece la organización sobre las normas de rendimiento. (Acosta & Venegas, 2010)

*Conflicto.*

Es el grado de aceptación de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, ante las opiniones discrepantes que puedan surgir y no temen hacer frente y solucionar los problemas tan pronto aparezcan. (Acosta & Venegas, 2010)

*Identidad.*

Resalta el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Acosta & Venegas, 2010)

### **2.1.3. Tipos de Clima Organizacional.**

Likert (citado por García & Ibarra, 2011) establecen dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Surgen de la interacción de las variables causales, intermedias y finales.

Brunet (1987) resalta que estos tipos de clima se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

#### ***2.1.3.1 Clima de Tipo Autoritario.***

##### *Sistema I – Autoritarismo explotador.*

Según Brunet (1987) en este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus subordinados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar en un ambiente de miedo, castigo, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cumbre, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. En este tipo de clima hay poca comunicación ascendente, generalmente se da en forma de directrices y de instrucciones específicas. No existe el trabajo en equipo.

##### *Sistema II - Autoritarismo Paternalista*

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los niveles inferiores, basadas en información adecuada. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados. Existe poco trabajo en equipo, los empleados no se sienten responsables del alcance de objetivos. (García & Ibarra, 2011)

### ***2.1.3.2. Clima de Tipo Participativo.***

#### *Sistema III - Consultivo*

Para Brunet (1987) la dirección que se desarrolla dentro de un clima consultivo tiene una relación de confianza con sus empleados. La política y las decisiones mayormente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, con frecuente comunicación ascendente. Las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico. Los objetivos son determinados, luego de la discusión con los subordinados.

#### *Sistema IV - Participación de Grupo*

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en todos los niveles. La comunicación es de manera ascendente, descendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de 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. Los empleados y la dirección trabajan en equipo. Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo, existiendo plena aceptación de los mismos por parte de los empleados. (Brunet, 1987)

#### **2.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional.**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Likert, (citado en Brunet, 2007) “mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones” (p.45).

- Los métodos de mando: La manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Naturaleza de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos aplicados para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Naturaleza de los procesos de comunicación: La característica de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción: La importancia de la interacción superior/subordinado para determinar los objetivos organizacionales.
- Toma de decisiones: Canales de información para la toma de decisiones, así como el reparto de funciones.
- Naturaleza de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de resultados y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada de los empleados.

Litwin y Stringer, (citado por Acosta & Venegas, 2010) proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- Estructura: Se refiere a la percepción que tienen los empleados con respecto a las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones al que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Acosta & Venegas, 2010)

- Responsabilidad: Es la percepción del individuo sobre la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, de ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo. (Acosta & Venegas, 2010)
- Recompensa: Corresponde a los incentivos recibidos por realizar un buen trabajo. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Acosta & Venegas, 2010)
- Riesgo: Comprende el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (Acosta & Venegas, 2010)
- Calor: Es la percepción de los miembros de la organización sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones interpersonales entre los compañeros, así como entre jefes y subordinados. (Acosta & Venegas, 2010)
- Apoyo: Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros empleados del equipo de trabajo. (Acosta & Venegas, 2010)
- Estándares de desempeño: Es el énfasis que establece la organización sobre las normas de rendimiento. (Acosta & Venegas, 2010)
- Conflicto: Es el grado de aceptación de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, ante las opiniones discrepantes que puedan surgir y no temen hacer frente y solucionar los problemas tan pronto aparezcan. (Acosta & Venegas, 2010)
- Identidad: Resalta el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Acosta & Venegas, 2010)

Koys y Decottis en 1991 (citado en Chiang, 2010) mencionan ocho dimensiones:



- **Autonomía:** Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- **Cohesión:** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
- **Confianza:** La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
- **Presión:** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- **Apoyo.** La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
- **Reconocimiento:** La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
- **Equidad:** La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- **Innovación.:** La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

### **2.1.5. Definición de Satisfacción Laboral.**

De acuerdo a Chiang et al. (2010) la satisfacción laboral ha sido definida de diversas formas, las cuales se pueden agrupar en dos tendencias.

El primer grupo de definiciones se refieren a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Como se detalla en la Tabla 4:

Tabla 4

*Definiciones de Satisfacción Laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas*

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1969	Crites	Es el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Muller	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

*Nota.* Tomado de “Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral” por Chiang et al. (2010), 1<sup>ra</sup> ed., Madrid, España: Comillas.

En las definiciones de la Tabla 4, se observa la tendencia a considerar la satisfacción laboral como una respuesta afectiva, y no toma en cuenta la actitud que podría adoptar el empleado hacia su trabajo, es decir favorable o en contra.

El segundo grupo de autores consideran la satisfacción laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo. Los cuales se mencionan en la Tabla 5:

Tabla 5

*Definiciones de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo*

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Payne, Fineman y Wall	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.

Tabla 5

*Definiciones de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo*

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1979	Aldag y Brief	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1991	Arnold, Robertson y Cooper	Una actitud generalizada ante el trabajo.

Tabla 5

*Definiciones de Satisfacción Laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo*

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1992	Bravo	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la
2001	Brief y Weiss	cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

*Nota.* Tomado de “Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral” por Chiang et al. (2010), 1<sup>ra</sup> ed., Madrid, España: Comillas.

Este segundo grupo de autores mencionados en la Tabla 5, se refieren a la satisfacción laboral más allá del aspecto emocional o afectivo y consideran su importancia en la conducta laboral, como una actitud hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas de la misma, como lo menciona Bravo, Peiró y Rodríguez (1996).

### **2.1.6. Teorías de la Satisfacción laboral.**

“Las teorías de la satisfacción guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales” (Arbaiza, 2010, p.183). A continuación, se describen las más relevantes:

#### **2.1.6.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Maslow organizó las necesidades humanas de acuerdo a su importancia e influencia. Chiavenato (2006) menciona que éstas se pueden observar como una pirámide, en cuya base se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización). Las cuales se detallan a continuación:

**Necesidades Fisiológicas:** En este nivel se encuentra la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), satisfacción sexual, entre otros. Son necesidades relevantes para la supervivencia del individuo. Cuando alguna de estas necesidades no se satisface, ésta dirige la orientación de la conducta.

**Necesidades de seguridad:** Corresponden al segundo nivel de necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro. Se manifiestan en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Estas necesidades son muy importantes en la conducta humana, dado que todo empleado es dependiente con la empresa en la que las acciones administrativas injustas o decisiones incomprensibles pueden provocar inseguridad en el empleado en cuanto a su estabilidad en el empleo.

**Necesidades Sociales:** Surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales se encuentran la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales no están satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y discrepante en relación con las personas que lo rodean.

Necesidad de estima: Se puede clasificar en dos grupos, primero están el deseo de fuerza, el logro, adecuación, competencia, confianza frente al mundo, independencia y autonomía. En un segundo grupo se encuentra la necesidad de aprobación social, respeto, de estatus, de prestigio, fama, gloria y consideración. Maslow (1991) resalta que la satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, capacidad, suficiencia y utilidad. La frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo, que a su vez pueden ocasionar desánimo

Necesidades de autorrealización: Son las necesidades que se encuentran en la cima de la jerarquía se relacionan con el crecimiento y desarrollo del propio potencial. Maslow (1991) “Lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser” (p. 32). Es decir, es el impulso que tienen las personas de crecer y desarrollarse de acuerdo a todas sus capacidades.

#### ***2.1.6.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.***

Chiavenato (2006) realiza una descripción de la teoría planteada por Frederick Herzberg resaltando que existen dos factores que orientan la conducta de las personas:

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y considera las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Debido a que estas condiciones son decididas por la empresa, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas de la empresa, clima de relación dentro de la empresa y los empleados, reglamentos internos, etc. Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes éstos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados. Cuando los factores higiénicos son precarios éstos provocan la insatisfacción de los empleados. Por ello Herzberg también los denomina factores no satisfactorios.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Incluye sentimientos de crecimiento individual, realización, reconocimiento profesional, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Cuando los factores motivacionales son óptimos estos provocan la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando son precarios, éstos evitan la satisfacción. Herzberg también los denominó factores satisfactores.

### ***2.1.6.3. Teoría de las expectativas, Vroom (1964).***

De acuerdo a Chiang et al. (2010) la teoría de las expectativas ha sido planteada por Vroom como fundamento determinante de la satisfacción y de la conducta en el trabajo. Esto debido a que la satisfacción de la conducta humana y de la conducta laboral depende de la posibilidad subjetiva de que un determinado comportamiento produzca unos determinados resultados anticipadamente esperados y del valor de estos resultados para el sujeto.

DuBrin (2008) explica que la teoría de las expectativas se basa en la premisa de que la energía que las personas dedican a una actividad depende de la recompensa que esperan recibir a cambio. Esta teoría está compuesta por tres elementos fundamentales:

- Expectativa del esfuerzo en relación con el desempeño: Es la probabilidad que le asigna la persona al hecho de que el esfuerzo que dedique hará que realice bien la tarea.
- Expectativa del desempeño en relación con el resultado: Es la probabilidad que le asigna la persona al hecho de que el desempeño genere ciertos resultados o recompensas. Cuando los individuos se comportan de determinadas maneras lo hacen con la intención de alcanzar el resultado o recompensa deseados.
- Valencia: Es el valor o atractivo de un resultado.



#### ***2.1.6.4. Teoría de la equidad, Adams (1963-1965).***

“Para Adams (1963) el sujeto estará satisfecho si en su proceso de comparación social percibe equidad. En cambio, sentirá insatisfacción cuando la percepción vivenciada por el trabajador es de injusticia y de inequidad.” (Chiang et al., 2010. p. 180)

Robbins (2013) sostiene que:

Los individuos perciben lo que obtienen de sus puestos de trabajo (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) y luego comparan su índice resultado – inversión con los de otras personas que los rodean. (p. 220)

Si se percibe que el índice es igual al de las personas con quienes se comparó, entonces existirá un estado de equidad, por el contrario, si se observa un índice desigual experimentará una situación de tensión, causando enojo.

Teniendo en cuenta la teoría de la equidad, Robbins (2013) sostiene que, al percibir desigualdad, los empleados tomarán alguna de las siguientes decisiones:

- Cambian sus aportaciones o insumos: se esfuerzan menos si reciben una remuneración baja o se esfuerzan más si ganan más que otros.
- Cambian sus resultados: Los obreros que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de productos de menor calidad.
- Distorsionan las percepciones de sí mismos: Antes pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, ahora se da cuenta que trabaja con mayor esfuerzo que otros.
- Distorsionan las percepciones de los demás: El trabajador percibe que el trabajo de la otra persona no es un buen referente para realizar comparaciones.
- Eligen un referente distinto: Dejan de compararse con la persona que eligieron y se comparan con otra a la que pueda superarle.

- Abandonan la organización: Renuncian al trabajo.

#### ***2.1.6.5. Teoría del equilibrio de Lawler (1973).***

Chiang (2010) explica que esta teoría también es denominada modelo de la satisfacción de facetas o teoría de la discrepancia, ésta constituye una prolongación de la investigación de las relaciones entre satisfacción y rendimiento desarrollado por Lawler y Porter (1967). De acuerdo a Palomo (2010) estos autores consideran a la satisfacción del trabajador como una función del valor y magnitud de las recompensas, que obtiene como consecuencia de la ejecución de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener.

La teoría del equilibrio considera que la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación entre lo que el individuo cree que va a recibir y lo que realmente recibe como recompensa, entendiéndose como recompensa aquellos reconocimientos que pueden existir en un ambiente laboral. Por tanto, cuando lo esperado sea igual a lo percibido se prevé la aparición de la satisfacción, por otro lado, cuando existe una desigualdad ya sea por defecto o por exceso se producirá un sentimiento de insatisfacción.

La idea de lo que debería recibir depende de sus contribuciones en la realización del trabajo, de los requerimientos que exige el puesto, así como de la percepción de las contribuciones y resultados de otros referentes.

De acuerdo a esta teoría la diferencia que se establece entre lo que espera recibir y lo que recibe como recompensa produce la satisfacción o insatisfacción. El individuo compara la recompensa obtenida con el rendimiento de su trabajo y la que él considera correcta. Por tanto, la comparación entre lo que espera recibir y la recompensa que obtiene puede dar como resultado la satisfacción laboral, insatisfacción laboral o la experiencia de inequidad, culpabilidad o tensión. La satisfacción laboral resulta cuando al comparar lo que se espera recibir y la recompensa recibida coincide, es decir son iguales. La insatisfacción laboral surge

cuando la recompensa recibida es menor a la que esperaba. Por último, la experiencia de inequidad o culpabilidad se da cuando el empleado percibe que la recompensa excede a lo que esperaba recibir.

La discrepancia o ausencia de ella depende de un proceso de comparación intrapersonal y también de un proceso de comparación social con otras personas referentes del contexto laboral.

#### ***2.1.6.6. Teoría de Locke.***

De acuerdo al análisis de Chiang et al. (2010), Locke presentó primero la teoría de la finalidad y luego la teoría de los valores.

Teoría de la Finalidad (Locke 1968)

“Las metas y objetivos conscientes del trabajador, constituyen un fin en sí mismos. Por lo tanto, constituyen una fuente propia e independiente de satisfacción y motivación para el trabajador”. (Chiang et al., 2010 p.182-183)

Chiavenato (2009) también explica la teoría y resalta que la principal fuente de motivación del trabajador es el deseo de alcanzar un objetivo. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar permiten mejores resultados y por ende “mayor será la satisfacción si alcanza los objetivos” (Chiang et al, 2010, p.183). Aquellos trabajadores que reciben retroalimentación y participan en la planificación y realización de las tareas trabajan mejor e incrementan sus niveles de satisfacción.

Teoría de los valores (Locke,1969, 1976,1984)

Según Cavalcante (2004) en esta teoría la satisfacción en el trabajo resulta de la congruencia entre los valores y las necesidades individuales y los valores que pueden ser obtenidos en el desempeño de su propio trabajo.

En la teoría de valor de Locke se propone que la satisfacción laboral es la consecuencia de la discrepancia existente entre los resultados del trabajo y los deseos del empleado. Las mayores discrepancias dan lugar a un mayor grado de insatisfacción y las menores discrepancias ocasionan un mayor grado de satisfacción. (Chiang et al., 2010)

Locke (1976) (citado por Chiang et al., 2010) define la satisfacción laboral de acuerdo a su teoría de los valores de la siguiente manera: “La satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que el propio trabajador cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida en que estos valores son congruentes con sus necesidades” (p. 184).

Por tanto, de acuerdo a esta teoría debe haber una correspondencia entre los valores personales del empleado y los valores que obtiene en su propio de trabajo, los cuales deben estar de acuerdo a sus necesidades.

### **2.1.7. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.**

Diversos autores consideran a la satisfacción laboral como un estado emocional afectivo, mientras otros hacen referencia a la satisfacción como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados. Por tanto, existe una aproximación unidimensional y otra multidimensional.

De acuerdo a Chiang et al. (2010):

La aproximación unidimensional se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La aproximación multidimensional defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente. (Chiang et al., 2010 p.163)

Locke (1976), afirma que "la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p. 1300). Se trata entonces de un sentimiento de placer o felicidad que percibe el trabajador en relación a diversos aspectos de su trabajo.

Cavalcante (2004), menciona que, en 1976 Locke identificó nueve dimensiones, las cuales las clasificó entre eventos o condiciones y agentes de la satisfacción laboral.

Consideró como eventos o condiciones de la satisfacción laboral las seis dimensiones siguientes:

- La satisfacción con el trabajo, que incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los procedimientos.
- La satisfacción con el sueldo, que considera la remuneración teniendo en cuenta el aspecto cuantitativo y la distribución en términos de equidad.
- La satisfacción con las promociones, teniendo en cuenta las oportunidades de formación y otros aspectos que dan soporte a la promoción.
- La satisfacción con el reconocimiento, que comprende los elogios o críticas recibidas por el trabajo realizado.
- La satisfacción con los beneficios, como las pensiones, los seguros médicos y las vacaciones.
- La satisfacción con las condiciones de trabajo, tales como el horario, los periodos de descanso, el aspecto físico del lugar de trabajo, la ventilación o temperatura.

Clasificó las siguientes dimensiones como agentes de la satisfacción laboral :

- La satisfacción con la supervisión, referidas al estilo de supervisión, capacidades técnicas y administrativas, así como, cualidades al nivel de relaciones humanas.

- La satisfacción con los colegas de trabajo, caracterizada por las competencias de los mismos, el apoyo y la amistad que muestran.
- La satisfacción con la organización y con la dirección, resaltando las políticas de beneficios y salarios.

Smith, Kendall y Hulin en 1969, (citado por Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño, 2013), elaboraron el Inventario de Satisfacción en el Trabajo, el cual evalúa cinco aspectos de la satisfacción laboral: (a) satisfacción con el trabajo, (b) satisfacción con la remuneración, (c) satisfacción con las oportunidades de promoción, (d) satisfacción con la supervisión y, (e) satisfacción con los compañeros.

Chiang et al. (2008) establecen las siguientes dimensiones para la variable de Satisfacción laboral:

- Satisfacción por el trabajo en general: Comprende el bienestar que percibe el trabajador en relación a sus compañeros, la autonomía dentro de su puesto de trabajo y el reconocimiento que reciben dentro del mismo.
- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo: Incluye la percepción que tiene el trabajador sobre la iluminación, ventilación, entorno físico, temperatura, higiene y disponibilidad de tecnología en el trabajo
- Satisfacción con la forma en que realiza el trabajo: Considera las oportunidades que ofrece el trabajo, los objetivos, la relación con sus superiores y el apoyo de los mismos.
- Satisfacción con las oportunidades de desarrollo: Referida a las oportunidades de continuar su perfeccionamiento, estabilidad, igualdad de trato, oportunidades de promoción.
- Satisfacción con la relación subordinado-supervisor: Resalta la apreciación que tiene el empleado sobre la forma en que se lleva a cabo la supervisión y la dirección del mismo.

- Satisfacción con la remuneración: Tiene en cuenta las condiciones laborales, la remuneración y la negociación sobre aspectos laborales.

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Antecedentes Nacionales.**

Bravo (2015) presentó la tesis titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima, para optar el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú, el propósito de la investigación fue conocer la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado que ha atravesado por un proceso de fusión. El nivel de investigación fue el correlacional, tuvo como muestra a 175 empleados de una empresa industrial. Para la medición del clima organizacional, utilizó la Escala Clima Laboral (CL-SPC) y para la satisfacción laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) elaborada por Sonia Palma Carrillo (2005). Se encontró una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral [ $r_s(175) = .51, p < .01$ ]. Esta investigación permitió reportar asociaciones positivas y directas entre las dimensiones de cada una de las variables de estudio. Se hallaron diferencias estadísticamente significativas en relación al clima y la satisfacción laboral según las variables edad, nivel jerárquico y grado de instrucción.

En esta investigación se correlaciona las dos variables de estudio clima organizacional y satisfacción laboral, sus resultados han sido importantes para contrastar con los obtenidos en la presente investigación.

Castro y Espinoza (2015) presentaron la tesis titulada Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad - Huancayo, para optar el título profesional de Licenciada en Enfermería en la Universidad

Nacional del Centro del Perú, ciudad de Huancayo, departamento de Junín, planteando como objetivo determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad. El tipo de investigación es descriptivo correlacional, el diseño que utilizaron en el trabajo de investigación es no experimental de corte transversal, prospectivo. La aplicación del trabajo de investigación se realizó en el Centro de Salud La Libertad - Huancayo, con una población y muestra total de 25 enfermeras, se utilizó como técnicas la encuesta y entrevista. Los instrumentos fueron el cuestionario y guía de entrevista. Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para establecer las correlaciones, utilizando un nivel de significación estadística de 95% para todas las comparaciones y pruebas estadísticas. Se demostró que existe una relación significativa positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad, afirmación que se hace mediante la correlación de r de Pearson donde  $r = .762$ ,  $t_c = 5.643$  para 23 grados de libertad y un 95% de nivel de confianza y  $\alpha = .05$ . El clima organizacional en las enfermeras del Centro de Salud La Libertad, es inadecuado en un 72%. El nivel de satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad, es insatisfecho en un 80%.

De acuerdo a esta tesis se determinó que su clima organizacional es inadecuado debido a que en esta institución no se reconoce el buen trabajo del personal de enfermería, no existe incentivos para hacer soluciones inteligentes frente a tantas dificultades y carencias, igualmente no se les da autonomía para tomar decisiones. Por otro lado, el nivel de satisfacción laboral es insatisfecho debido a la falta de reconocimiento por el buen trabajo, relaciones interpersonales deterioradas, preferencias hacia algunas enfermeras, condiciones de ambiente inadecuados, falta de ventilación, iluminación, exceso de pacientes, falta de oportunidades para superarse, remuneraciones injustas, demora en el pago de estas, generándose así insatisfacción laboral que afecta tanto al profesional como al cliente o paciente. Por tanto, esta tesis demuestra la importancia del reconocimiento para que el personal se encuentre satisfecho.



Quinto (2015) presentó la tesis titulada Factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé, Huancayo, para optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Se planteó por objetivo determinar cuáles son los factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del hospital Ramiro Prialé Prialé de la provincia de Huancayo. Es un estudio de tipo básico, de nivel explicativo/ correlacional y el método es de análisis - síntesis. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la técnica la encuesta, la cual se aplicó a los 116 trabajadores administrativos del hospital Ramiro Prialé Prialé. La información se analizó por medio del programa estadístico SPSS versión 21.0, se realizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach, tablas de frecuencia y la correlación de Pearson para probar las hipótesis. Los resultados obtenidos se dieron a partir de la inferencia estadística de correlación de Pearson que fue igual a .767; por lo que se determinó que existe una correlación positiva de rango alto entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, dado que los trabajadores administrativos del hospital Ramiro Prialé Prialé se sienten satisfechos con las relaciones interpersonales que se dan entre compañeros y entre trabajadores /jefes, así mismo, se sienten satisfechos con la remuneración porque consideran que es justa y a la vez su salario se ajusta a las exigencias del cargo que ocupan ; al mismo tiempo los trabajadores están satisfechos con la comunicación. Por otro lado, los trabajadores administrativos están muy satisfechos con el ambiente físico de trabajo: iluminación, higiene, ventilación, equipos y materiales, pero menos con el espacio de las oficinas considerándolos estrechos, además están muy satisfechos con las políticas de recompensas en especial con los incentivos económicos y con el reconocimiento institucional. Así mismo, los trabajadores se sienten muy satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional y la autonomía que tienen para realizar su trabajo haciendo uso de su propio método de trabajo y empleando su creatividad y experiencia. Se concluyó que las

relaciones interpersonales, el ambiente físico, las políticas de recompensa, la comunicación, las oportunidades de crecimiento profesional y la autonomía en el trabajo influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé.

La investigación buscó determinar qué factores del clima organizacional influyen en la satisfacción laboral obteniendo en su resultado las dimensiones de: (a) Cohesión (relaciones interpersonales), (b) reconocimiento (políticas de recompensa) y (c) autonomía, las cuales fueron consideradas en el presente estudio. Siendo de gran utilidad en la comparación de los mismos.

Arias y Arias (2014) de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa, Perú, realizaron la investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. con la finalidad de valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta investigación tiene un diseño no experimental, correlacional. La muestra estuvo conformada por 45 trabajadores de una pequeña empresa privada. Para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral se aplicaron los cuestionarios del Perfil Organizacional de Likert y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall respectivamente. Los resultados indican que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables [ $r = .229$ ], pero entre las dimensiones de flexibilidad [ $r = .459$ ;  $p < .01$ ] y reconocimiento [ $r = .357$ ] existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluyó, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

Esta investigación ha correlacionado las dos variables materia de estudio de la presente tesis y también ha considerado la dimensión de reconocimiento del clima organizacional, cuyo resultado se ha podido contrastar con la presente investigación.

Castillo (2014) presentó la tesis titulada *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*, para optar el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, tuvo como objetivo analizar la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. El nivel de investigación fue correlacional, aplicó el método científico y descriptivo, tuvo como población 608 trabajadores, la muestra estuvo conformada por 100 empleados pertenecientes al área de ventas y relaciones públicas de la misma organización. Estos fueron divididos en tres grupos diferentes según su nivel jerárquico: (a) 27 personas en cargo bajo, (b) 42 en cargo medio, y (c) 31 en cargo elevado. Esta división se realizó con el objetivo de comparar los resultados obtenidos y observar la asociación que las tres variables tenían en cada nivel. Los instrumentos utilizados fueron una ficha de datos, escala de Clima Laboral - CLSPC elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú, la escala de Motivación Laboral [R-MAWS] elaborada por Gagné, Forest y una escala de satisfacción laboral. Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral [ $r(100)$  entre .40 y .58,  $p < .01$ ]. Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral [4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente]. Entre sus principales conclusiones menciona que las variables clima organizacional, regulación identificada e intrínseca y satisfacción laboral, correlacionaron de manera significativa, positiva y mediana con la satisfacción laboral, ello indica, de acuerdo a lo esperado, que al elevarse la percepción favorable del clima laboral y al reportar mayor regulación identificada e intrínseca hacia el trabajo, la satisfacción laboral será

más elevada. La relación entre la variable clima laboral y regulación comportamental intrínseca e identificada es significativa, por lo que se considera que cuánto más favorable sea la percepción del clima laboral, mayor será la regulación identificada e intrínseca.

Esta investigación es importante debido a que correlaciona las variables clima organizacional y satisfacción laboral, variables del presente estudio. De acuerdo a sus resultados permitió contrastarlos con los que se obtuvo en la presente investigación.

Alva y Domínguez (2013) realizaron la investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, planteando como objetivo determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote. Fue una investigación cuantitativo-descriptiva-correlacional con un diseño no experimental transversal, La población estuvo conformada por 2431 trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, entre funcionarios, docentes, administrativos y personal de servicios. Se consideró una muestra de 332 trabajadores con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. seleccionándose de manera probabilística aleatoria simple. Para recolectar los datos se utilizaron dos instrumentos (cuestionarios tipo escala). Los datos se procesaron con los programas Excel y SPSS, y para comprobar la hipótesis se empleó la prueba  $\chi^2$ , la correlación de Pearson y un análisis de regresión múltiple. En cuanto al clima organizacional se pudo observar que un 3.9 % lo percibió como muy favorable, un 50.9 % como favorable, un 33.5 % como medio, un 10.2 % como desfavorable y un 1.5 % como muy desfavorable. Respecto a la variable satisfacción laboral, se observó que un 59.3 % de los trabajadores percibió una parcial satisfacción laboral, un 39.5 % regular y un 1.2 % una alta insatisfacción laboral. Se obtuvo un  $\chi^2$  de Pearson de 60.543<sup>a</sup> [con un nivel de significación del 5 % (.05) y  $p < .05$ ], se determinó que existe una relación significativa entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral. Concluyeron que los trabajadores de la Universidad San Pedro de

Chimbote se caracterizan por tener un nivel favorable y medio de clima organizacional, también se caracterizan por tener un nivel de parcial y regular satisfacción laboral. Así mismo se determinó que existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Los autores infirieron que, en la medida en que los trabajadores de la empresa perciban su ambiente laboral como aceptable, manifestarán actitudes de mayor agrado hacia su puesto de trabajo. Por tanto, es importante esta investigación ya que ha correlacionado las dos variables que son motivo del presente estudio, facilitando así la comparación de resultados.

Leyva y Peña (2013) en la tesis titulada Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Cultura Junín- Ministerio de Cultura, para optar el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Continental de la ciudad de Huancayo, departamento de Junín, plantearon como objetivo conocer y analizar qué dimensiones del clima organizacional permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Cultura Junín del Ministerio de Cultura. La investigación es de tipo descriptiva, se tuvo como muestra a 24 trabajadores, Llegaron a las siguientes conclusiones: existe un nivel de insatisfacción de 54% respecto a la dimensión de estructura del clima organizacional, un 55% de insatisfacción con respecto a la dimensión de responsabilidad, un 61% de insatisfacción respecto a la dimensión recompensa del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima Organizacional que permitirán mejorar la satisfacción laboral son cooperación, relaciones, recompensa, estándares, conflictos responsabilidad y estructura.

Esta tesis comprende las dos variables de estudio de la presente investigación, se pudo realizar la comparación de sus resultados obtenidos en cuanto a las dimensiones de clima organizacional tales como (a) cohesión, relaciones, (b) reconocimiento, recompensa; y (c) autonomía, estructura.

### **2.2.2. Antecedentes Internacionales.**

Peña, Díaz y Carrillo (2013) de la Universidad Autónoma de Coahuila-México, realizaron la investigación titulada, Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar, con la finalidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa familiar de la industria metal-mecánica ubicada en Monclova, Coahuila. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert. Para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a siete variables. (a) propósito, (b) estructura, (c) recompensas, (d) liderazgo, (e) relaciones, (f) mecanismos útiles; y (g) actitud hacia el cambio. Para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector (1985), que consta de 40 reactivos considerándose 10 variables: (a) sueldos, (b) supervisión, (c) beneficios, (d) compañeros de trabajo, (e) condiciones de área de trabajo, (f) comunicación, (g) políticas y procedimientos, (h) promoción, (i) recompensas contingentes; y (j) el trabajo en sí. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular Frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0). Los resultados obtenidos reportaron que existe una relación significativa entre las dimensiones de estructura y recompensas contingentes, el trabajador muestra conformidad respecto a las prestaciones otorgadas voluntariamente por el patrón y está de acuerdo con la división del trabajo. Por otro lado, se aprecia que hay una asociación entre las dimensiones de recompensa, promoción y compañeros de trabajo lo cual revela que el trabajador está satisfecho con las oportunidades de ascenso y percibe adecuadas relaciones con las personas con quienes convive en el trabajo, también existe una relación significativa entre la actitud hacia el cambio y la comunicación, siendo un indicativo de que el trabajador considera favorable las formas de

comunicación utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros; por lo cual esto motiva a aceptar los cambios que se presenten en la empresa. Concluyeron respecto a la satisfacción laboral, que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que los sueldos que perciben son los adecuados y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe. Tienen más posibilidades y oportunidades de obtener un ascenso.

Las autoras de acuerdo al resultado de la investigación destacaron la importancia de la recompensa en la satisfacción de los trabajadores y esta dimensión se ha considerado en la presente tesis, facilitando así la discusión en los resultados.

Juárez (2012), realizó la investigación titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social, planteando como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud. Es un estudio observacional, transversal, descriptivo y analítico. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, con una edad promedio de 35 años, entre asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert-Thurstone. El análisis estadístico se realizó con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. En los resultados se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56.4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para clima organizacional su promedio general fue de 143.8 puntos, con desviación estándar de 24.4, que también correspondió al nivel medio de su escala. Ambos índices presentaron alta correlación positiva ( $r = .83$ ,  $p < .001$ ), es decir que, a mayor satisfacción laboral, mejor clima organizacional.

De acuerdo a este estudio un clima organizacional favorable va a condicionar una mejor satisfacción laboral. Ambas variables son materia de estudio en la presente investigación, por ende, favoreció en la contrastación de resultados.

Chiang, Martín y Núñez y Salazar (2011) realizaron la investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre Hospitales Públicos de Alta y Baja complejidad, en la Universidad de Bio Bio, Chile, con la finalidad de conocer diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, y la relación entre estos constructos, en hospitales chilenos (del estado), comparándolos según sean de alta o baja complejidad. Es un estudio empírico transversal, con contraste de medias y correlaciones, se describen las organizaciones por medio de los cuestionarios de clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento). La muestra estuvo compuesta por 1239 trabajadores de tres hospitales públicos y los valores del coeficiente de fiabilidad fueron de .9 lo que se considera bueno y definen una consistencia interna de las escalas. Los resultados muestran que, en las dimensiones de las dos variables, no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de hospitales. Respecto a las correlaciones, en las comparaciones entre hospitales de alta y baja complejidad determinaros que las relaciones más altas se dieron entre la dimensión de satisfacción laboral con supervisión y las dimensiones de clima organizacional apoyo e innovación, respectivamente. Lo que indica que, en general, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis está puesto en clima de apoyo y de innovación. Respecto al hospital de alta complejidad, la dimensión de



satisfacción laboral con la menor relación con las dimensiones clima organizacional es satisfacción con las remuneraciones (son estadísticamente significativas pero muy bajas). La dimensión de clima organizacional con la menor relación con las dimensiones de satisfacción laboral es Presión (son estadísticamente significativas pero muy bajas).

Este estudio consideró las ocho dimensiones de clima organizacional que coinciden con los establecidos en la presente investigación, por tanto, es importante, ya que permitió la comparación de resultados obtenidos.

### **Capítulo III: Metodología**

En este capítulo se explica el método, tipo, diseño y nivel de investigación empleado. Así también se da a conocer la población y la muestra. Finalmente se explica las características del instrumento y la técnica de recolección de datos.

#### **3.1. Método y Diseño de la Investigación**

##### **3.1.1. Método de investigación.**

a) Método General:

En la presente investigación se utilizó el Método Científico como método general. Para Bathyány et al. (2011) "El método científico es un modo de formular cuestiones y resolver problemas sobre la realidad del mundo y la realidad humana, basándose en la observación y en teorías ya existentes, anticipando soluciones a esos problemas y contrastándolos con la misma realidad mediante la observación de los hechos, las clasificaciones y su análisis" (p. 9-10).

Por otro lado, Sabino (1992) sostiene que "Lo que distingue a la investigación científica de otras formas de indagación acerca de nuestro mundo es que ésta se guía por el denominado método científico" (p.3).

b) Método Específico:

Se utilizó el Método Descriptivo como un método específico. Hernández et al. (2010) mencionan que la Investigación descriptiva "Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población" (p. 80).

Del mismo modo, Tamayo (2003) sostiene que "la Investigación Descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos" (p.46).

### **3.1.2. Tipo.**

El tipo de investigación al que corresponde la presente tesis es aplicada.

"La investigación aplicada incluye investigaciones que provienen de investigación básica o de otra investigación aplicada para crear nuevo conocimiento que a su vez puede utilizarse para desarrollar nuevos o mejores productos y procesos" (Vara Horna, 2006, p. 47).

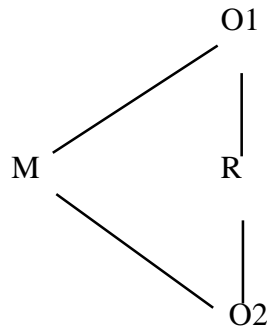
"La investigación social aplicada busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas." (Sierra, 2001, p. 32)

### **3.1.3. Naturaleza o Enfoque.**

La naturaleza o enfoque de investigación al que corresponde la presente tesis, es cuantitativo. "El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández et al., 2010, p. 4).

### 3.1.4. Diseño de Investigación.

El diseño de la presente investigación es no experimental y transeccional correlacional-causal.



**M:** Muestra

**O1:** Medición a la variable 1

**O2:** Medición a la variable 2

**r:** Relación entre ambas variables

Según Tamayo (2003) el diseño “es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (p.108).

“Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sustentan:

Los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales).

Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad... Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales. (p. 157).

### **3.1.5. Nivel.**

El nivel de investigación es correlacional.

Tamayo (2003) explica este nivel de investigación, enfatizando que se busca determinar el grado de asociación entre dos o más variables, y no significa que exista una relación de causalidad:

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta. (Tamayo, 2003, p.50)

## **3.2. Población y Características de la Muestra**

### **3.2.1. Población de la Investigación.**

La población de la presente investigación estuvo conformada por 142 trabajadores de la empresa Electrocentro de la Unidad de Negocio Huancayo, que corresponden a la gerencia de (a) administración, (b) comercial, (c) regional; y (d) técnica, integrada por ingenieros, personal administrativo, y técnicos de la modalidad de contrato directo. Se excluyó a los trabajadores por contrato de intermediación laboral.

### 3.2.2. Característica de la Muestra.

El tamaño de la muestra fue de 104 trabajadores de la empresa Electrocentro de la Unidad de Negocio Huancayo que laboran en las diferentes gerencias de: (a) administración, (b) comercial, (c) regional, y (d) técnica, conformado por ingenieros, personal administrativo y técnicos de la modalidad de contrato directo. Asimismo, se excluyó a los trabajadores por contrato de intermediación laboral.

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de población finita

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{(N - 1) * E^2 + (z^2 * P * Q)} = 104$$

Donde:

$$Z= 1.96$$

$$N=142$$

$$P = .5$$

$$Q= .5$$

$$E= .05$$

Se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, aleatorio simple. Por tanto, cada uno de los elementos de la población tuvo la misma probabilidad de integrar parte de la muestra; se considera entonces una forma justa de seleccionar una muestra a partir de una población, ya que cada miembro tiene igualdad de oportunidades de ser seleccionado, de esta manera se tiene una mayor representatividad de la población.

Debido a la representatividad de una muestra obtenida mediante un muestreo aleatorio simple, es razonable hacer generalizaciones a partir de los resultados de la muestra con respecto a la población.

### 3.3. Instrumentación, Confiabilidad y Validez

#### Instrumentación:

Para medir el clima organizacional se realizó una adaptación del cuestionario propuesto por Chiang et al. (2008) el cual mide dicha variable en ocho dimensiones: (a) autonomía, (b) cohesión, (c) confianza, (d) presión, (e) apoyo, (f) reconocimiento, (g) equidad; y (h) innovación, 5 ítems por cada dimensión. Dicho cuestionario se puede apreciar en el Apéndice C. Este instrumento consta de 40 ítems que tienen un formato de respuesta Likert de cinco puntos: (a) Muy de acuerdo=5, (b) De acuerdo = 4, (c) No estoy seguro = 3, (d) En desacuerdo = 2; y (e) Totalmente en desacuerdo = 1. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala. Entonces el clima organizacional se describió en tres niveles: (a) nivel bajo de 40 a 93 puntos, (b) nivel medio de 94 a 147 puntos; y (c) nivel alto de 148 a 200 puntos.

De igual manera se adaptó el cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008) el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: (a) satisfacción por el trabajo en general en 10 ítems, (b) satisfacción con el ambiente físico del trabajo en 7 ítems, (c) satisfacción con la forma en que realiza su trabajo en 6 ítems, (d) satisfacción con las oportunidades de desarrollo en 7 ítems, (e) satisfacción con la relación subordinado-supervisor en 4 ítems; y (f) satisfacción con la remuneración en 3 ítems. En total 37 ítems. Cada ítem utiliza un formato de respuesta Likert de seis puntos: (a) Muy de acuerdo = 6, (b) Bastante de acuerdo = 5, (c) Más bien de acuerdo = 4, (d) Más bien en desacuerdo = 3, (e) Bastante en desacuerdo = 2; y (f) Totalmente en desacuerdo = 1. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los seis elementos de cada escala. La satisfacción laboral se describió en tres niveles: (a) nivel bajo de 37 a 98 puntos, (b) nivel medio de 99 a 160 puntos; y (c) nivel alto de 161 a 222 puntos. El cuestionario se muestra en el Apéndice D.

### **Confiabilidad y Validez:**

En la investigación realizada por Chiang et al. (2008) cuyo propósito fue elaborar y validar los instrumentos necesarios para medir las variables de clima organizacional y de la

satisfacción laboral de trabajadores de instituciones del sector público, la muestra del estudio estuvo conformada por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y seis organizaciones. Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional tiene una confiabilidad muy alta, dado que se obtuvo un Alfa de Cronbach de .929. Los coeficientes de fiabilidad determinaron que los ítems de cada escala están suficientemente relacionados entre sí. Respecto al instrumento elaborado para medir la satisfacción laboral, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de .947, por tanto, su confiabilidad es muy alta de acuerdo a la interpretación propuesta por Córdova (2013), la cual se muestra en la tabla 6:

Tabla 6

*Escalas de Confiabilidad*

Escala	Categoría
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0.90 \leq r \leq 0.99$	Confiabilidad muy alta
$0.70 \leq r \leq 0.89$	Confiabilidad alta
$0.60 \leq r \leq 0.69$	Confiabilidad aceptable
$0.40 \leq r \leq 0.59$	Confiabilidad moderada
$0.30 \leq r \leq 0.39$	Confiabilidad baja
$0.10 \leq r \leq 0.29$	Confiabilidad muy baja
$0.01 \leq r \leq 0.09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

*Nota.* Tomado de “Estadística Aplicada a la Investigación” por Córdova (2013), 1<sup>ra</sup> ed., Lima, Perú: San Marcos.

## Confiabilidad de la Escala de Clima Organizacional

La escala de clima organizacional en el presente estudio obtuvo una confiabilidad muy alta. Ver tabla 7

Tabla 7

*Análisis de Confiabilidad de la escala de Clima Organizacional por dimensiones*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Autonomía	.886	5
Cohesión	.925	5
Confianza	.944	5
Presión	.738	5
Apoyo	.935	5
Reconocimiento	.783	5
Equidad	.845	5
Innovación	.934	5
Cuestionario Completo	.959	40

En la Tabla 7 se observa que el cuestionario completo de Clima Organizacional obtuvo un Alfa de Cronbach de .959, por tanto, es de confiabilidad muy alta.



También se obtuvo la matriz de correlaciones de los 40 ítems, la que se aprecia en la Tabla 8:

Tabla 8

*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la escala de Clima Organizacional*

N°	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	.959
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	.959
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	.958
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	.959
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	.959
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	.959
7	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.	.959

8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	.959
9	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	.959
10	Siento que tengo muchas cosas en común con las personas que trabajan en mi unidad.	.959
11	Puede confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	.957

---

Tabla 8

*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la escala de Clima Organizacional*

N°	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
12	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	.957
13	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	.957
14	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.	.957
15	Mi jefe es una persona de principios definidos.	.957
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	.962

17	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	.962
18	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	.961
19	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	.961
20	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	.960
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	.957
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	.957
23	Mi jefe me respalda 100%.	.957

Tabla 8

*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la escala de Clima Organizacional*

N°	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	.957
25	Mi jefe me respalda y deja que aprenda de mis propios errores.	.957

26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	.958
27	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	.957
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	.957
29	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	.958
30	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	.961
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	.957
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	.957
33	Mi jefe no tiene favoritos.	.958
34	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	.959
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	.958

Tabla 8

*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la escala de Clima Organizacional*

Nº	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
36	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	.957
37	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.	.957

38	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	.957
39	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta forma.	.958
40	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	.958

---

De acuerdo a la Tabla 8 el Alfa de Cronbach de .959 podría aumentar a .962 si se quitara el ítem número 16: Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo o el ítem número 17: En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo; sin embargo, como la confiabilidad es muy alta no fue necesario recurrir a ello.

#### Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral

En cuanto a la escala de satisfacción laboral, en el presente estudio, obtuvo una confiabilidad muy alta. Ver Tabla 9

Tabla 9

#### *Análisis de Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral por Dimensiones y Completo*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Satisfacción por el trabajo en general	.923	10

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	.922	7
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	.913	6
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	.929	7
Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	.931	4
Satisfacción con la remuneración	.900	3
Total Escala	.969	37

---

En la Tabla 9 se aprecia que la escala total de Satisfacción Laboral obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de .969; por tanto, su confiabilidad es muy alta.

También se obtuvo la matriz de correlaciones de los 37 ítems de la escala de satisfacción laboral, la que se aprecia en la Tabla 10:

Tabla 10

*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la Escala de Satisfacción Laboral*

N°	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
----	------	---

---

---

1	Hay buena relación entre los miembros de mi unidad.	.968
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	.968
3	Mi unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	.968
4	Participo en las decisiones de mi unidad, departamento o sección.	.968
5	Con los colegas de mi grupo de trabajo.	.968
6	Atención que prestan a mis sugerencias.	.968
7	Reconocimiento que obtengo por un buen trabajo.	.967
8	La autonomía que tengo para planificar mi trabajo.	.968
9	Respecto a la libertad que me otorgan para elegir mi propio método de trabajo.	.968
10	El apoyo administrativo que recibo.	.968
11	La iluminación de mi lugar de trabajo.	.968
12	La ventilación de mi lugar de trabajo.	.968
13	El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo.	.968

---

Tabla 10

*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la Escala de Satisfacción Laboral*

N°	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
14	Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo.	.968
15	La temperatura de mi local de trabajo.	.968
16	La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo.	.967
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en mi lugar de trabajo.	.968
18	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.	.967
19	Las satisfacciones que me produce mi trabajo por sí mismo.	.968
20	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco.	.967
21	Los objetivos y metas que debo alcanzar.	.968
22	Mi relación con las autoridades más inmediatas.	.967
23	El apoyo que recibo de mis superiores.	.967
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que me ofrece la institución.	.967
25	Las oportunidades de continuar mi perfeccionamiento que me ofrece la institución.	.967

Tabla 10



*Análisis de Confiabilidad si el elemento es suprimido de la Escala de Satisfacción Laboral*

N°	Item	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
26	La estabilidad en las funciones de mi trabajo.	.967
27	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibo de la institución.	.968
28	El grado en que la institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	.968
29	Mi grado de satisfacción general con la Institución.	.967
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta.	.967
31	La proximidad y frecuencia con que soy supervisado.	.968
32	La supervisión que ejercen sobre mí.	.967
33	La forma en que los superiores juzgan mis actividades.	.967
34	La forma en que soy dirigido.	.968
35	El salario que recibo.	.968
36	Las condiciones laborales en que me desenvuelvo.	.968
37	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.	.968

De acuerdo a la Tabla 10, el Alfa de Cronbach de .969 no podría aumentar si se retirara algún ítem. La confiabilidad es muy alta.

“Las correlaciones entre ambos tipos de variables, de clima organizacional y de satisfacción laboral, confirman la validez de las subescalas de clima” (Chiang et al., 2008).

El estudio de la escala de satisfacción laboral en la investigación realizada por Chiang et al. (2008) se complementó con un análisis de Componentes Principales y con Rotación Varimax. El resultado mostró seis factores, satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico de trabajo, con la forma que se realiza el trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado-supervisor y con la remuneración. Estos factores explicaban un 63% de la varianza total.

### **3.4. Recolección y Análisis de Datos**

#### **3.4.1. Técnica de Recolección de Datos.**

La técnica que se utilizó es la encuesta, según Zapata (2005):

La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada (Zapata, 2005, p. 149).

El instrumento que se aplicó para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado. Vara (2008) menciona que “El cuestionario estructurado es un instrumento cuantitativo que se usa para medir diversas situaciones y contextos. El cuestionario es estructurado porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen las opciones ya pre-definidas” (p. 289). Facilitando entonces el análisis estadístico.

Así también Hernández et al. (2010) manifiesta que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

Para medir el clima organizacional se realizó una adaptación del cuestionario propuesto por Chiang et al. (2008) el cual mide dicha variable en ocho dimensiones: (a) autonomía, (b) cohesión, (c) confianza, (d) presión, (e) apoyo, (f) reconocimiento, (g) equidad; y (h)

innovación, 5 ítems por cada dimensión. Este instrumento consta de 40 ítems. Los encuestados respondieron a cada ítem utilizando un formato de respuesta Likert de cinco puntos: (a) Muy de acuerdo=5, (b) De acuerdo = 4, (c) No estoy seguro = 3, (d) En desacuerdo = 2; y (e) Totalmente en desacuerdo = 1. Para la dimensión presión, se consideró cuatro ítems con enunciados de forma negativa los cuales fueron calificados de manera inversa. Asimismo, para la dimensión reconocimiento el ítem 30 fue calificado de forma inversa. La valoración de la escala de clima organizacional se obtuvo mediante la suma total de los valores de los cuarenta ítems.

De igual manera se adaptó el cuestionario de Satisfacción laboral propuesto por Chiang et al. (2008) el cual mide esta variable a través de seis dimensiones: (a) satisfacción por el trabajo en general (10 ítems), (b) satisfacción con el ambiente físico del trabajo (7 ítems), (c) satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (6 ítems), (d) satisfacción con las oportunidades de desarrollo (7 ítems), (e) satisfacción con la relación subordinado-supervisor (4 ítems); y (f) satisfacción con la remuneración (3 ítems). En total 37 ítems. Los encuestados respondieron a cada ítem utilizando un formato de respuesta Likert de seis puntos: (a) Muy de acuerdo=6, (b) Bastante de acuerdo = 5, (c) Más bien de acuerdo = 4, (d) Más bien en desacuerdo = 3, (e) Bastante en desacuerdo = 2; y (f) Totalmente en desacuerdo = 1.

Para aplicar ambos cuestionarios se solicitó la autorización al Gerente de Administración y Finanzas de la empresa Electrocentro S.A. Anthony Sosa Landeo, dicho documento se puede apreciar en el apéndice E

### **3.4.2. Técnicas de Análisis de Datos.**

En primer lugar, se recabó las calificaciones en clima organizacional y satisfacción laboral. El clima organizacional se describió en tres niveles: (a) nivel bajo de 40 a 93 puntos, (b) nivel medio de 94 a 147 puntos, y (c) nivel alto de 148 a 200 puntos.

La satisfacción laboral se describió en tres niveles: (a) nivel bajo de 37 a 98 puntos, (b) nivel medio de 99 a 160 puntos, y (c) nivel alto de 161 a 222 puntos.

Para el análisis descriptivo se realizó la distribución de frecuencias y los gráficos de dispersión.

Triola (2009) “Una distribución de frecuencias (o tabla de frecuencias) lista valores de los datos (ya sea de manera individual o por grupos de intervalos), junto con sus frecuencias (o conteos) correspondientes” (p. 43).

Levin y Rubin (2004) consideran que “un diagrama de dispersión nos puede dar dos tipos de información. Visualmente, podemos identificar patrones que indiquen que las variables están relacionadas. Si esto sucede, podemos ver qué tipo de línea,... describe esta relación” (p. 512 ).

Luego los datos se ingresaron al SPSS 22.0, finalmente se procedió a realizar el análisis estadístico a través del coeficiente *rho* de Spearman. Vara (2012), menciona que el estadístico de correlación *r* de Spearman se usa cuando ambas variables son ordinales o de intervalo sin distribución normal.

La interpretación del coeficiente Rho de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson, con valores que oscilan entre -1 y +1. Los valores próximos a 1 indican una correlación fuerte y positiva. Los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa, Los valores próximos a 0, indican que no hay una correlación. (Sábado, 2009, p. 104)

Por tanto, para determinar el grado de correlación se tomó en cuenta los valores del Coeficiente Rho de Spearman propuesto por Bisquerra (2004) los cuales se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

*Grado de Correlación según valores de Rho de Spearman*

Valor del Coeficiente	Interpretación
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
0.21 a 0.40	Correlación baja
0.41 a 0.70	Correlación moderada
0.71 a 0.90	Correlación alta
0.91 a 1	Correlación muy alta

*Nota.* Tomado de “Metodología de la Investigación Educativa” por Bisquerra, 2004, Madrid: Editorial La Muralla

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

A continuación, se describe el perfil de la población y muestra que participó en la presente investigación; también se dan a conocer los resultados obtenidos a través del análisis estadístico descriptivo e inferencial, finalmente se muestra las pruebas de hipótesis y la discusión de resultados.

### 4.1. Perfil de los informantes

#### 4.1.1. Descripción de la población.

Tabla 12

*Distribución de los trabajadores según las gerencias de la empresa Electrocentro en el año 2016*

Gerencia	N°	Porcentaje
Administración	30	21%
Comercial	44	31%
Regional	31	22%
Técnica	37	26%
Total	142	100%

En la tabla 12, se aprecia que el 31 % de los trabajadores labora en la gerencia comercial, el 26% en la gerencia Técnica, el 22% en la gerencia regional y el 21% en la gerencia de administración.

#### 4.1.2. Descripción de la muestra.

Tabla 13

*Distribución de los trabajadores encuestados según las gerencias de la empresa Electrocentro en el año 2016*

Gerencia	N°	Porcentaje
Administración	17	16%
Comercial	33	32%
Regional	25	24%
Técnica	29	28%
Total	104	100%

En la Tabla 13 se muestra que el 32% de los encuestados labora en la gerencia comercial, el 28% en la gerencia Técnica, el 24% en la gerencia Regional y el 16 % en la gerencia de Administración.

Tabla 14

*Distribución de los trabajadores encuestados según Género de la empresa Electrocentro en el año 2016*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	80	76.9 %
Femenino	24	23.1%
Total	104	100 %

En la Tabla 14 se aprecia que el 76.9% de la muestra estuvo conformada por personas del género masculino y el 23.1%, del género femenino.

Tabla 15

*Distribución por Edades de los trabajadores de la empresa Electrocentro en el año 2016*

Grupos de Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 a 28 años	1	1.0 %
29 a 37 años	8	7.7 %
38 a 46 años	33	31.7%
47 a 55 años	25	24.0%
56 años a más	34	32.7%
Sub total	101	97.1%
No respondieron	3	2.9%
Total	104	100.0%

En la tabla 15 se observa que el 32.7% de los encuestados se encuentran en el grupo de edad de 56 a más años, el 31.7%, de 38 a 46 años, el 24% de 47 a 55 años, el 7.7% tiene entre 29 a 37 años de edad y el 1% corresponde al grupo de 20 a 28 años de edad.

#### **4.2. Presentación de resultados**

Vara (2012) “La presentación de los resultados debe estar organizada según los objetivos” (p. 356).

Bernal (2006) explicó la discusión de resultados de la siguiente manera:

El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. (Bernal, 2006, p. 220)



#### **4.2.1. Presentación de Resultados por Objetivos.**

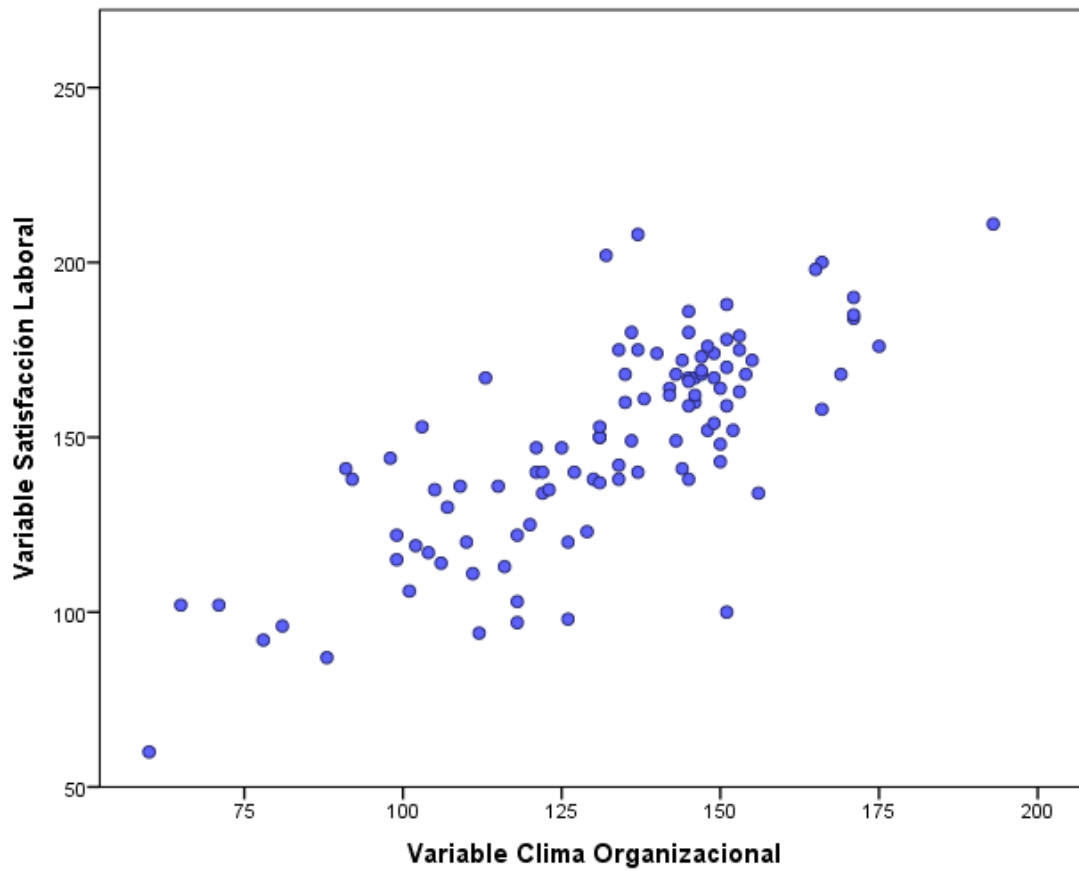
Se utilizó los diagramas de dispersión para comprobar gráficamente si existe una relación entre las variables y dimensiones de acuerdo a los objetivos planteados. Triola (2009) define un diagrama de dispersión y su utilidad de la siguiente manera:

Un diagrama de dispersión es una gráfica de datos apareados (x, y), con un eje x horizontal y un eje y vertical. Los datos se aparean de tal forma que cada valor de un conjunto de datos corresponde a un valor de un segundo conjunto de datos...El patrón de los puntos graficados suele ser útil para determinar si existe alguna relación entre las dos variables. (Triola, 2009, p. 60)

A continuación, se muestran los diagramas de dispersión de acuerdo a las variables y dimensiones hallados, que buscaba determinar la relación entre ambas.

#### 4.2.1.1. Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa

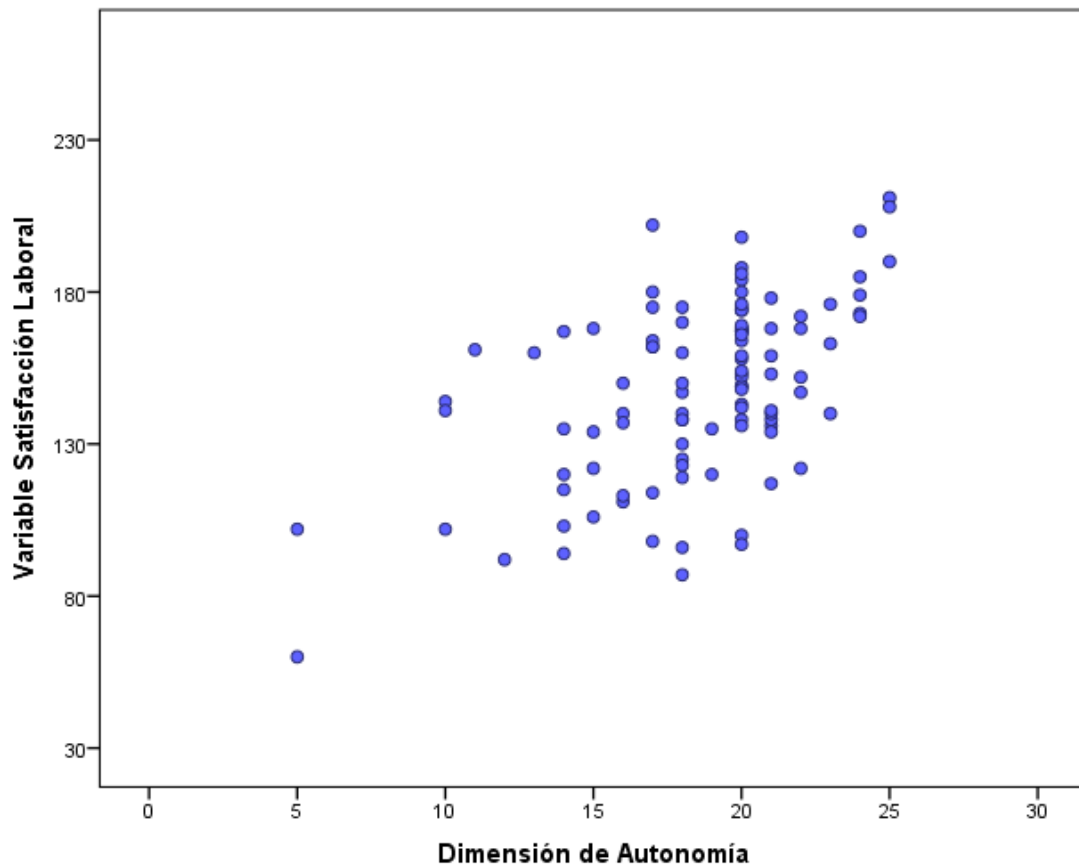
##### *Electrocentro.*



*Figura 1.* Diagrama de dispersión de la percepción de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 1 se observa que existe relación directa, ya que a medida que va creciendo la percepción en el clima organizacional crece también la satisfacción laboral, esto se va a corroborar usando la prueba de Spearman.

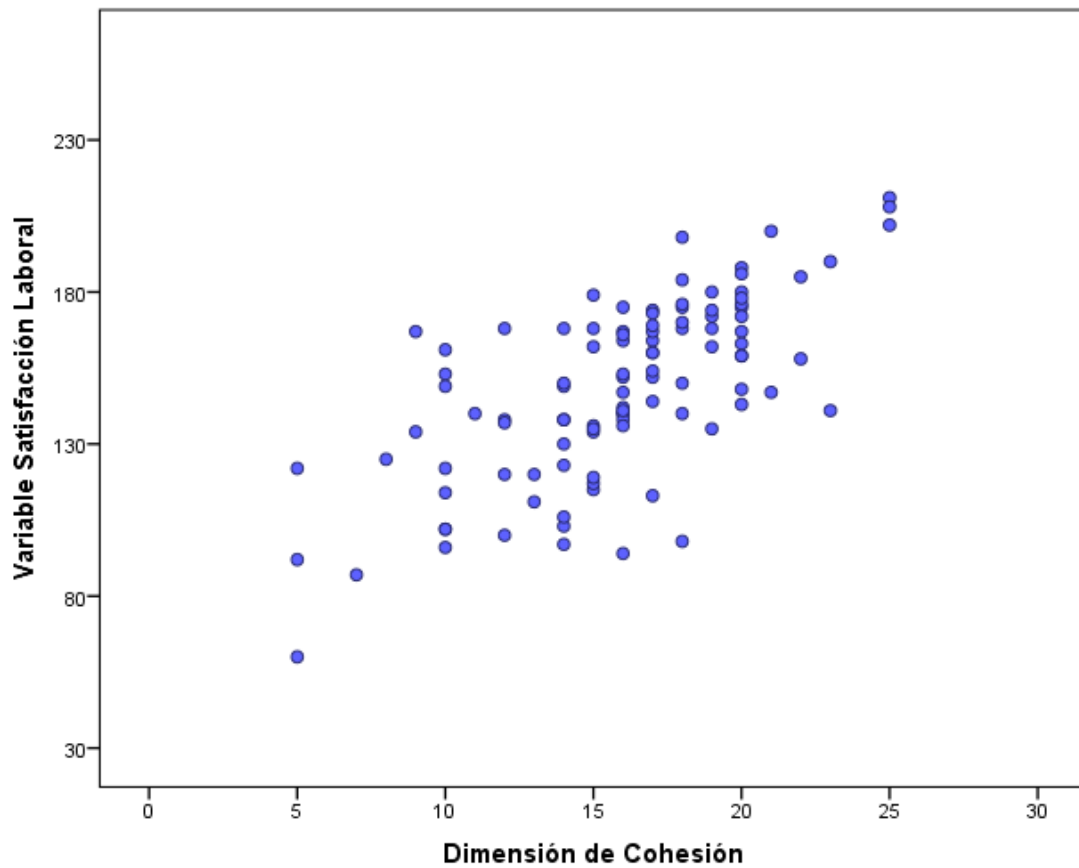
*4.2.1.2. Autonomía y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.*



*Figura 2.* Diagrama de dispersión de la percepción de Autonomía y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 2 se muestra que existe relación directa, ya que a medida que va creciendo la percepción en la dimensión de autonomía crece también la satisfacción laboral, esto se va a confirmar usando la prueba de Spearman.

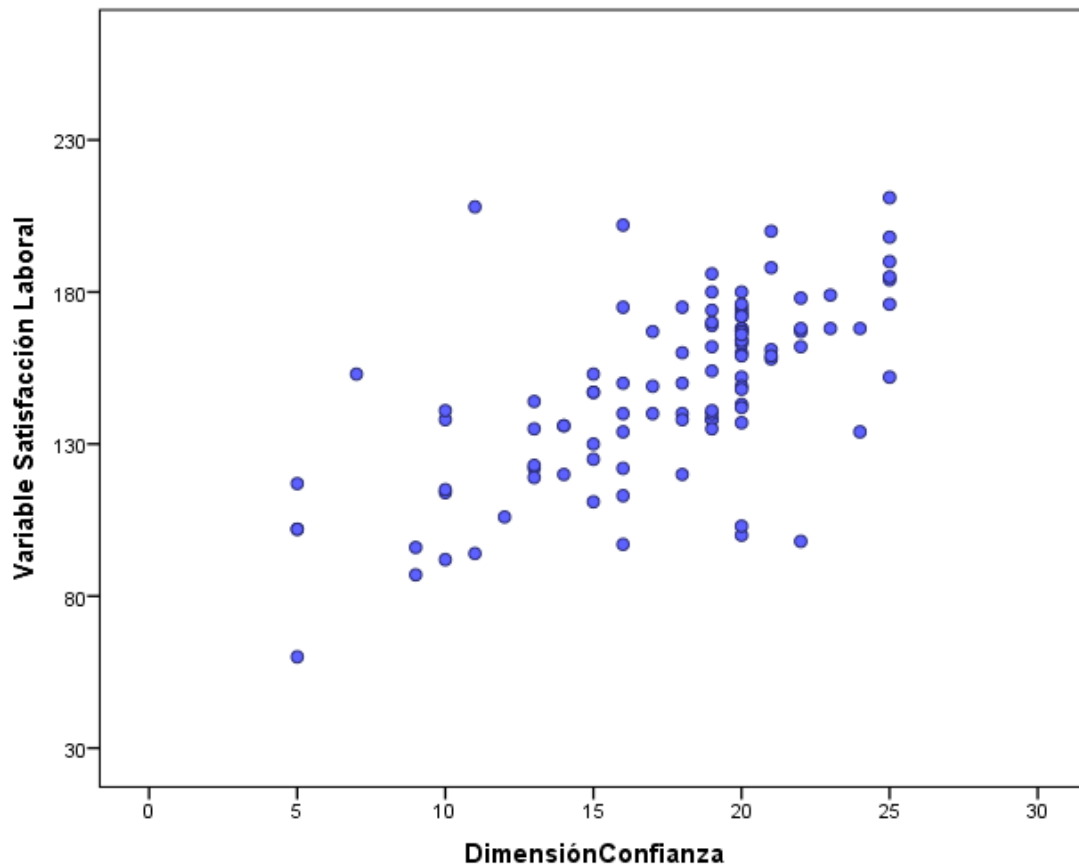
**4.2.1.3. Cohesión y Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.**



*Figura 3.* Diagrama de dispersión de la percepción de Cohesión y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 3 se aprecia que existe relación directa, ya que a medida que va creciendo la percepción en la dimensión de cohesión, también crece la satisfacción laboral. Esta afirmación se va a ratificar usando la prueba de Spearman.

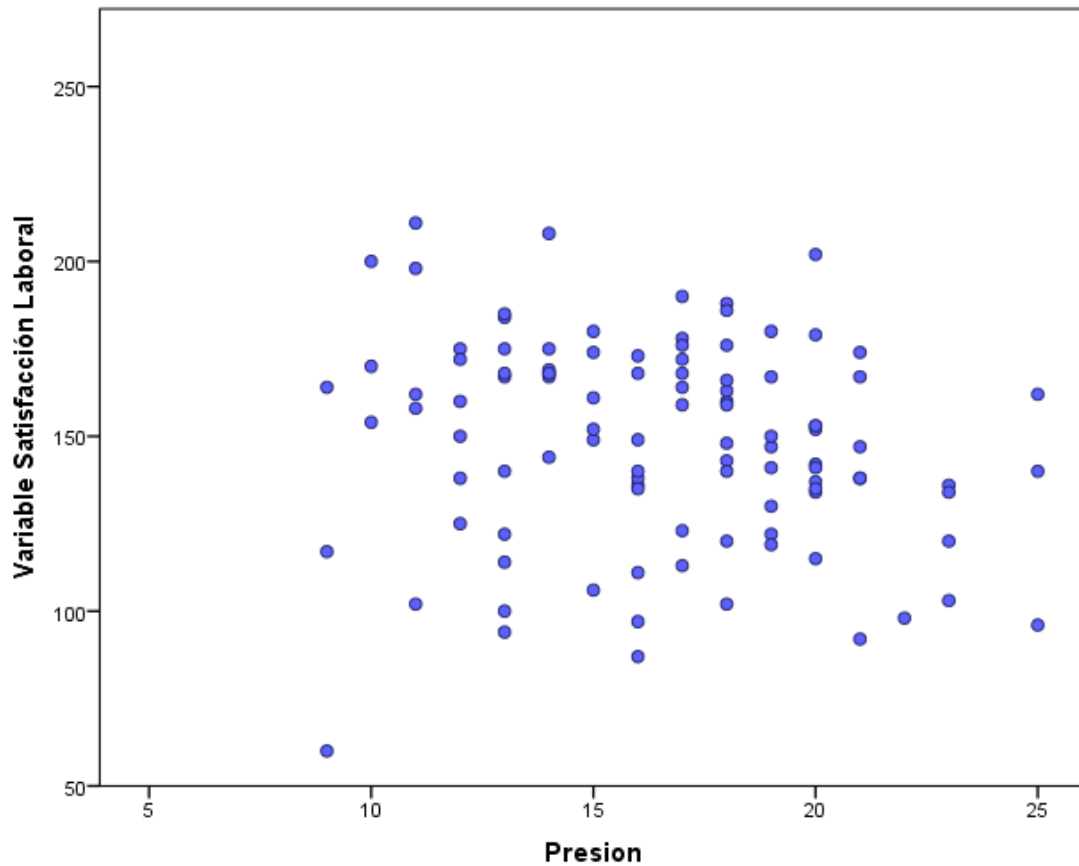
*4.2.1.4. Confianza y Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.*



*Figura 4.* Diagrama de dispersión de la percepción de Confianza y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 4 se observa que existe relación directa, ya que a medida que va creciendo la percepción en la dimensión de confianza, también crece la satisfacción laboral. Esta aseveración se va a corroborar usando la prueba de Spearman.

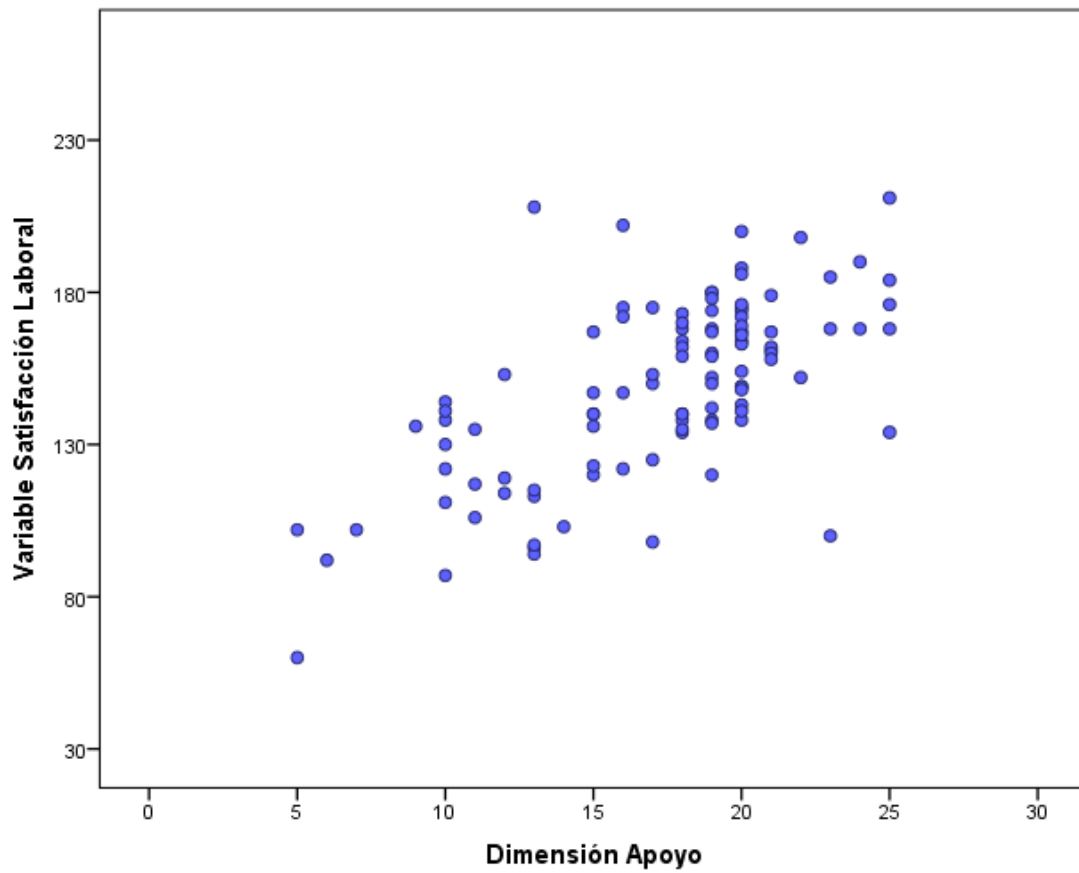
*4.2.1.5. Presión y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.*



*Figura 5.* Diagrama de dispersión de la percepción de Presión y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 5 se aprecia que existe relación inversa entre la dimensión de presión y satisfacción laboral. Esta observación se confirmará mediante la aplicación de la Prueba de Spearman.

**4.2.1.6. Apoyo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.**

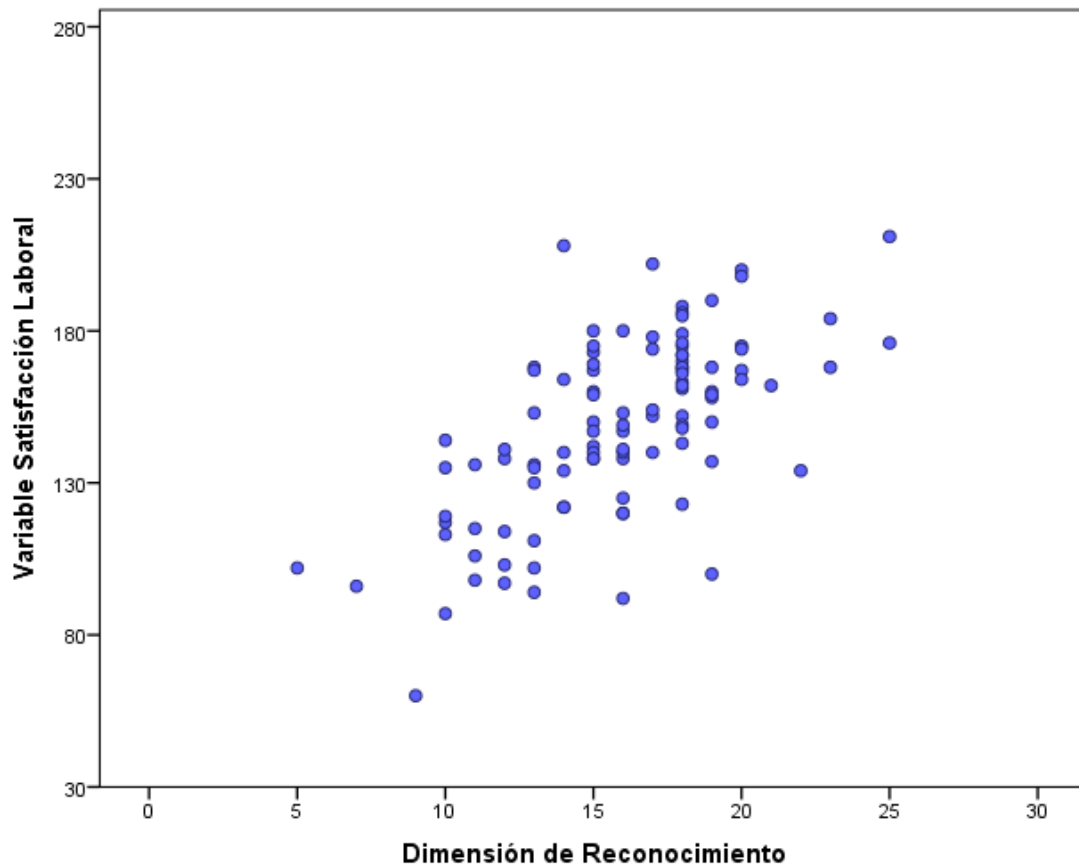


*Figura 6.* Diagrama de dispersión de la percepción de Apoyo y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 6 se observa que existe una relación directa, ya que a medida que se va incrementando la percepción en la dimensión de apoyo, también se incrementa la satisfacción laboral. Esta apreciación se va a corroborar usando la prueba de Spearman.

**4.2.1.7. Reconocimiento y Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa**

***Electrocentro.***



*Figura 7.* Diagrama de dispersión de la percepción de Reconocimiento y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 7 se advierte que existe una relación directa, ya que a medida que va creciendo la percepción en la dimensión de reconocimiento, también crece la satisfacción laboral. Esta afirmación se va a corroborar usando la prueba de Spearman.



4.2.1.8. *Equidad y Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.*

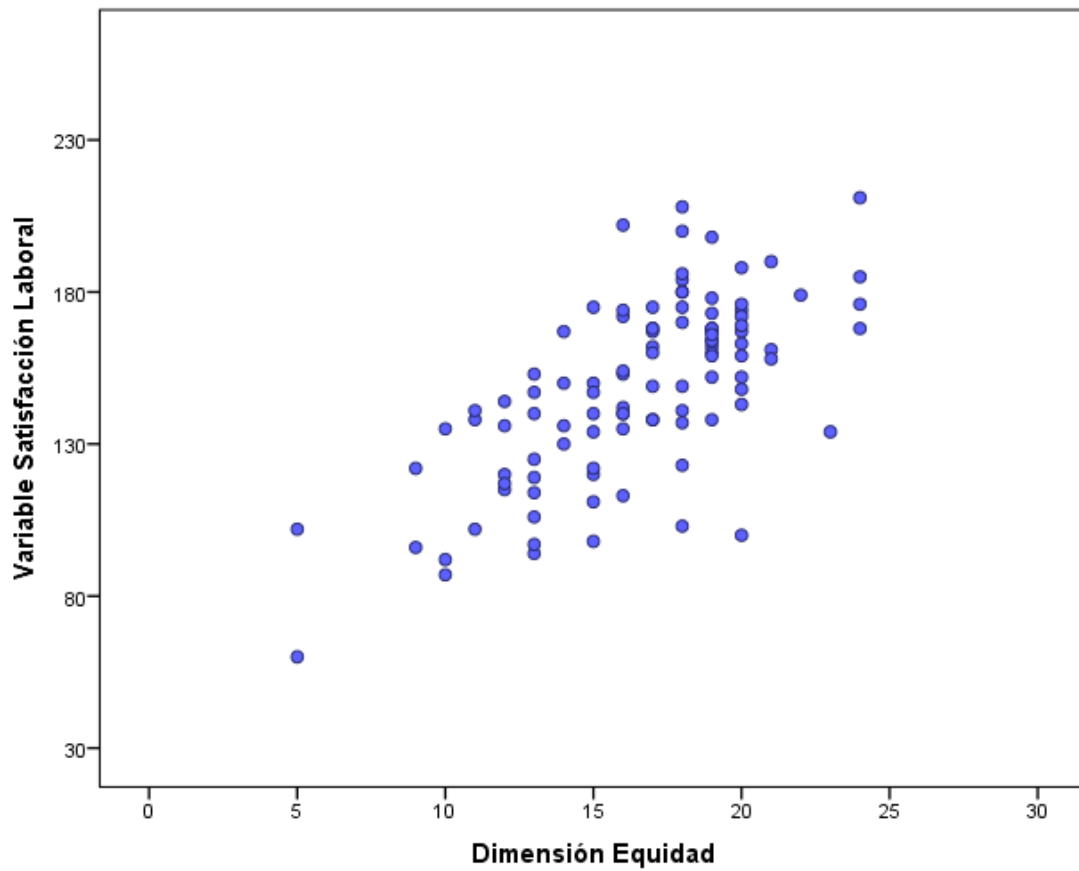
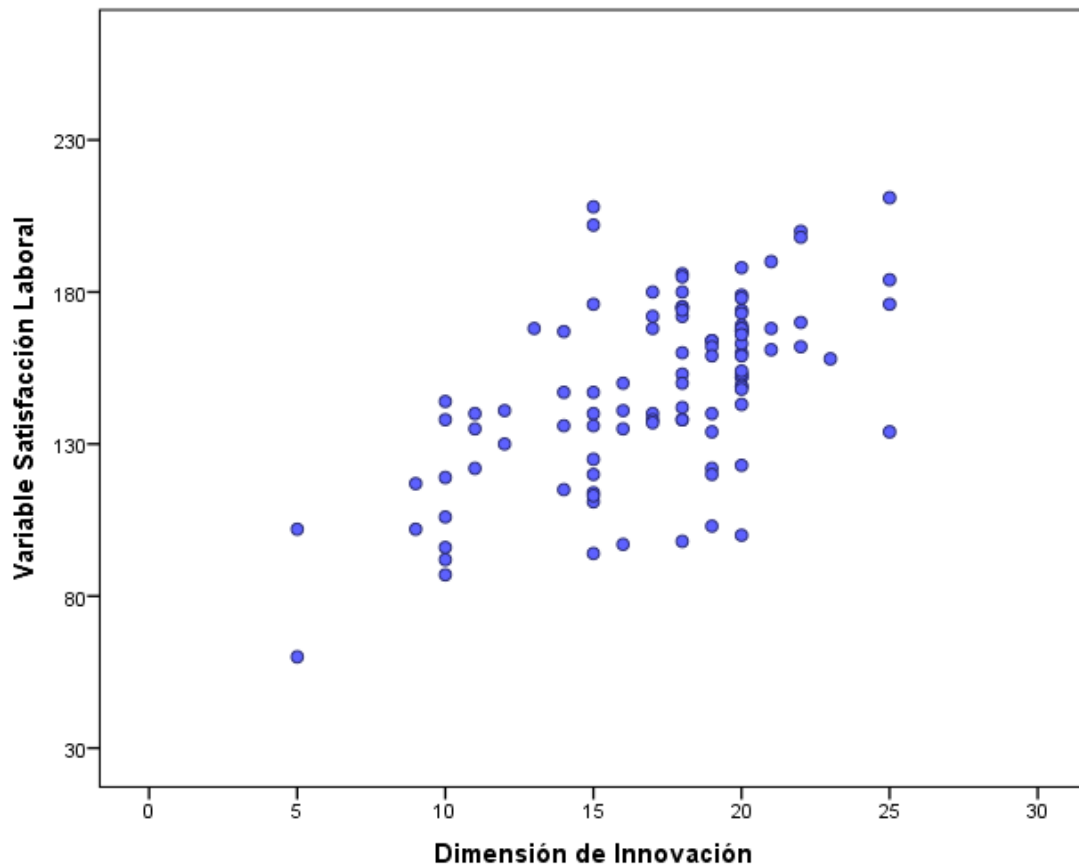


Figura 8. Diagrama de dispersión de la percepción de Equidad y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 8 se aprecia que existe una relación directa, ya que a medida que va creciendo la percepción en la dimensión de equidad, también crece la satisfacción laboral. Esta aseveración se va a confirmar usando la prueba de Spearman.

*4.2.1.9. Innovación y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.*



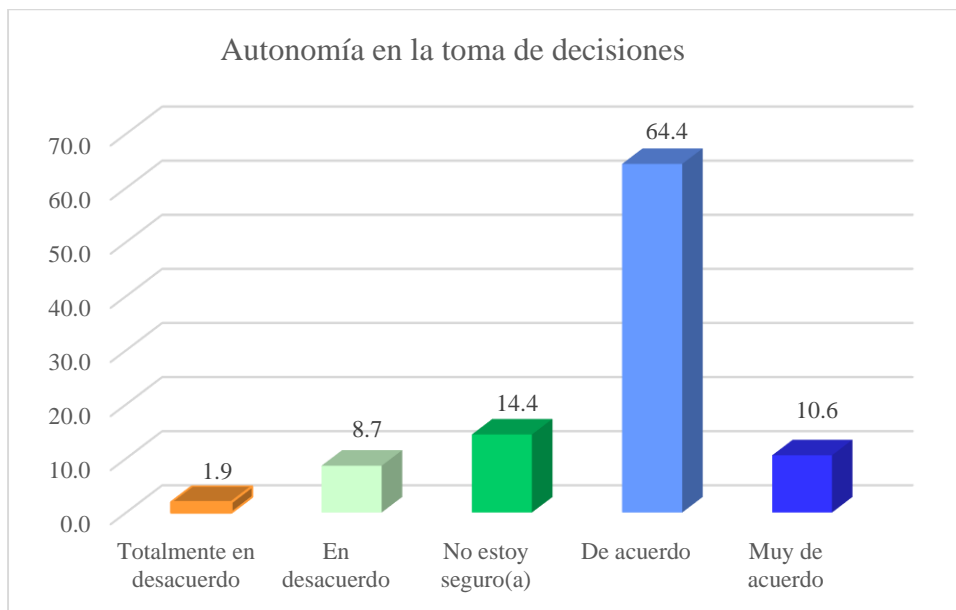
*Figura 9.* Diagrama de dispersión de la percepción de Innovación y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 9 se observa que existe una relación directa, ya que a medida que va incrementando la percepción en la dimensión de innovación, también se incrementa la satisfacción laboral. Esta afirmación se va a corroborar usando la prueba de Spearman.

#### 4.2.2. Presentación de Resultados por Indicadores del Clima Organizacional.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, de acuerdo a la información obtenida luego de la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional a los trabajadores de la empresa Electrocentro.

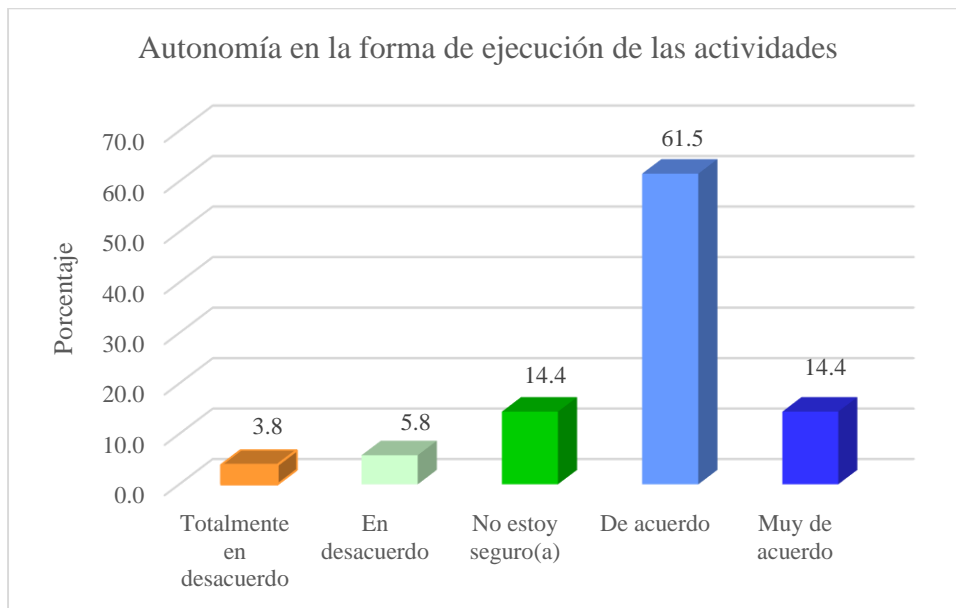
##### 4.2.2.1. *Percepción de la autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.*



*Figura 10.* Percepción de la autonomía en la toma de decisiones de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 10 se observa que el 64.4 % de los encuestados están de acuerdo con la autonomía en la toma de decisiones, el 10.6%, muy de acuerdo; el 14.4% no está seguro; el 8.7%, en desacuerdo y el 1.9 % sostiene estar totalmente en desacuerdo; entonces, se tiene el porcentaje acumulado del 75% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 25% no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la autonomía en la toma de decisiones, constituyendo un indicador favorable al clima organizacional de la empresa Electrocentro.

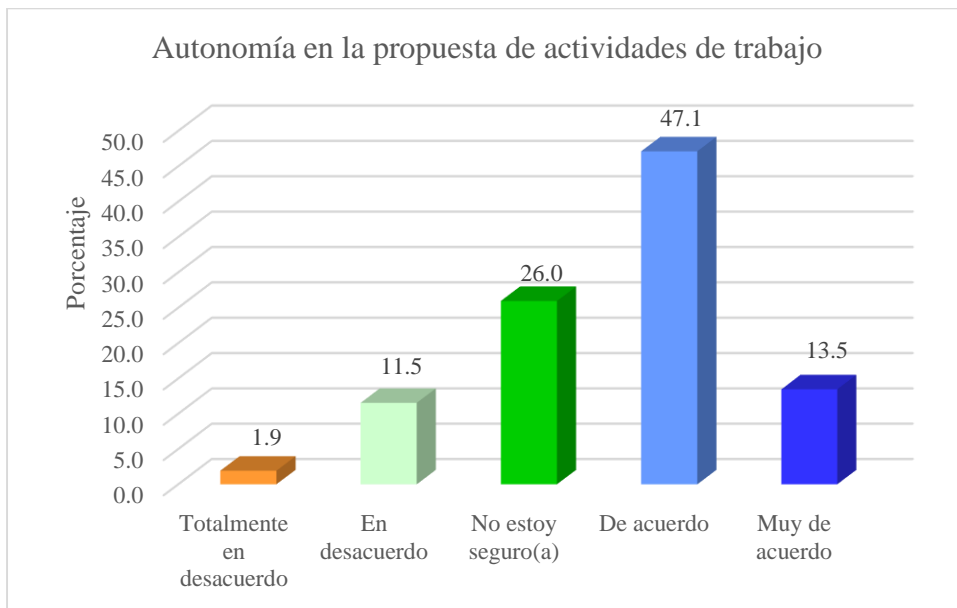
**4.2.2.2. Percepción de la autonomía en la forma de ejecución de las actividades de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 11.* Percepción de la autonomía en la forma de ejecución de las actividades de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la figura 11 se aprecia que el 61.5 % de encuestados están de acuerdo con la autonomía en la forma de ejecución de las actividades; el 14.4%, muy de acuerdo; el 14.4% no está seguro; el 5.8%, en desacuerdo y el 3.8 %, totalmente en desacuerdo; en consecuencia, se calcula el porcentaje acumulado de 76% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 24% no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la autonomía en la forma de ejecución de las actividades, constituyendo un indicador óptimo al clima organizacional de la empresa Electrocentro.

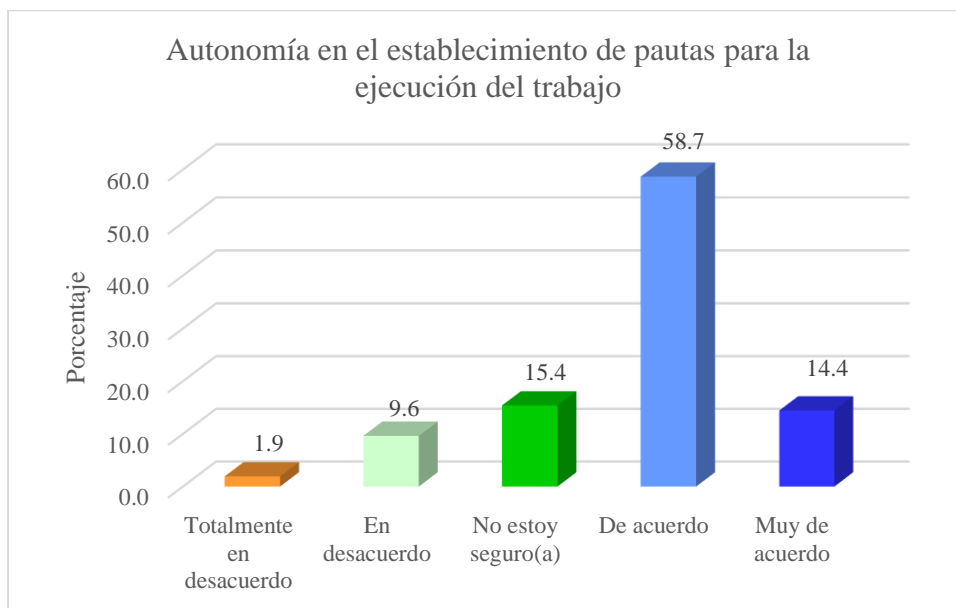
**4.2.2.3. Percepción de la autonomía en la propuesta de actividades de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 12.* Percepción de la autonomía en la propuesta de actividades de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 12 se aprecia que el 47.1 % de los encuestados están de acuerdo con la autonomía en la propuesta de actividades; el 13.5%, muy de acuerdo; el 26% no está seguro; el 11.5%, en desacuerdo y el 1.9%, totalmente en desacuerdo; por ende se establece el porcentaje acumulado de 60.6% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 39.4%, que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, una ligera mayoría de encuestados están de acuerdo con la autonomía en la propuesta de actividades, constituyendo un indicador que tiene brecha para alcanzar el nivel óptimo que favorezca al clima organizacional de la empresa Electrocentro.

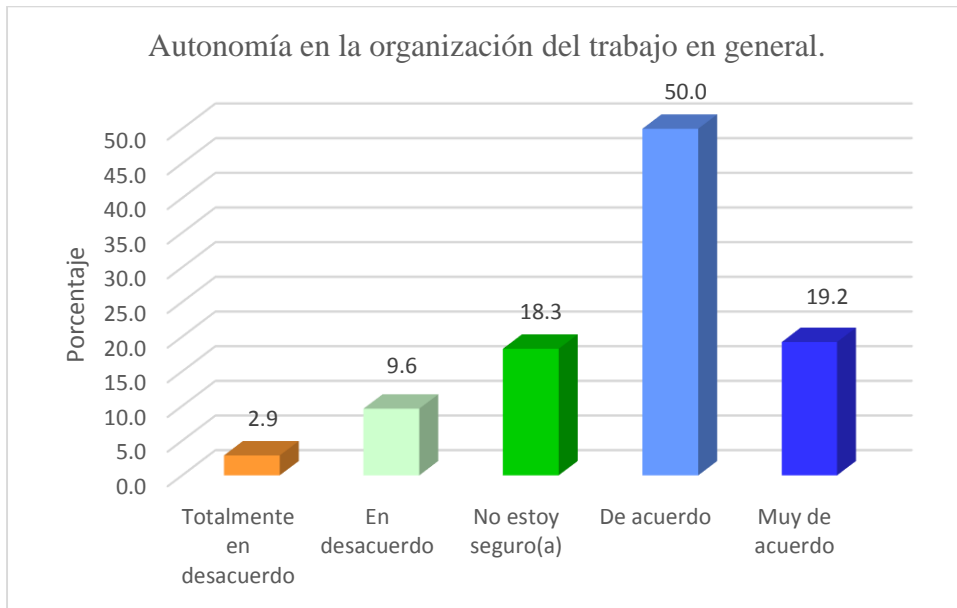
**4.2.2.4. Percepción de la autonomía en el establecimiento de pautas para la ejecución del trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 13.* Percepción de la autonomía en el establecimiento de pautas para la ejecución del trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 13 se observa que el 58.7% de los encuestados están de acuerdo con la autonomía en el establecimiento de pautas para la ejecución del trabajo; el 14.4%, muy de acuerdo; el 15.4%, no está seguro; el 9.6%, en desacuerdo y el 1.9%, totalmente en desacuerdo. Entonces se obtiene el porcentaje acumulado de 73.1% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 26.9 % no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la autonomía en el establecimiento de pautas para la ejecución del trabajo, siendo un indicador favorable para el clima organizacional en la empresa Electrocentro.

**4.2.2.5. Percepción de la autonomía en la organización del trabajo en general de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

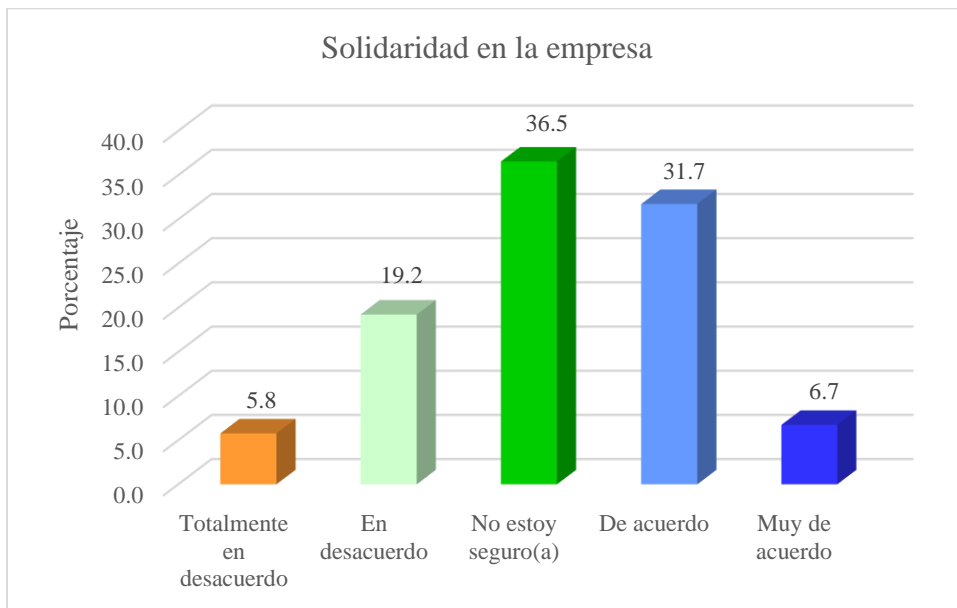


*Figura 14.* Percepción de la autonomía en la organización del trabajo en general de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 14 se aprecia que el 50% de encuestados aseveran estar de acuerdo con la autonomía en la organización del trabajo en general, el 19.2% manifiestan estar muy de acuerdo; el 18.3% no están seguros; el 9.6% está en desacuerdo y el 2.9%, totalmente en desacuerdo. En consecuencia, se calcula el porcentaje acumulado de 69.2% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 30.8 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces la mayoría de encuestados están de acuerdo con la autonomía en la organización del trabajo en general, constituyendo un indicador favorable al clima organizacional de la empresa Electrocentro.

#### 4.2.2.6. Percepción de la solidaridad de los trabajadores encuestados de la Empresa

##### *Electrocentro en el año 2016.*

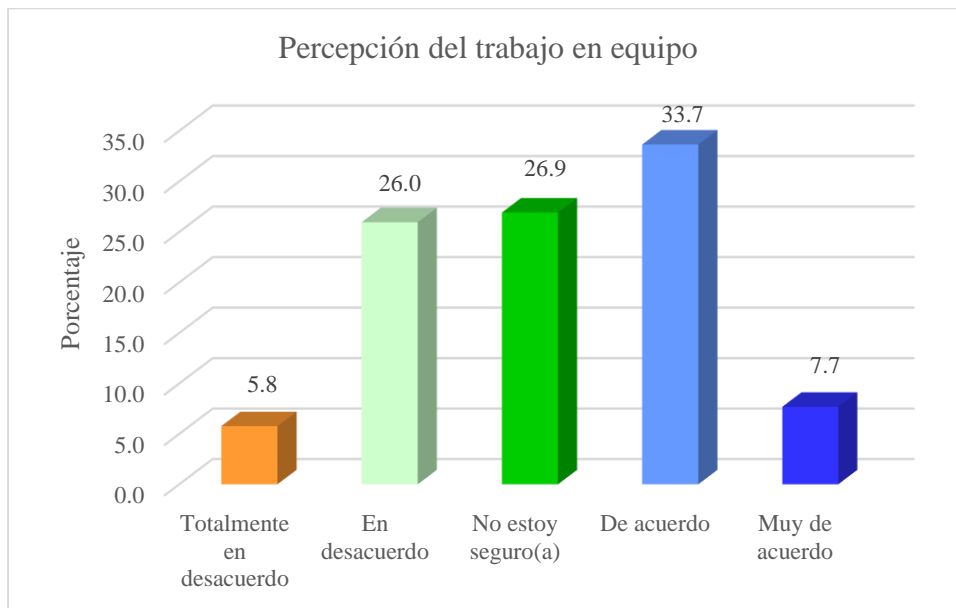


*Figura 15.* Percepción de la solidaridad de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 15 se observa que el 36.5 % de encuestados no están seguros de la solidaridad de los trabajadores en la empresa Electrocentro; el 19.2% están en desacuerdo; el 5.8%, totalmente en desacuerdo; el 31.7%, de acuerdo y el 6.7%, muy de acuerdo. De ahí que se estima el porcentaje acumulado del 61.5 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y el 38.5% que están de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto, una minoría está de acuerdo con la solidaridad de los trabajadores en la empresa Electrocentro; existiendo una gran brecha para alcanzar el nivel óptimo que favorezca al clima organizacional de la empresa Electrocentro.



**4.2.2.7. Percepción del trabajo en equipo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

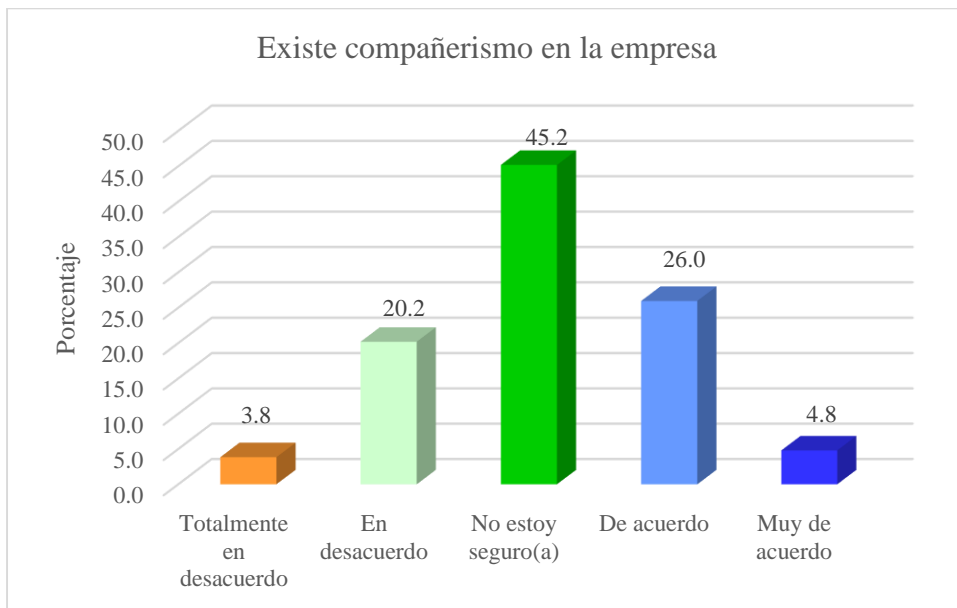


*Figura 16.* Percepción del trabajo en equipo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 16 se observa que el 33.7 % de encuestados están de acuerdo con el trabajo en equipo de los trabajadores en la empresa Electrocentro, el 26.9 % no está seguro y el 26 % sostiene estar en desacuerdo. Se obtiene el porcentaje acumulado del 58.7% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y el 41.3% que están de acuerdo y muy de acuerdo. Por consiguiente, la minoría está de acuerdo con el trabajo en equipo, existe un gran porcentaje de encuestados que están disconformes con este aspecto, constituye entonces un indicador que no favorece al clima organizacional de la institución.

#### 4.2.2.8. Percepción del compañerismo de los trabajadores encuestados de la Empresa

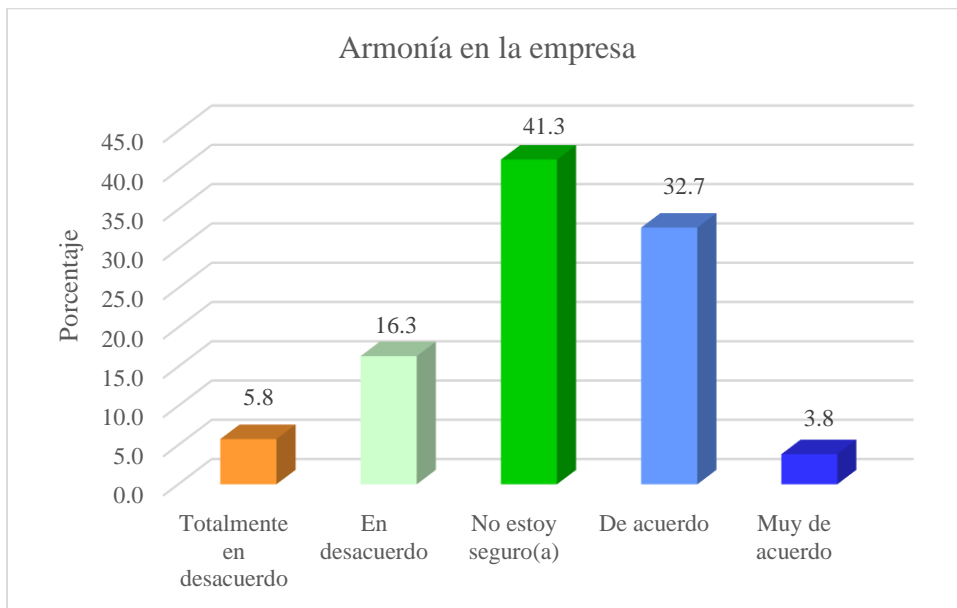
##### *Electrocentro en el año 2016.*



*Figura 17.* Percepción del compañerismo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 17 se observa que el 45.2% no está seguro del compañerismo de los trabajadores en la empresa Electrocentro, el 26% está de acuerdo; el 20.2%; en desacuerdo; el 4.8%, muy de acuerdo y el 3.8%, totalmente en desacuerdo. Se establece el porcentaje acumulado de 30.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 69.2% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, una minoría está de acuerdo con la percepción de compañerismo en la empresa Electrocentro, siendo éste un indicador desfavorable para el clima organizacional en la empresa.

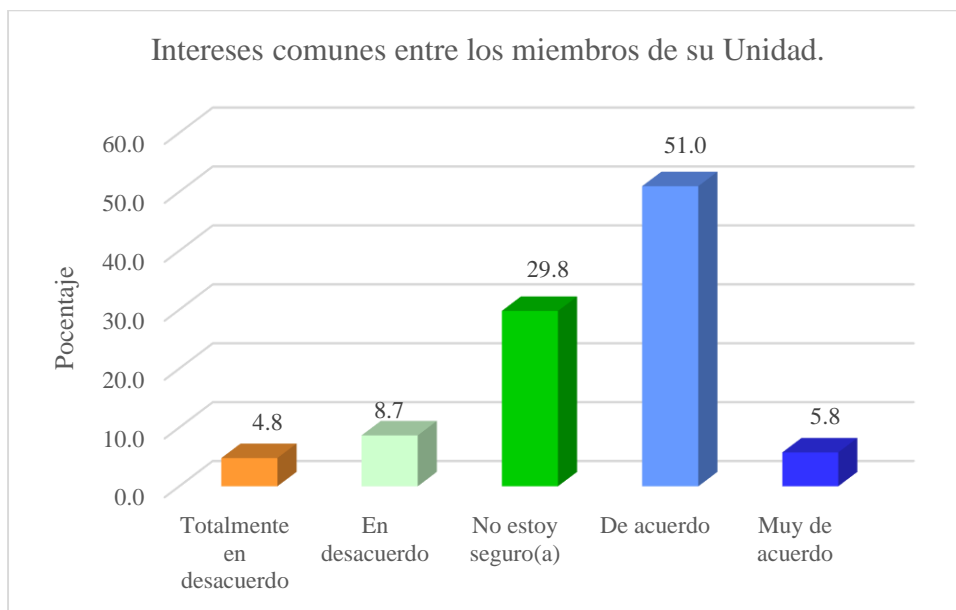
**4.2.2.9. Percepción de la armonía de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 18.* Percepción de la armonía de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 18 se observa que el 41.3 % de encuestados no están seguros de la armonía en la empresa; el 32.7% está de acuerdo; se calcula el porcentaje acumulado de 36.5% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 63.5% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción de la armonía de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016, representando un indicador que tiene una gran brecha para alcanzar el nivel óptimo que favorezca al clima organizacional de la empresa Electrocentro.

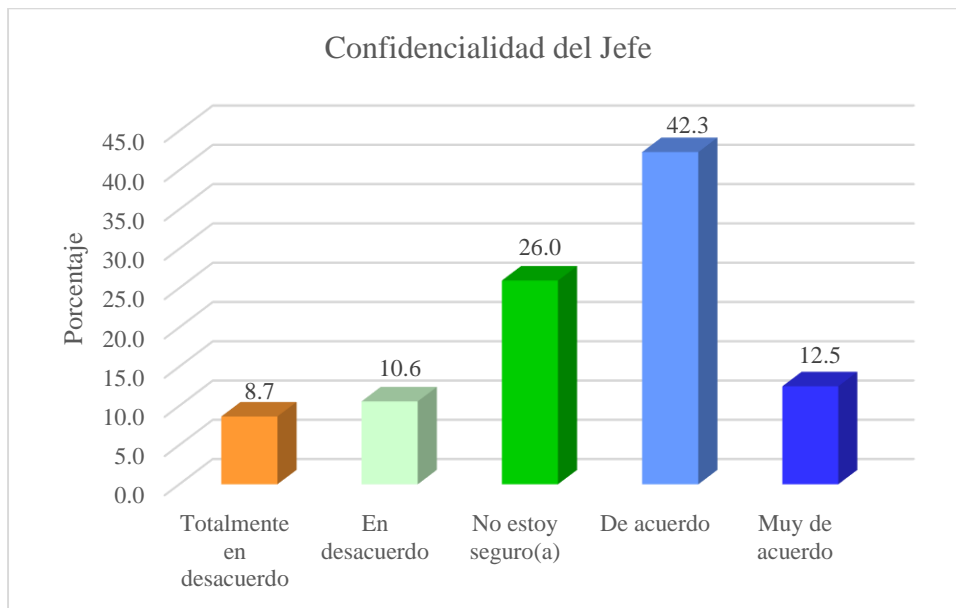
**4.2.2.10. Percepción de la existencia de intereses comunes en los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 19.* Percepción de la existencia de intereses comunes en los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 19 se aprecia que el 51% de encuestados está de acuerdo con la existencia de intereses comunes entre los miembros de su Unidad, se establece el porcentaje acumulado de 56.7% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el porcentaje acumulado de 43.3 % no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, una ligera mayoría está de acuerdo con la percepción de la existencia de intereses comunes en los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016; entonces, se evidencia un indicador que presenta una brecha para lograr el nivel óptimo que contribuya al clima organizacional.

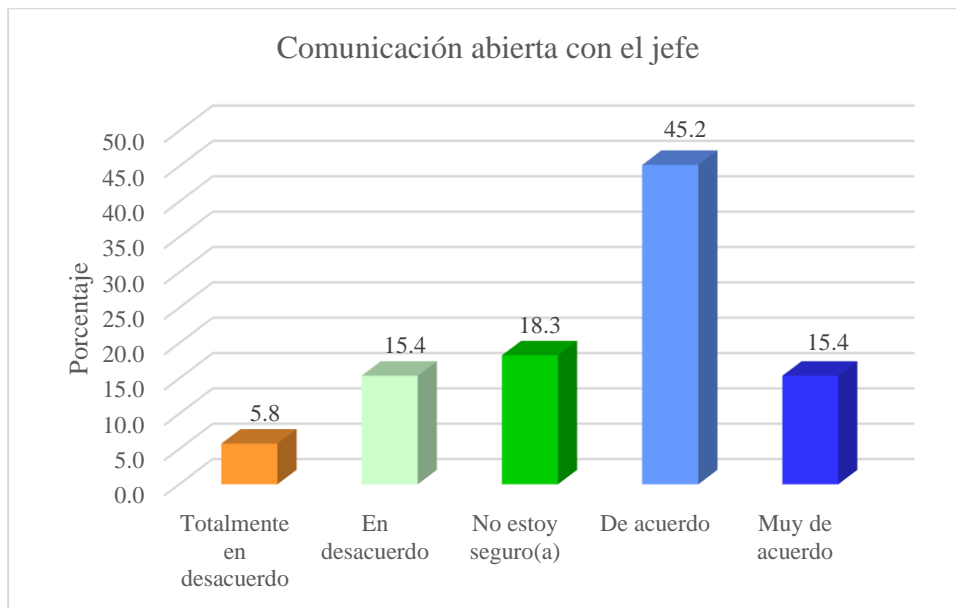
**4.2.2.11. Percepción de la confidencialidad del jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 20.* Percepción de la confidencialidad del jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 20 se observa que el 42.3% está de acuerdo con la percepción de confidencialidad de su jefe; el 26% no está seguro; se determina el porcentaje acumulado de 54.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 45.2 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, una ligera mayoría está de acuerdo con la percepción de confidencialidad del jefe de los trabajadores encuestados de la empresa Electrocentro en el año 2016; por tanto, constituye un indicador que presenta una brecha para alcanzar el nivel favorable al clima organizacional.

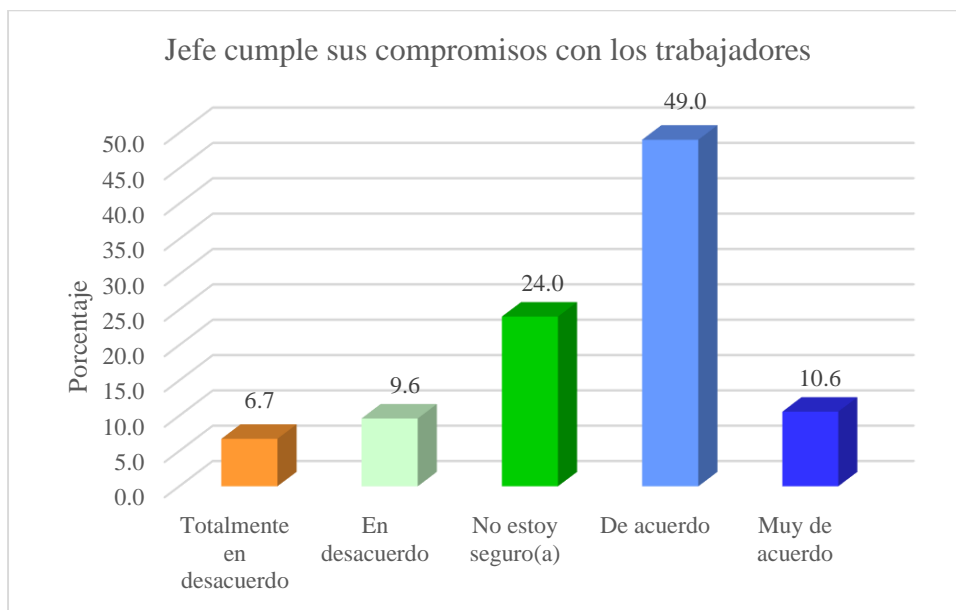
**4.2.2.12. Percepción de la comunicación abierta con el jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 21.* Percepción de la comunicación abierta con el jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 21 se observa que el 45.2% de los encuestados están de acuerdo con la comunicación abierta que tienen los trabajadores de la empresa Electrocentro con su jefe; el 18.3%, no está seguro; se estima el porcentaje acumulado de 60.6% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 39.4 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, una ligera mayoría está de acuerdo con la percepción de la comunicación abierta con el jefe de los trabajadores encuestados de la empresa Electrocentro en el año 2016, entonces se advierte que existe una brecha para el alcance del nivel óptimo favorable al clima organizacional.

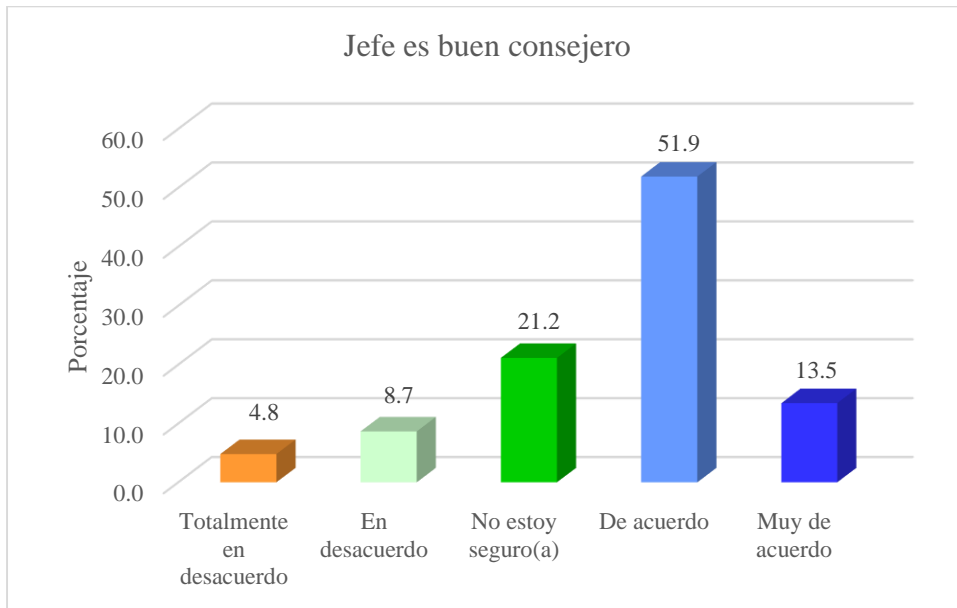
**4.2.2.13. Percepción que el jefe cumple sus compromisos con los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 22. Percepción que el jefe cumple sus compromisos con los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.*

En la Figura 22 se aprecia que el 49 % de encuestados están de acuerdo que el jefe cumple sus compromisos con los trabajadores de la empresa Electrocentro; se calcula el porcentaje acumulado de 59.6% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 40.4 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, una limitada mayoría está de acuerdo con la percepción que el jefe cumple sus compromisos con los trabajadores de la empresa Electrocentro en el año 2016; entonces representa un indicador que posee una brecha para alcanzar el nivel favorable al clima organizacional.

**4.2.2.14. Percepción que el jefe es un buen consejero de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

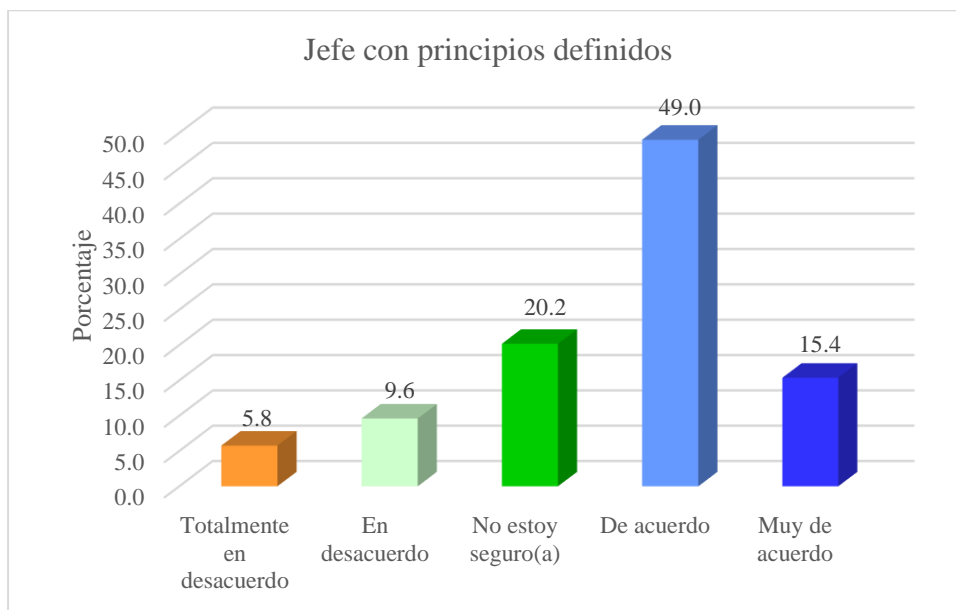


*Figura 23.* Percepción que el jefe es un buen consejero de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 23 se observa que el 51.9 % de encuestados están de acuerdo que el jefe es un buen consejero de los trabajadores en la empresa Electrocentro; el 21.2% no está seguro. Se establece el porcentaje acumulado de 65.4% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 34.6% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe es un buen consejero de los trabajadores en la empresa Electrocentro, siendo una situación que favorece al clima organizacional.



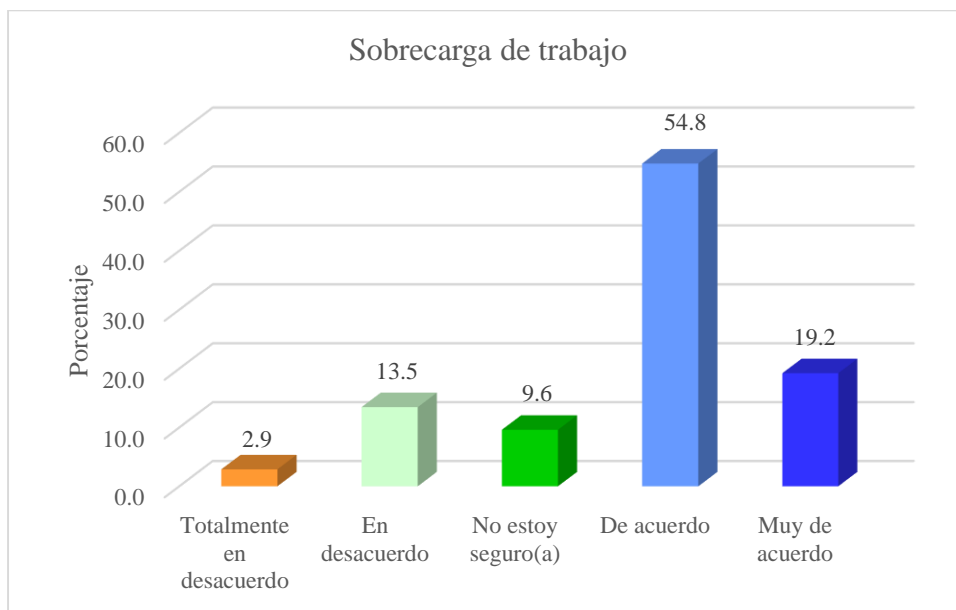
**4.2.2.15. Percepción que el jefe tiene principios definidos de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 24.* Percepción de que el jefe tiene principios definidos de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 24 se observa que el 49% de encuestados están de acuerdo que el jefe tiene principios definidos; el 20.2%, no está seguro. Se determina el porcentaje acumulado de 63.4% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 35.6 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe tiene principios definidos en la empresa Electrocentro en el año 2016, siendo un aspecto favorable para el clima organizacional.

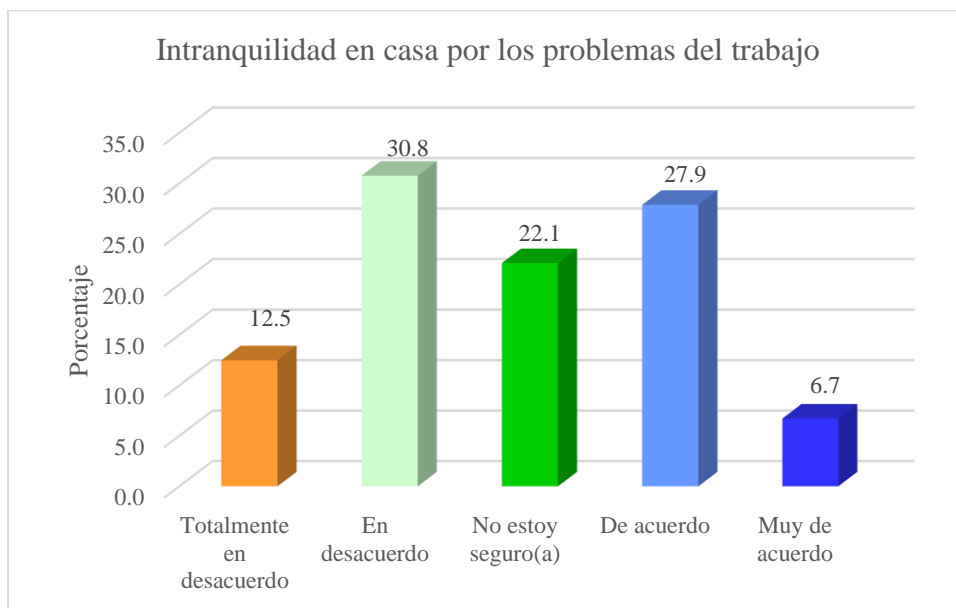
**4.2.2.16. Percepción de sobrecarga de trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 25.* Percepción de sobrecarga de trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 25 se observa que el 54.8% de encuestados están de acuerdo con la percepción de sobrecarga de trabajo en la empresa Electrocentro, respaldado por el 19.2 % quienes sostienen estar muy de acuerdo. Se estima el porcentaje acumulado de 74% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 26 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la gran mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción de sobrecarga de trabajo en la empresa Electrocentro en el año 2016, constituyendo un indicador desfavorable al clima organizacional.

**4.2.2.17. Percepción de intranquilidad en casa por los problemas del trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 26.* Percepción de intranquilidad en casa por los problemas del trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 26 se aprecia que el 30.8% de encuestados se encuentran en desacuerdo con la percepción de intranquilidad en casa por los problemas de trabajo; por otro lado, el 27.9 % está de acuerdo. Se cuantifica el porcentaje acumulado de 34.6% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 65.4 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, se determina que la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción de intranquilidad en casa por los problemas de trabajo en la empresa Electrocentro en el año 2016; representando un indicador favorable al clima organizacional.

**4.2.2.18. Percepción de excesivo trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

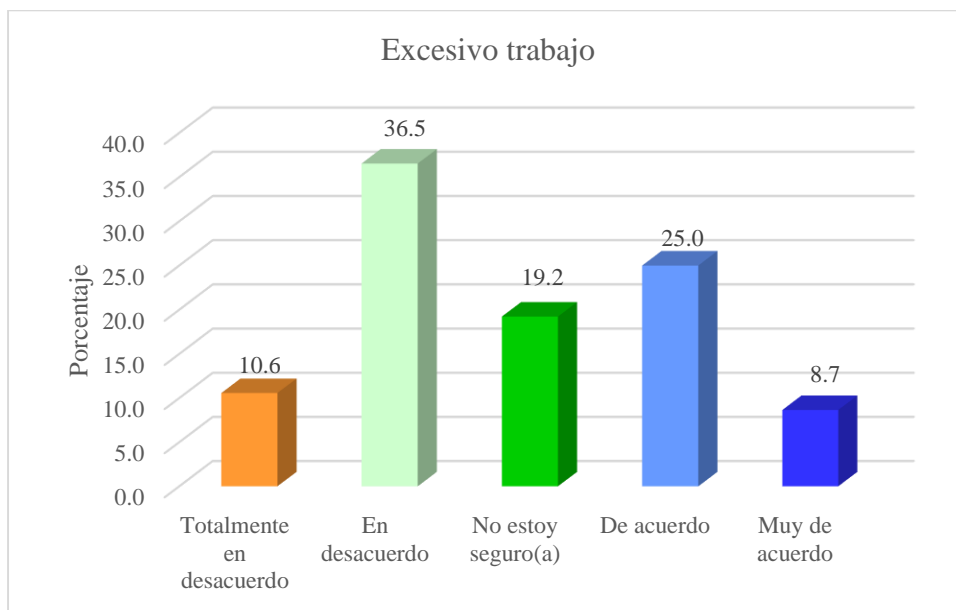
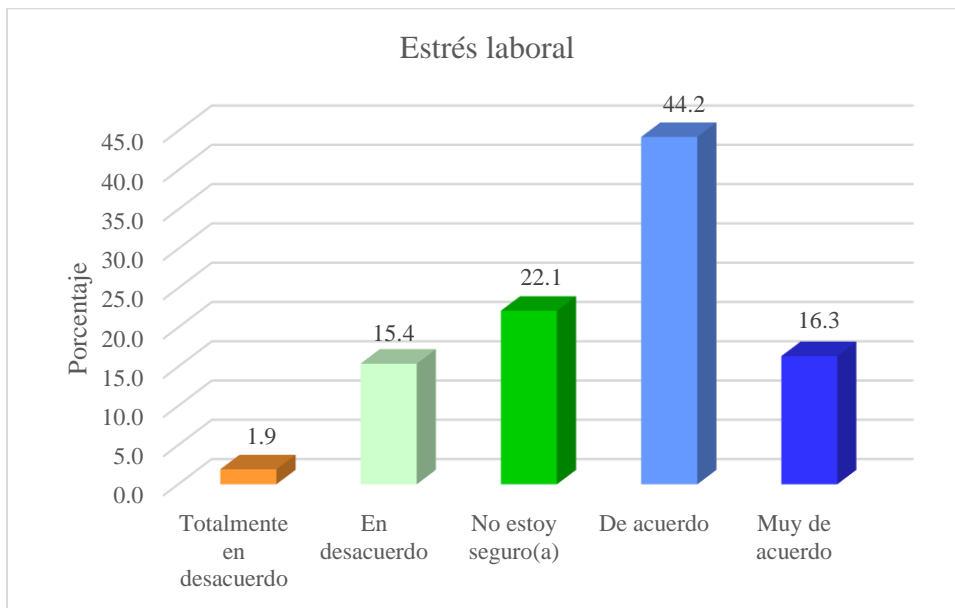


Figura 27. Percepción de excesivo trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 27 se observa que el 36.5 % de encuestados están en desacuerdo con la percepción de excesivo trabajo en la empresa Electrocentro; por otro lado, el 25 % está de acuerdo. Se pondera el porcentaje acumulado del 33.7% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 66.3% no está seguro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción de excesivo trabajo en la empresa Electrocentro en el año 2016, representando un indicador favorable al clima organizacional.

#### 4.2.2.19. Percepción de estrés laboral de los trabajadores encuestados de la Empresa

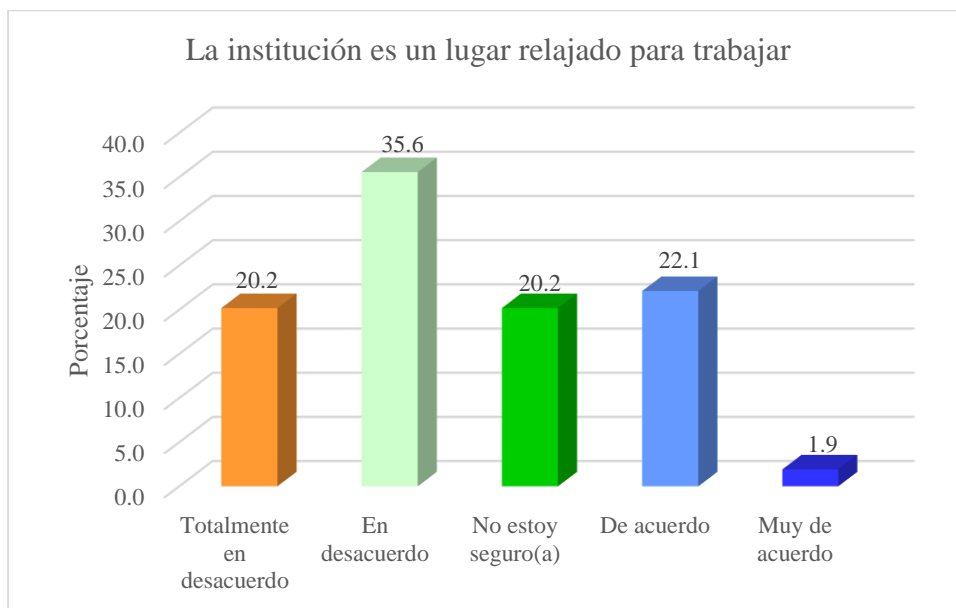
##### *Electrocentro en el año 2016.*



*Figura 28.* Percepción de estrés laboral de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 28 se observa que el 44.2 % de los encuestados están de acuerdo con la percepción que existe estrés laboral en los trabajadores de la empresa Electrocentro, respaldado por el 16.3 % que están muy de acuerdo; el 22.1 % no está seguro; el 15.4%, en desacuerdo y el 1.9%, totalmente en desacuerdo. Se calcula el porcentaje acumulado de 60.6% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 39.4% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces, una limitada mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que existe estrés laboral en los trabajadores de la empresa Electrocentro en el año 2016, este indicador no favorece al clima organizacional.

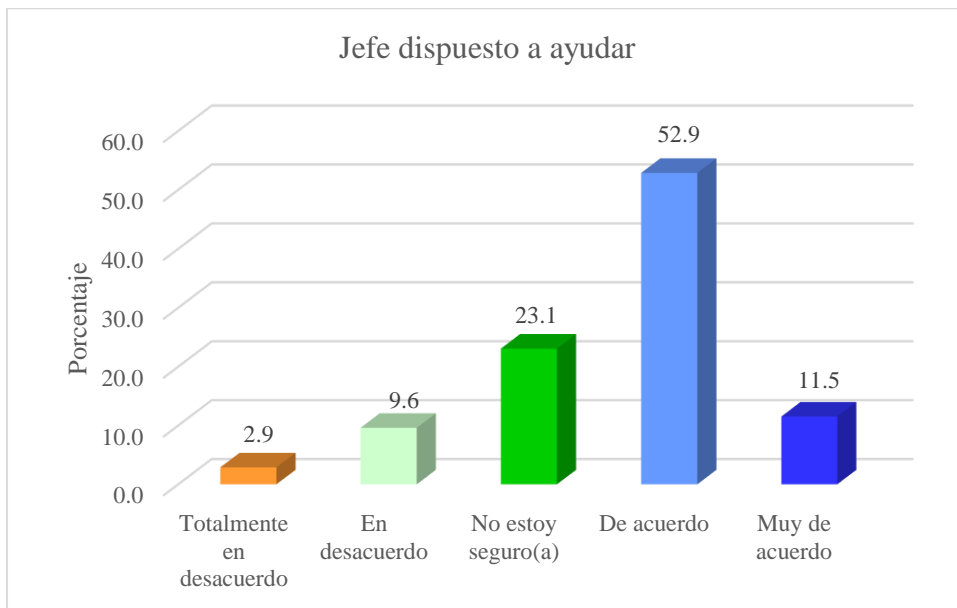
**4.2.2.20. Percepción que la institución es un lugar relajado para trabajar de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 29.* Percepción que la institución es un lugar relajado para trabajar de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 29 se observa que el 35.6 % está en desacuerdo con la percepción que la empresa Electrocentro sea un lugar relajado para trabajar; el 22.1%, de acuerdo. Se establece el porcentaje acumulado de 24% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 76% no está seguro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, una minoría de encuestados perciben que la institución es un lugar relajado para trabajar, constituyendo un indicador no favorable al clima organizacional.

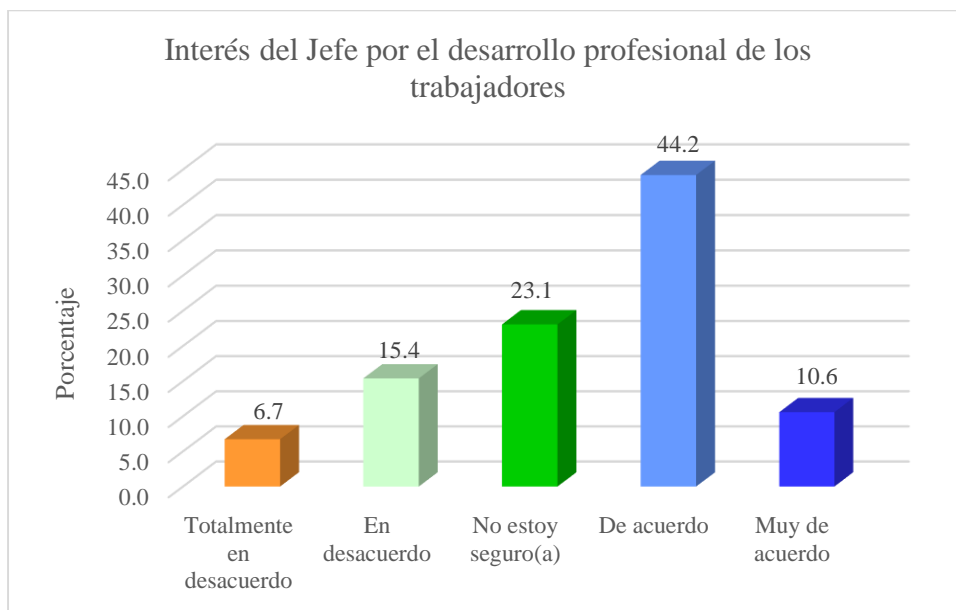
**4.2.2.21. Percepción que el jefe está dispuesto a ayudar a los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 30.* Percepción que el jefe está dispuesto a ayudar a los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 30 se observa que el 52.9% de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe está dispuesto a ayudar a los trabajadores, respaldado por el 11.5% que está muy de acuerdo; el 23.1%, no está seguro; el 9.6 %, en desacuerdo y el 2.9%, totalmente en desacuerdo. Se determina el porcentaje acumulado de 64.4% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 35.6% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe está dispuesto a ayudar a los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, constituyendo un aspecto favorable al clima organizacional.

**4.2.2.22. Percepción del interés del jefe por el desarrollo profesional de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

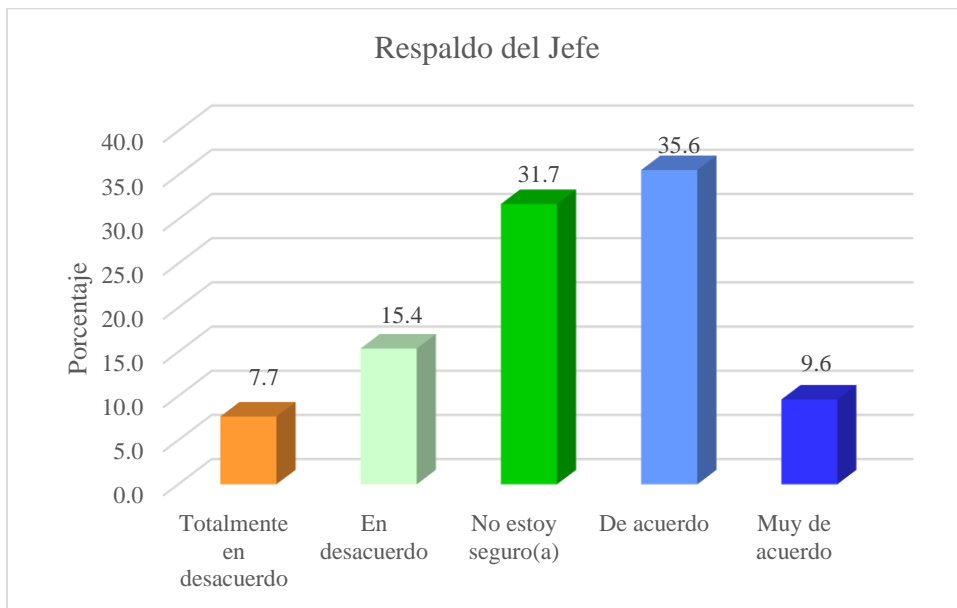


*Figura 31.* Percepción del interés del jefe por el desarrollo profesional de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 31 se observa que el 44.2 % está de acuerdo con la percepción del interés del jefe por el desarrollo profesional de los trabajadores. Se estima el porcentaje acumulado de 54.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 45.2% no está seguro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, una escasa mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción del interés del jefe por el desarrollo profesional de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016; por tanto, este indicador presenta una brecha para el alcance del nivel óptimo favorable al clima organizacional.



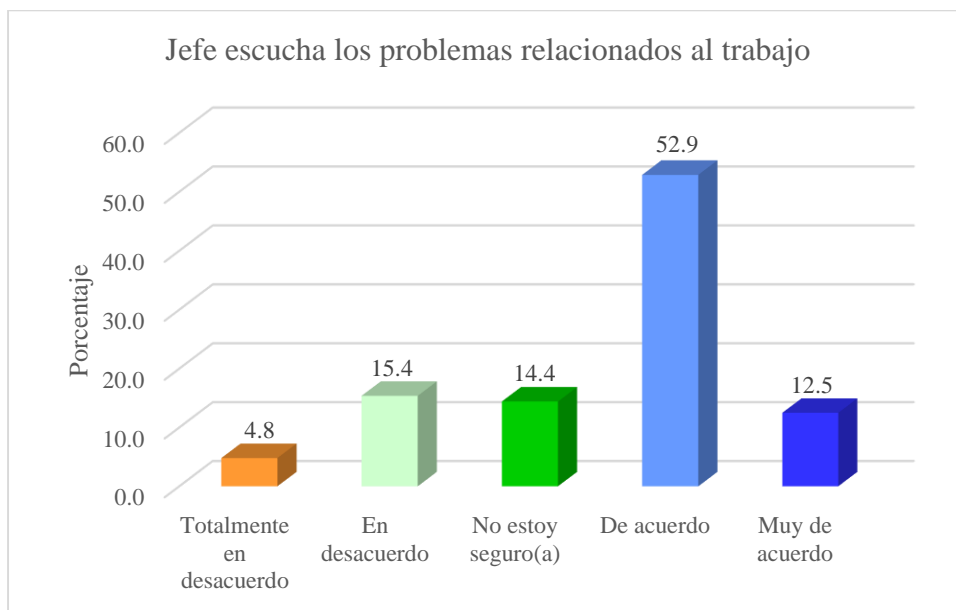
**4.2.2.23. Percepción del respaldo del jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 32.* Percepción del respaldo del jefe de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 32 se observa que el 35.6 % de encuestados están de acuerdo con la percepción del respaldo del jefe; el 9.6%, muy de acuerdo; el 31.7%, no está seguro; el 15.4%, en desacuerdo y el 7.7%, totalmente en desacuerdo. Se pondera el porcentaje acumulado de 45.2% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 54.8%, no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción del respaldo del jefe en la empresa Electrocentro en el año 2016, resultando un indicador que tiene una amplia brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

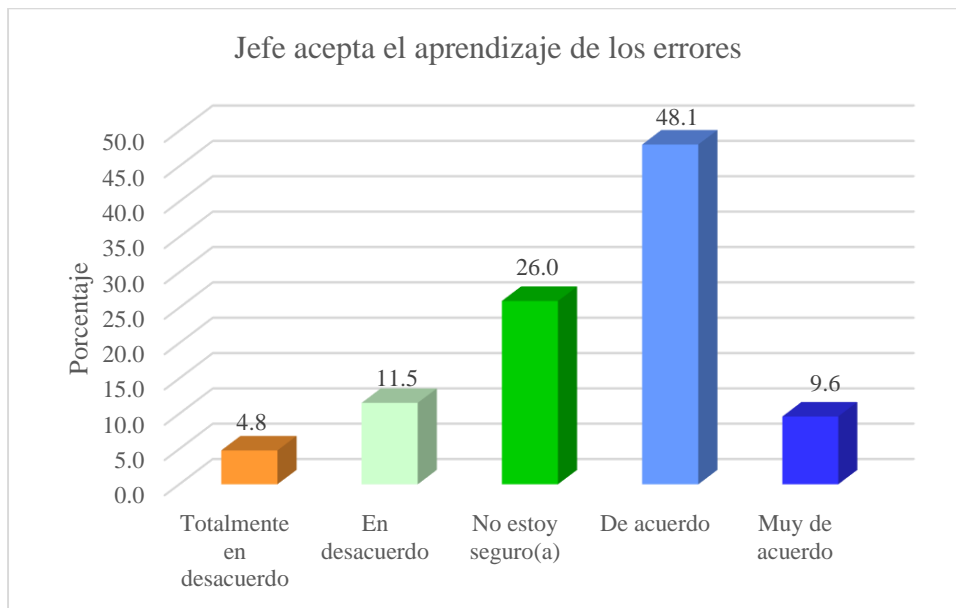
**4.2.2.24. Percepción que el jefe escucha los problemas relacionados al trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 33.* Percepción que el jefe escucha los problemas relacionados al trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 33 se observa que el 52.9% de encuestados está de acuerdo con la percepción que el jefe escucha los problemas relacionados al trabajo; el 15.4%, en desacuerdo%. Se cuantifica el porcentaje acumulado de 65.4% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 34.6% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, la mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe escucha los problemas relacionados al trabajo en la empresa Electrocentro en el año 2016. Este indicador favorece al clima organizacional.

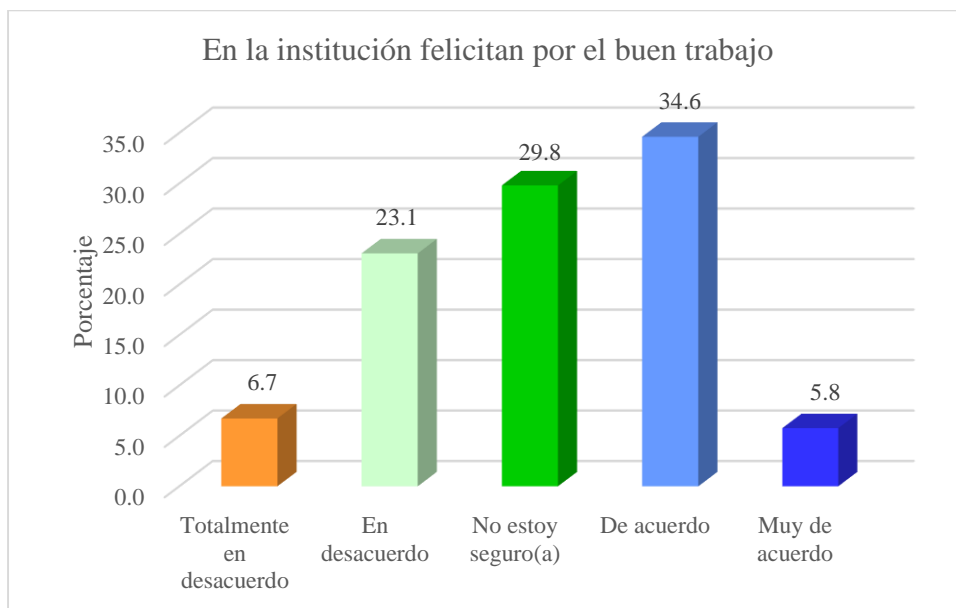
**4.2.2.25. Percepción que el jefe acepta el aprendizaje de los errores de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 34.* Percepción que el jefe acepta el aprendizaje de los errores de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 34 se observa que el 48.1% está de acuerdo con la percepción que el jefe acepta el aprendizaje de los errores de los trabajadores; el 26 %, no está seguro; el 11.5%, en desacuerdo. Se halla el porcentaje acumulado de 57.7% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 42.3% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, una limitada mayoría están de acuerdo con la percepción que el jefe acepta el aprendizaje de los errores de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, por tanto es un indicador que tiene una brecha para alcanzar la calificación óptima que favorezca al clima organizacional.

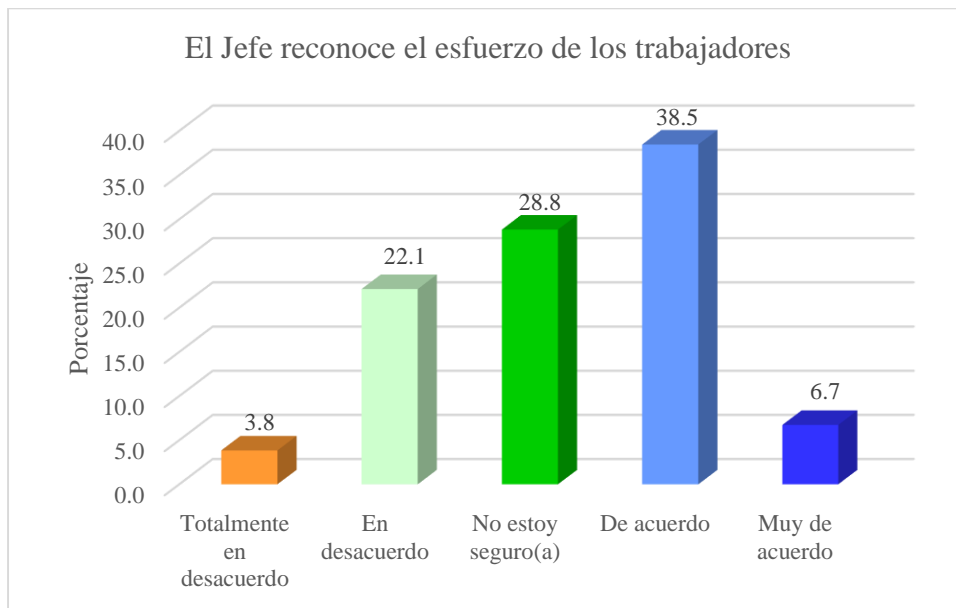
**4.2.2.26. Percepción que en la Institución felicitan por el buen trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 35.* Percepción que en la Institución felicitan por el buen trabajo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 35 se aprecia que el 34.6% de los encuestados están de acuerdo con la percepción que en la Institución felicitan por el buen trabajo; el 29.8%, no está seguro; el 23.1%, en desacuerdo. Se establece el porcentaje acumulado de 40.4% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 59.6% que no está seguro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por consiguiente la minoría de encuestados está de acuerdo con la percepción que en la Institución felicitan por el buen trabajo en el año 2016, entonces se identifica un indicador que presenta una gran brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

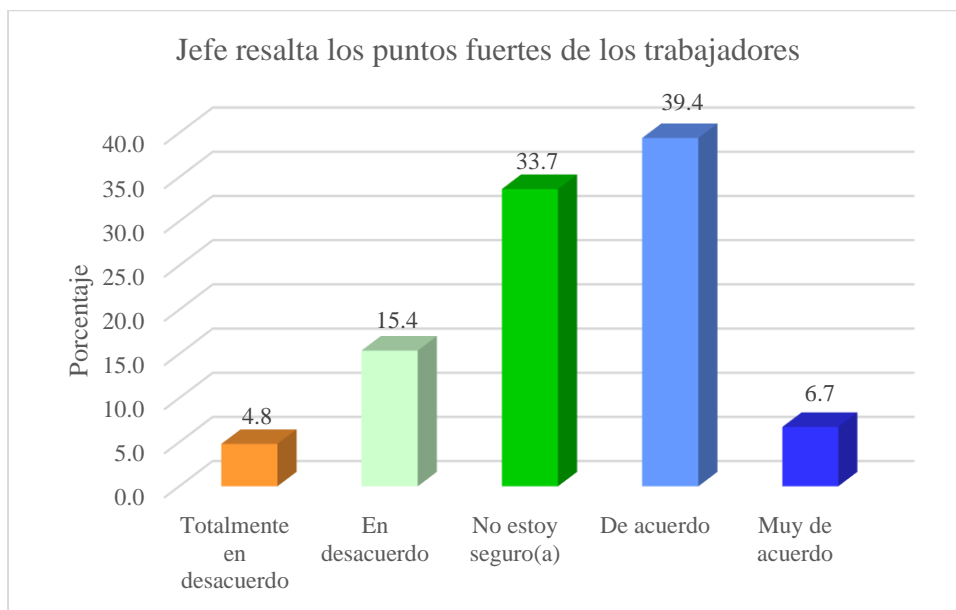
**4.2.2.27. Percepción que el jefe reconoce el esfuerzo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 36.* Percepción que el jefe reconoce el esfuerzo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 36 se observa que el 38.5% de encuestados están de acuerdo que el jefe reconoce el esfuerzo de los trabajadores; el 28.8%, no está seguro; el 22.1%, en desacuerdo. Se determina el porcentaje acumulado de 45.2% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 54.8% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe reconoce el esfuerzo de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, entonces constituye un indicador que tiene una gran brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

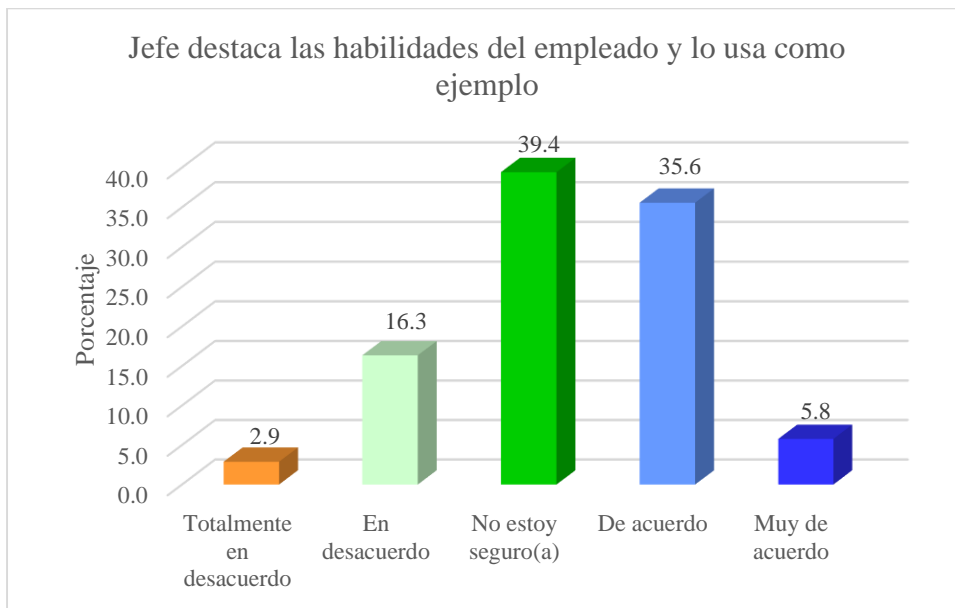
**4.2.2.28. Percepción que el jefe resalta los puntos fuertes de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 37.* Percepción que el jefe resalta los puntos fuertes de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 37 se observa que el 39.4% está de acuerdo que el jefe resalta los puntos fuertes de los trabajadores en la empresa Electrocentro; el 33.7%, no está seguro; el 15.4%, en desacuerdo. Se estima el porcentaje acumulado de 46.2% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 53.8% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe resalta los puntos fuertes de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, esta situación no es favorable al clima organizacional.

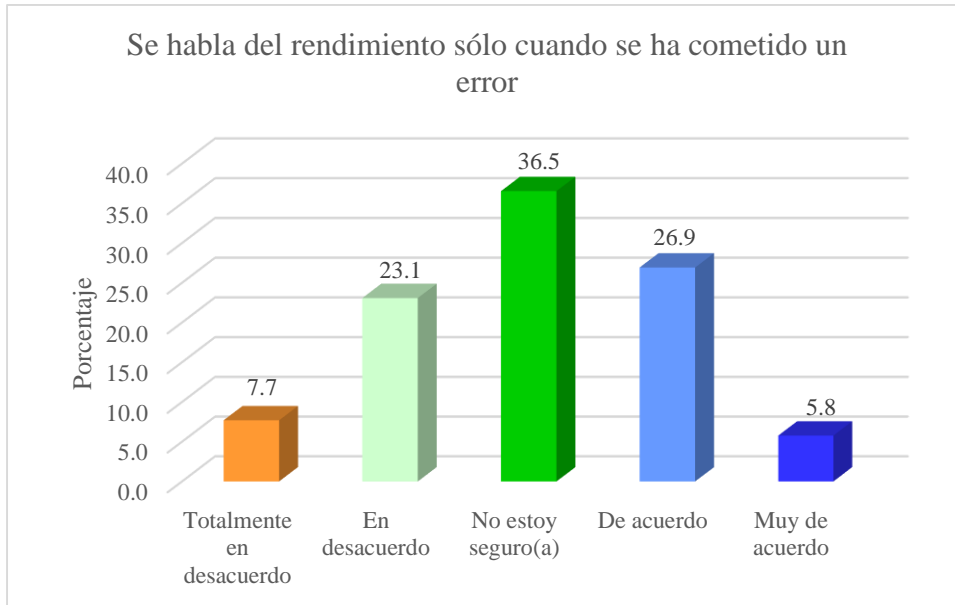
**4.2.2.29. Percepción que el jefe destaca las habilidades del empleado y lo usa como ejemplo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 38.* Percepción que el jefe destaca las habilidades del empleado y lo usa como ejemplo de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 38 se observa que el 39.4% de los encuestados no están seguros que el jefe destaque las habilidades del empleado y lo use como ejemplo de los trabajadores en la Empresa Electrocentro; el 35.6% está de acuerdo. Se pondera el porcentaje acumulado de 41.3% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el de 58.7 % que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe destaque las habilidades del empleado y lo use como ejemplo de los trabajadores en la Empresa Electrocentro en el año 2016, siendo este un indicador que no favorece al clima organizacional.

**4.2.2.30. Percepción que se habla del rendimiento sólo cuando se ha cometido un error de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

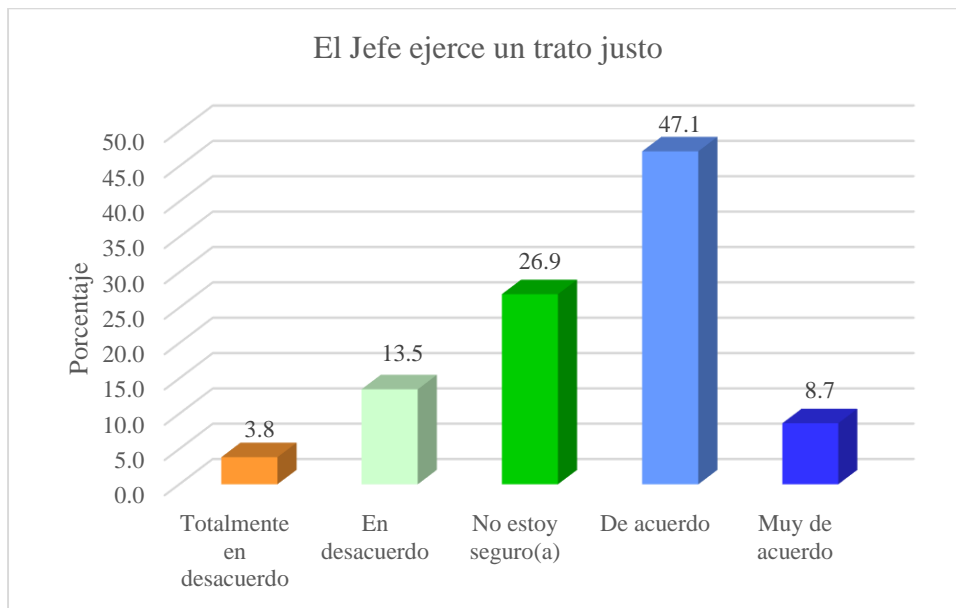


*Figura 39.* Percepción que se habla del rendimiento sólo cuando se ha cometido un error de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 39 se observa que el 36.5% de encuestados no están seguros que se hable del rendimiento sólo cuando se ha cometido un error; el 26.9% está de acuerdo. Se cuantifica el porcentaje acumulado de 32.7% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 67.3% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que se hable del rendimiento sólo cuando se ha cometido un error en la empresa Electrocentro en el año 2016, este hallazgo es favorable al clima organizacional.



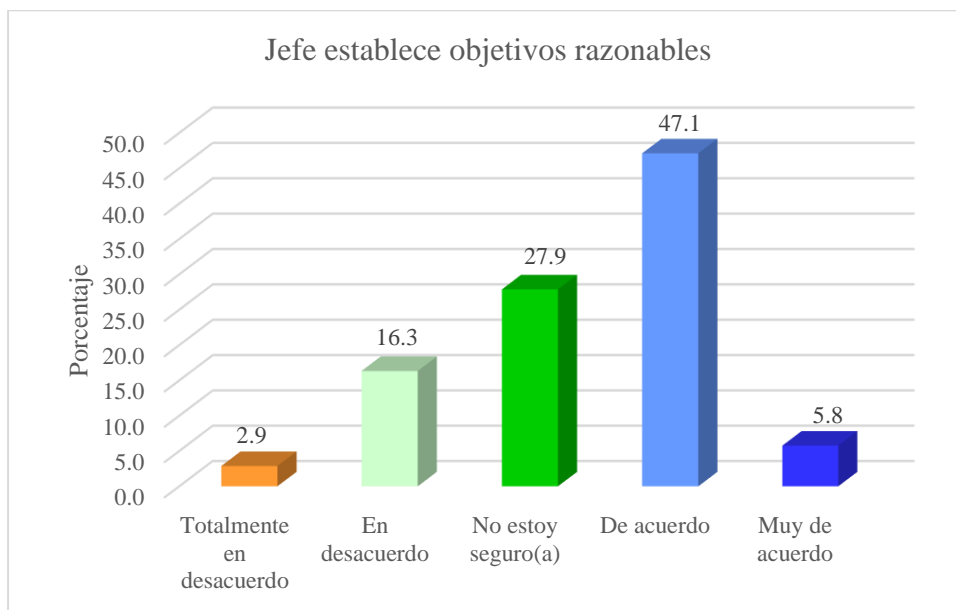
**4.2.2.31. Percepción que el jefe ejerce un trato justo a los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 40.* Percepción que el jefe ejerce un trato justo a los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 40 se observa que el 47.1% de encuestados están de acuerdo que el jefe ejerce un trato justo; el 26.9% no está seguro, el 13.5%, en desacuerdo. Se halla el porcentaje acumulado de 55.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 44.2% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. De manera que, una limitada mayoría está de acuerdo con la percepción que el jefe ejerce un trato justo en la empresa Electrocentro en el año 2016; sin embargo, el indicador presenta una brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

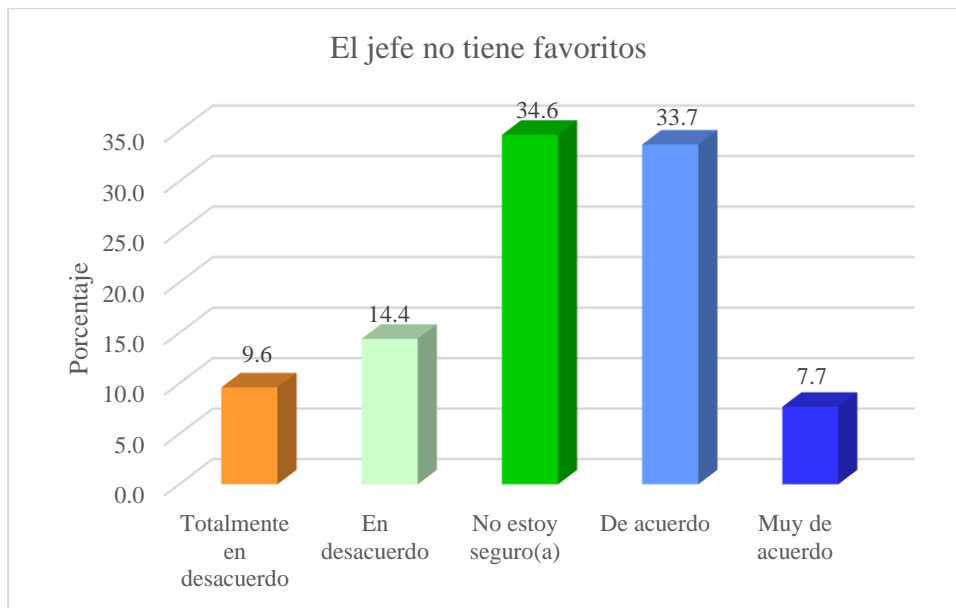
**4.2.2.32. Percepción que el jefe establece objetivos razonables de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 41.* Percepción que el jefe establece objetivos razonables de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 41 se aprecia que el 47.1% de los encuestados están de acuerdo que el jefe establece objetivos razonables; el 27.9%, no está seguro; el 16.3%, en desacuerdo. Se calcula el porcentaje acumulado de 52.9% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 47.1% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, una escasa mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe establece objetivos razonables en la empresa Electrocentro en el año 2016; por tanto, constituye un indicador que presenta una amplia brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

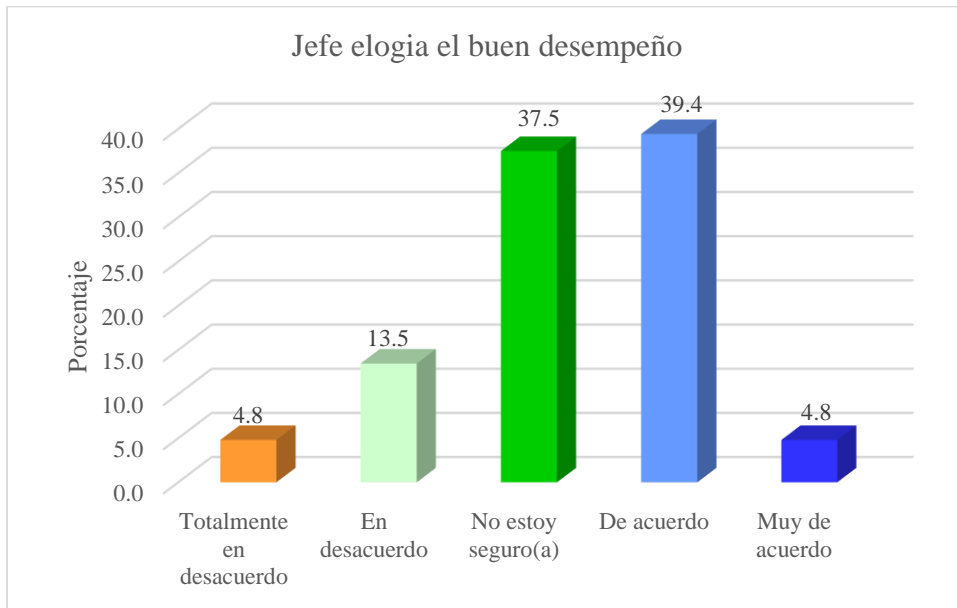
**4.2.2.33. Percepción que el jefe no tiene favoritos entre los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 42.* Percepción que el jefe no tiene favoritos entre los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 42 se observa que el 34.6% de encuestados no están seguros que el jefe no tiene favoritos entre los trabajadores; el 33.7% está de acuerdo; el 14.4%, en desacuerdo. Se establece el porcentaje acumulado de 41.3% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 58.7% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe no tiene favoritos entre los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016; por tanto, esta situación representa un indicador no favorable al clima organizacional.

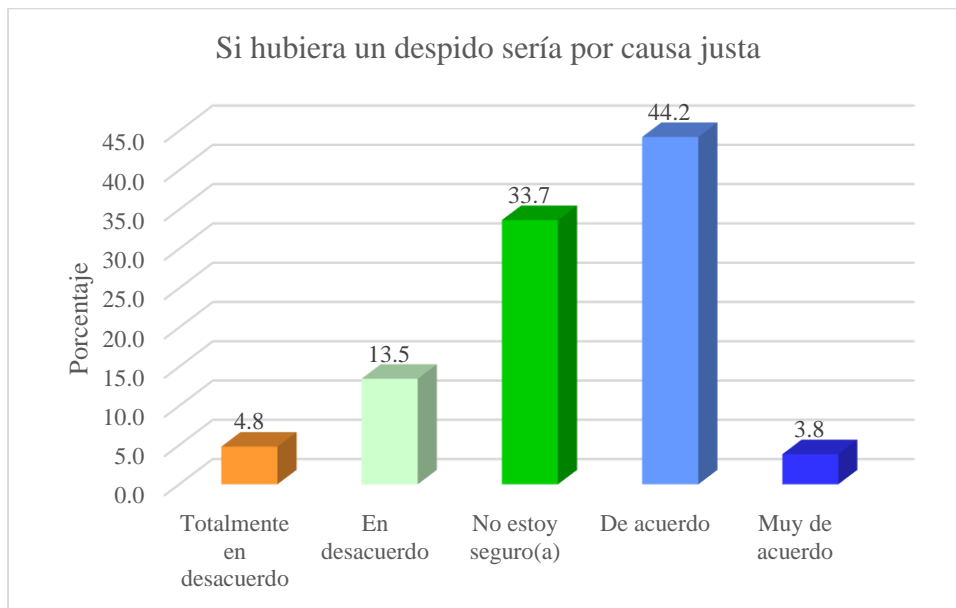
**4.2.2.34. Percepción que el jefe elogia el buen desempeño de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 43.* Percepción que el jefe elogia el buen desempeño de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 43 se aprecia que el 39.4% de los encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe elogia el buen desempeño de los trabajadores; el 37.5 % no está seguro; el 13.5%, en desacuerdo. Se determina el porcentaje acumulado de 44.2% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 55.8% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe elogia el buen desempeño de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, reflejando un indicador que no favorece al clima organizacional.

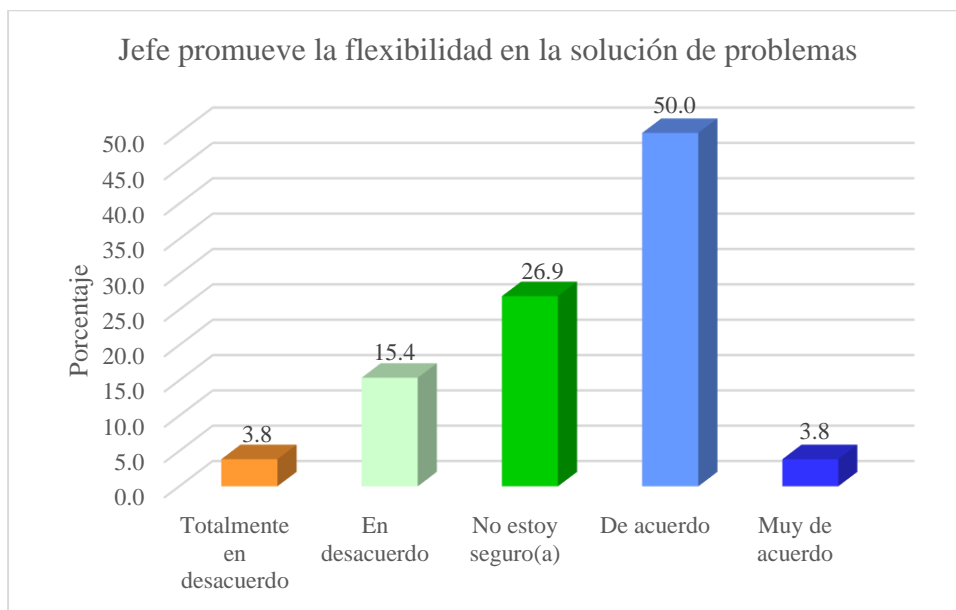
**4.2.2.35. Percepción que si hubiera un despido sería por causa justa de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 44.* Percepción que si hubiera un despido sería por causa justa de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 44 se observa que el 44.2% de encuestados están de acuerdo con la percepción que si hubiera un despido sería por causa justa; el 33.7%, no está seguro; el 13.5%, en desacuerdo. Se estima el porcentaje acumulado de 48.1% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 51.9% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces, la minoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que si hubiera un despido sería por causa justa en la empresa Electrocentro en el año 2016. Este aspecto muestra un indicador que no favorece al clima organizacional.

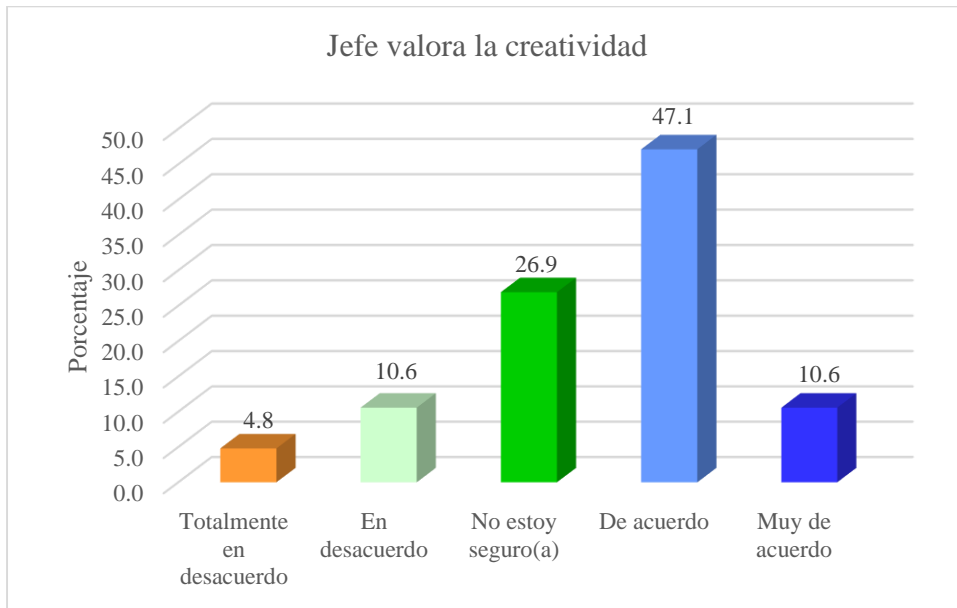
**4.2.2.36. Percepción que el jefe promueve la flexibilidad en la solución de problemas de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 45.* Percepción que el jefe promueve la flexibilidad en la solución de problemas de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 45 se observa que el 50% de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe promueve la flexibilidad en la solución de problemas; el 26.9% no está seguro; el 15.4%, en desacuerdo. Se pondera el porcentaje acumulado de 53.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 46.2% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, una limitada mayoría está de acuerdo con la percepción que el jefe promueve la flexibilidad en la solución de problemas en la empresa Electrocentro en el año 2016, determinando un indicador que presenta una gran brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

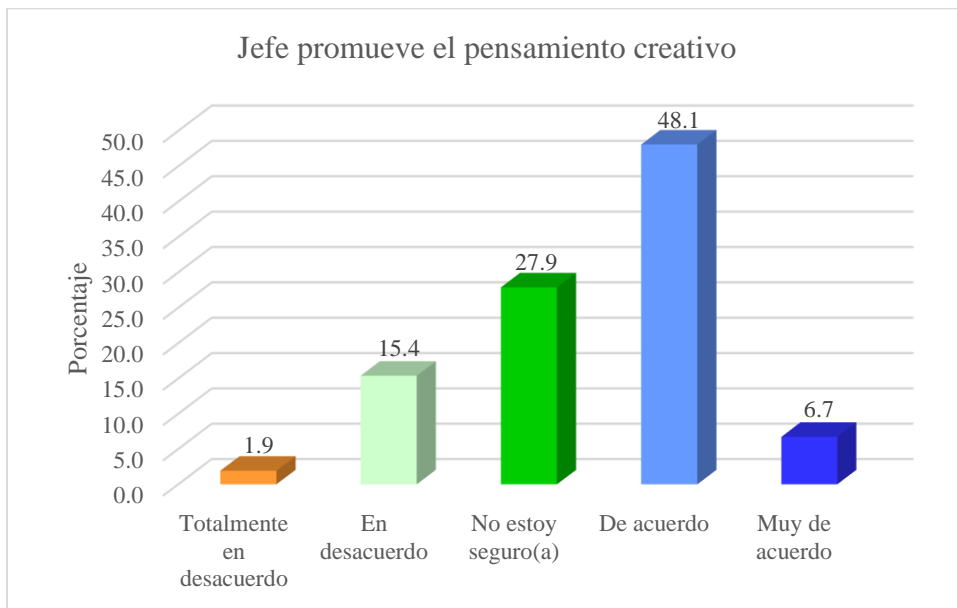
**4.2.2.37. Percepción que el jefe valora la creatividad de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 46.* Percepción que el jefe valora la creatividad de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 46 se observa que el 47.1% de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe valora la creatividad de los trabajadores; el 26.9% no está seguro; el 10.6%, en desacuerdo. Se cuantifica el porcentaje acumulado de 57.7% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 42.3% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Entonces, una limitada mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe valora la creatividad de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, por tanto, este indicador presenta una gran brecha para alcanzar el nivel óptimo favorable al clima organizacional.

**4.2.2.38. Percepción que el jefe promueve el pensamiento creativo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**

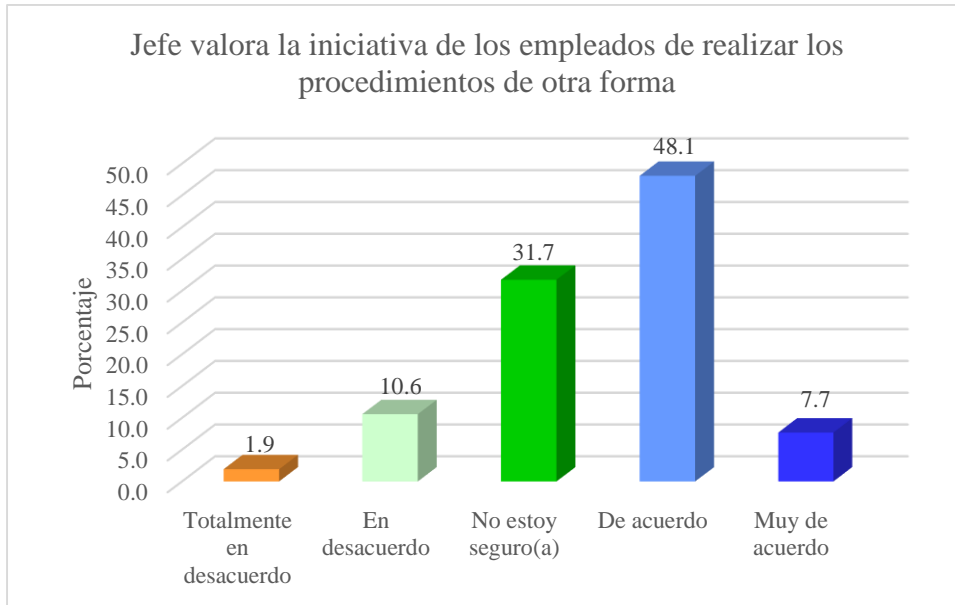


*Figura 47.* Percepción que el jefe promueve el pensamiento creativo de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 47 se observa que el 48.1% de encuestados están de acuerdo que el jefe promueve el pensamiento creativo de los trabajadores; el 27.9%, no está seguro; el 15.4%, en desacuerdo. Se halla el porcentaje acumulado de 54.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 45.2% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En consecuencia, una escasa mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe promueve el pensamiento creativo de los trabajadores en la empresa Electrocentro en el año 2016, por tanto, este indicador presenta una gran brecha para alcanzar el nivel favorable al clima organizacional.



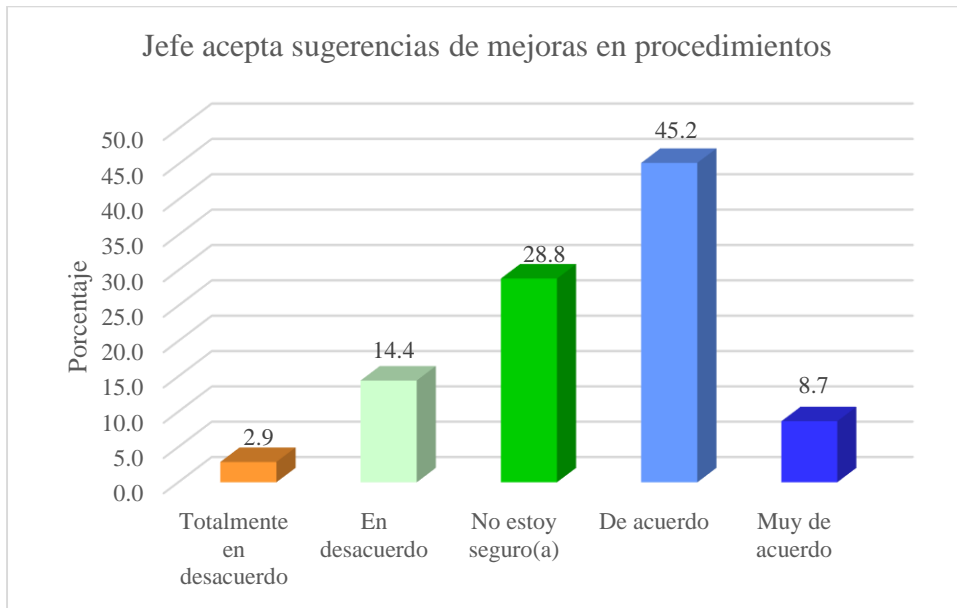
**4.2.2.39. Percepción que el jefe valora la iniciativa de los empleados para realizar los procedimientos de otra forma de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 48.* Percepción que el jefe valora la iniciativa de los empleados para realizar los procedimientos de otra forma de los encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.

En la Figura 48 se observa que el 48.1% de encuestados están de acuerdo que el jefe valora la iniciativa de los empleados para realizar los procedimientos de otra forma; el 31.7 % no está seguro; el 10.6%, en desacuerdo. Se calcula el porcentaje acumulado de 55.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 44.2% que no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, una limitada mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe valora la iniciativa de los empleados para realizar los procedimientos de otra forma en la empresa Electrocentro en el año 2016, entonces, constituye un indicador que tiene una gran brecha para alcanzar el nivel favorable al clima organizacional.

**4.2.2.40. Percepción que el jefe acepta sugerencias de mejoras en procedimientos de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.**



*Figura 49. Percepción que el jefe acepta sugerencias de mejoras en procedimientos de los trabajadores encuestados de la Empresa Electrocentro en el año 2016.*

En la Figura 49 se observa que el 45.2% de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe acepta sugerencias de mejoras en procedimientos; el 28.8%, no está seguro; el 14.4%, en desacuerdo. Se establece el porcentaje acumulado de 53.8% que están de acuerdo y muy de acuerdo y el 46.2% no están seguros, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por tanto, una limitada mayoría de encuestados están de acuerdo con la percepción que el jefe acepta sugerencias de mejoras en procedimientos en la empresa Electrocentro en el año 2016, entonces se identifica un indicador que tiene una gran brecha para alcanzar un nivel favorable al clima organizacional.

**4.3. Contrastación de Hipótesis**

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, debido que, al realizar el análisis de normalidad de Kolmogorov - Smirnov; se halló una distribución

normal de datos para la variable de satisfacción laboral y una distribución no normal para la variable de clima organizacional. La prueba se puede observar en el Apéndice F.

#### 4.3.1. Prueba de Hipótesis General.

**Hipótesis Nula:** No existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

**Hipótesis Alternativa:** Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 16

*Correlación entre las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*

		Variable Satisfacción Laboral (agrupado)	
Rho de Spearman	Variable Clima Organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	.458**
		p valor	.000
		N	104

*Nota:* \*\* La correlación es significativa  $p < .05$ .

Se observa que el valor de p es .000 el cual es menor de .05 ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa, por tanto, se confirma que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

De acuerdo al coeficiente Rho de Spearman igual a .458, se concluye que existe una correlación directa moderada entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

#### 4.3.2. Prueba de Hipótesis Específica.

##### *Prueba de Hipótesis Específica 1.*

Hipótesis Nula: No existe relación entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 17

##### *Correlación entre la Dimensión de Autonomía y Satisfacción Laboral*

			Variable Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Dimensión de Autonomía (agrupado)	Coeficiente de correlación	.324**
		p valor	.001
		N	104

*Nota:* \*\* La correlación es significativa  $p < .05$ .

Se observa que el valor de p es .001 el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), por consiguiente, la relación entre la autonomía y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Entonces, se confirma que existe relación entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

También se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman igual a .324, indicando que existe una correlación directa baja entre la autonomía y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 2.*

Hipótesis Nula: No existe relación entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 18

*Correlación entre la Dimensión de Cohesión y la Variable Satisfacción laboral*

			Variable Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Dimensión de Cohesión (agrupado)	Coeficiente de correlación	.445**
		p valor	.000
		N	104

*Nota:* \*\* La correlación es significativa  $p < .05$ .

En la Tabla 18 se aprecia que el valor de p es .000 el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre la cohesión y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se confirma que existe relación entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Se halló un coeficiente Rho de Spearman igual a .445, demostrando que existe una correlación directa moderada entre la dimensión de cohesión y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 3*

Hipótesis Nula: No existe relación entre la confianza y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la confianza y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 19

*Correlación entre la Dimensión de Confianza y la Variable Satisfacción laboral*

		Variable Satisfacción Laboral (agrupado)	
Rho de Spearman	Dimensión Confianza (agrupado)	Coeficiente de correlación	.564**
		p valor	.000
		N	104

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa  $p < .05$ .

La Tabla 19 muestra un valor de p igual a .000, el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre la confianza y satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se confirma que existe relación entre la confianza y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

El coeficiente Rho de Spearman igual a .564 señala que existe una correlación directa moderada entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 4*

Hipótesis Nula: No existe relación entre la presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 20

*Correlación entre la Dimensión de Presión y la Variable Satisfacción Laboral*

			Variable Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Dimensión (agrupado)	Coefficiente de correlación	-.243
	Presión	p valor	.013
		N	104

En la Tabla 20 se observa un valor de p igual a .013 el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre la presión y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se determina que existe relación entre la presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

El coeficiente Rho de Spearman es igual a  $-.243$ , señala que existe una correlación inversa baja entre la dimensión presión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 5*

Hipótesis Nula: No existe relación entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 21

*Correlación entre la Dimensión de Apoyo y la Variable Satisfacción Laboral*

		Variable Satisfacción Laboral (agrupado)	
Rho de Spearman	Dimensión Apoyo (agrupado)	Coeficiente de correlación	$.483^{**}$
		P valor	$.000$
		N	104

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa  $p < .05$ .

En la Tabla 21 se observa que  $p$  tiene un valor de  $.000$ , el cual es menor a  $.05$  ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre el apoyo y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se confirma que existe relación entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.



El coeficiente Rho de Spearman igual a .483 indica que existe una correlación directa moderada entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 6*

Hipótesis Nula: No existe relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 22

*Correlación entre la Dimensión de Reconocimiento y la Variable Satisfacción Laboral*

			Variable Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Dimensión de Reconocimiento (agrupado)	Coeficiente de correlación	.404**
		p valor	.000
		N	104

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa  $p < .05$ .

En la Tabla 22 se aprecia que p tiene un valor de .000, el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), en consecuencia, la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa. Se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se comprueba que existe relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman igual a .404, el cual prueba que existe una correlación directa baja entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 7*

Hipótesis Nula: No existe relación entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 23

*Correlación entre la Dimensión de Equidad y la Variable Satisfacción Laboral*

		Variable Satisfacción Laboral (agrupado)	
Rho de Spearman	Dimensión (agrupado)	Coeficiente de correlación	.494**
		p valor	.000
		N	104

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa  $p < .05$ .

En la Tabla 23 se observa que p tiene un valor de .000, el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre la equidad y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa; se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se demuestra que existe relación entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

El coeficiente Rho de Spearman es igual a .494; por consiguiente, existe una correlación directa moderada entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

*Prueba de Hipótesis Específica 8*

Hipótesis Nula: No existe relación entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Hipótesis Alternativa: Existe relación entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Tabla 24

*Correlación entre la Dimensión de Innovación y la Variable Satisfacción laboral*

			Variable Satisfacción Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Dimensión de Innovación (agrupado)	Coeficiente de correlación	.411**
		p valor	.000
		N	104

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa  $p < .05$ .

En la Tabla 24 se aprecia que p tiene un valor de .000, el cual es menor a .05 ( $p < .05$ ), entonces, la relación entre la innovación y la satisfacción laboral es estadísticamente significativa; se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa. Por tanto, se demuestra que existe relación entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

El coeficiente Rho de Spearman es igual a .411; entonces, existe correlación directa moderada entre la dimensión innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

#### **4.4. Discusión de Resultados**

La contrastación de la Hipótesis General ha permitido demostrar que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Este resultado coincide con la investigación realizada por Castillo (2014) sobre Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos, en la que concluyeron que las variables clima organizacional, regulación identificada e intrínseca y satisfacción laboral, correlacionaron de manera significativa, positiva y mediana con la satisfacción laboral, indicando que, al elevarse la percepción favorable del clima laboral y al reportar mayor regulación identificada e intrínseca hacia el trabajo, la satisfacción laboral será más elevada. De igual manera concuerda con los resultados obtenidos por Bravo (2015) en su investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima, en la que se reporta asociaciones positivas y directas entre las dimensiones de cada una de las variables de estudio. Así también, se asemeja a las conclusiones obtenidos por Alva y Domínguez (2013) en la investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote en la que determinaron que existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

En relación a la primera hipótesis específica se confirma que existe una relación directa entre la autonomía y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Estos resultados apoyan los hallazgos obtenidos en la investigación realizada por Quinto (2015), titulada Factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé, quien menciona que los trabajadores se sienten muy satisfechos con la autonomía que tienen para ejecutar su trabajo, empleando sus propias tácticas de trabajo, creatividad y experiencia; concluyendo que, la autonomía en el trabajo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé. Así mismo, concuerda con los resultados obtenidos por Leyva y Peña (2013) en la tesis titulada Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Cultura Junín- Ministerio de Cultura, quienes concluyeron que una de las dimensiones que permitirían mejorar la satisfacción laboral es la autonomía o estructura. Así también, coincide con la investigación de Owen y Campbell (1998) (citado en Chiang et al., 2010) quienes revelaron que la satisfacción laboral tiene una relación positiva y significativa con la dimensión autonomía del clima.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se confirma que existe una relación directa entre cohesión y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Estos resultados concuerdan una vez más con la investigación realizada por Quinto (2015) quien en la tesis titulada Factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé, Huancayo, demostró que los trabajadores se sienten satisfechos con las relaciones interpersonales que se dan entre compañeros y entre trabajadores /jefes, concluyendo que, las relaciones interpersonales o cohesión influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé. También se asemeja a los resultados obtenidos por Leyva y Peña (2013) en la tesis titulada Análisis de las Dimensiones del Clima

Organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Cultura Junín- Ministerio de Cultura, quienes determinaron a las relaciones o cohesión como una de las principales dimensiones del clima organizacional que permitiría mejorar la satisfacción laboral. Así mismo, coincide con el estudio realizado por Owen y Campbell en 1998 (citado en Chiang et al., 2010) quienes hallaron que, la satisfacción laboral tiene una relación significativa y positiva con la cohesión.

Respecto a la tercera hipótesis específica se confirma que existe una relación directa entre la confianza y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Estos hallazgos se relacionan con la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, en cuanto a la necesidad de estima, la que se clasifica en dos grupos, primero están: (a) el deseo de fuerza, (b) el logro, (c) adecuación, (d) competencia, (e) confianza frente al mundo, (f) independencia; y (g) autonomía. En un segundo grupo se encuentra (a) la necesidad de aprobación social, (b) respeto, (c) de estatus, (d) de prestigio, (e) fama, (f) gloria; y (g) consideración. Maslow (1991) resalta que la satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, capacidad, suficiencia y utilidad. La frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo, que a su vez pueden ocasionar desánimo.

Respecto a la cuarta hipótesis específica se determina que existe relación inversa entre la presión y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Este resultado concuerda con los resultados obtenidos por Chiang, Martín y Núñez y Salazar (2011) en su investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre Hospitales Públicos de Alta y Baja complejidad, en la Universidad de Bio Bio, Chile, en la que concluyeron que Presión era la dimensión de clima organizacional con la

menor relación con las dimensiones de satisfacción laboral. También se asemeja a los resultados obtenidos por Owen y Campbell en 1998 (citado en Chiang et al., 2010) quienes revelaron que la dimensión de presión se relaciona negativamente con la satisfacción laboral.

En referencia a la quinta hipótesis específica se confirma que existe relación directa entre el apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Este resultado tiene semejanza con los resultados obtenidos por Chiang, Martín y Núñez y Salazar (2011) en su investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre Hospitales Públicos de Alta y Baja complejidad, en la Universidad de Bio Bio, Chile, en la que concluyeron que las relaciones más altas se dieron entre la dimensión de satisfacción laboral con supervisión y las dimensiones de clima organizacional apoyo e innovación.

Respecto a la sexta hipótesis específica se confirma que existe una relación directa entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Este resultado se asemeja al obtenido por Maricela Peña ,Guadalupe Díaz y Alejandra Carrillo Puente de la Universidad Autónoma de Coahuila-México (2013) en la investigación titulada Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar, en la que concluyeron respecto a la satisfacción laboral que los trabajadores sostenían estar contentos y jactanciosos por el trabajo que realizan, que su remuneración es la adecuada y que reciben el reconocimiento por su desempeño de parte de sus colegas de trabajo y de su Jefe. Así también, confirma lo hallado por Castro y Espinoza (2015) en la tesis titulada Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad – Huancayo, en la que se demuestra la importancia del reconocimiento para que el personal se encuentre satisfecho. También concuerda con los resultados de Quinto

(2015) quien en la tesis titulada Factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé, Huancayo estableció que los trabajadores administrativos están muy satisfechos con las políticas de recompensas en especial con los incentivos económicos y con el reconocimiento institucional; concluyendo que las políticas de recompensa, influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé. De igual manera coincide con los resultados de Arias y Arias (2014) de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa, Perú, quienes realizaron la investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. mostrando una relación fuerte y significativa entre la dimensión de reconocimiento y satisfacción laboral. Este resultado tiene que ver con los factores motivacionales o factores intrínsecos de la teoría de Herzberg, que incluye sentimientos de crecimiento individual, realización, reconocimiento profesional, el trabajo estimulante y la responsabilidad; cuando los factores motivacionales son excelentes estos producen la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando son escasos, éstos evitan la satisfacción. También se relaciona con la teoría del equilibrio en la que se considera que la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación entre lo que el individuo cree que va a recibir y lo que realmente recibe como recompensa, entendiéndose como recompensa aquellos reconocimientos que pueden existir en un ambiente laboral. Por tanto, cuando lo esperado sea igual a lo percibido se prevé la aparición de la satisfacción, por otro lado, cuando existe una desigualdad ya sea por defecto o por exceso se producirá un sentimiento de insatisfacción.

Respecto a la séptima hipótesis específica se ratifica que existe una relación directa entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.



Este hallazgo se relaciona con la teoría de la equidad. “Para Adams (1963) el sujeto estará satisfecho si en su proceso de comparación social percibe equidad. En cambio, sentirá insatisfacción cuando la percepción vivenciada por el trabajador es de injusticia y de inequidad.” (Chiang et al., 2010. p. 180). Por tanto, se evidencia que cuando los trabajadores perciben equidad en el ambiente laboral también manifiestan satisfacción laboral.

Respecto a la octava hipótesis específica se concluye que existe una relación directa entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016.

Este resultado concuerda con los resultados obtenidos por Chiang, Martín y Núñez y Salazar (2011) en su investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre Hospitales Públicos de Alta y Baja complejidad, en la Universidad de Bio Bio, Chile, en la que concluyeron que para ambos tipos de hospitales las correlaciones más altas se dan en las dimensiones de clima organizacional Apoyo e Innovación. Así también, tiene relación con la Teoría de la Finalidad (Locke 1968). “Las metas y objetivos conscientes del trabajador, constituyen un fin en sí mismos. Por lo tanto, constituyen una fuente propia e independiente de satisfacción y motivación para el trabajador”. (Chiang et al., 2010 p.182-183). Chiavenato (2009) también explica la teoría y resalta que la principal fuente de motivación del trabajador es el deseo de alcanzar un objetivo. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar permiten mejores resultados y por ende “mayor será la satisfacción si alcanza los objetivos” (Chiang et al, 2010, p.183). Aquellos trabajadores que reciben retroalimentación y participan en la planificación y realización de las tareas trabajan mejor e incrementan sus niveles de satisfacción.

## Conclusiones

1. Existe una relación directa moderada entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo; ya que se halló el coeficiente Rho de Spearman igual a .458; por tanto, se afirma que cuando mayor es la percepción del clima organizacional, mejor es la apreciación de la satisfacción laboral.
2. Se ha determinado que existe una relación directa baja entre autonomía y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo, dado que, se calculó el coeficiente Rho de Spearman igual a .324; en consecuencia, cuando el trabajador percibe mayor autonomía, aprecia mayor satisfacción laboral. Si percibe que tiene libertad en la toma de decisiones, en la propuesta, forma de ejecución o procedimientos de las actividades en su trabajo, también se siente satisfecho.
3. Existe relación directa moderada entre la cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo, pues se halló un coeficiente Rho de Spearman igual a .445; por consiguiente, cuando el trabajador percibe un ambiente laboral amigable, de buenas relaciones interpersonales y de trabajo en equipo, percibe una mayor satisfacción laboral.
4. Existe una relación directa moderada entre la confianza y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo, debido a que se calculó el coeficiente Rho de Spearman igual a .564; entonces, se afirma que, cuando mejor sea la percepción de confianza, mayor será la apreciación de la satisfacción laboral. Si el trabajador se siente satisfecho con la confidencialidad, la comunicación, el cumplimiento de las promesas de su jefe, así como, con sus consejos y sus principios definidos, también mejorará su satisfacción laboral.

5. Existe relación inversa baja entre presión y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo, puesto que, se estableció el coeficiente Rho de Spearman igual a  $-.243$ ; por esta razón, cuando mayor sea la percepción de presión, menor será la satisfacción laboral; es decir, si el trabajador percibe sobrecarga de trabajo, estrés laboral, percibe menor satisfacción laboral.
6. Existe relación directa moderada entre la dimensión apoyo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo, ya que se halló el coeficiente Rho de Spearman igual a  $.483$ ; por tanto, a mayor percepción de apoyo, se observa mayor satisfacción laboral. Cuando el empleado percibe que su jefe está dispuesto a ayudar, escucha los problemas relacionados al trabajo, lo respalda, y muestra interés por su desarrollo profesional, percibirá también mayor satisfacción laboral.
7. Existe una relación directa baja entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016; dado que, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman igual a  $.404$ . En consecuencia, a medida que se advierta mayor reconocimiento, cuando perciban que su labor es valorada a través de una felicitación, cuando se reconoce el esfuerzo, se resalta y destaca las habilidades del trabajador, mayor será la percepción de la satisfacción laboral.
8. Existe una relación directa moderada entre la equidad y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016, debido a que se halló el coeficiente Rho de Spearman igual a  $.494$ . Por consiguiente, cuando mejor es la percepción que se tiene de la equidad, mayor es la apreciación de la satisfacción laboral. Si el empleado aprecia que hay un trato justo,

que no existe favoritismo y el establecimiento de objetivos son razonables, percibe también mayor satisfacción.

9. Existe una relación directa moderada entre la innovación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro - Unidad de Negocio Huancayo en el año 2016, puesto que se obtuvo el coeficiente Rho de Spearman igual a .411. Entonces, se afirma que, a mayor percepción de innovación se percibe también mayor satisfacción laboral. Cuando el trabajador percibe que el jefe promueve la flexibilidad en la solución de problemas, valora la creatividad, promueve el pensamiento creativo, valora la iniciativa de los trabajadores de realizar los procedimientos de otra forma y acepta sugerencias de mejoras en los procedimientos, mayor será la satisfacción laboral.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda que la empresa Electrocentro tome en cuenta los resultados de la presente investigación y ponga énfasis en las dimensiones de autonomía, cohesión, confianza,

apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, que son las dimensiones que mostraron relación positiva con la satisfacción laboral; así también en la dimensión presión que muestra una relación inversa.

2. Se recomienda desarrollar talleres de habilidades de Coaching para la gestión de personal dirigida a los jefes y gerentes, para fomentar la confianza, cohesión, trabajo en equipo y apoyo al colaborador.
3. Revisar la carga de trabajo establecida por cada puesto laboral, para identificar los que se encuentran sobrecargados y tomar decisiones al respecto, como una redistribución de actividades o la contratación de nuevo personal.
4. Es necesario que la empresa Electrocentro S.A. establezca políticas que le permitan brindar un mayor reconocimiento a los trabajadores, que incluya recompensas verbales, escritas y materiales.
5. Se debería implementar mecanismos que garanticen un trato justo y equitativo, como por ejemplo dar a conocer sus sistemas de ascenso, políticas de recompensa, de tal manera que los colaboradores puedan mejorar su percepción de equidad.
6. Realizar un estudio más exhaustivo sobre la dimensión de presión, para observar su comportamiento. Asimismo, se debería desarrollar estudios correlacionales entre las dimensiones de satisfacción laboral y las dimensiones de clima organizacional por gerencias.

## **Referencias**

Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 163-172.

- Alcover, C., Moriano, J., Segovia, A., & Cantisano, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Editorial UNED.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alva y Domínguez (2013) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote*. In *Crescendo*. Vol 6 N° 01, pp. 90-102
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arias, W. y Arias, G. (2014) *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C*. *Ciencia & Trabajo*, 2014. N° 51, pp. 185-191.
- Barquero, A. (1987). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: EUNED.
- Barquero, A. (1987). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: UNED.
- Bathyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., . . . Rojo, V. (2011). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Uruguay: Universidad de la República .
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa* (Segunda ed.). Madrid: La Muralla.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bravo, J. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima*. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 1: La actividad laboral en su contexto*. España: Síntesis S.A.

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias* (Primera ed.). México: Trillas S. A.
- Calderón, J., & Alzamora, L. (2010). *Metodología de la Investigación Científica en Postgrado*. Lima: Lulu International.
- Castillo, N. (2014): *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Castro, E. y Espinoza, J. (2015) *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad - Huancayo*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chávez, G. (22 de Enero de 2016). Gerente de Recursos Humanos. (M. Campos, Entrevistador)
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Universum*, 66-85.
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 5-16.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Córdova, I. (2013). *Estadística Aplicada a la Investigación*. Lima: San Marcos.

- Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Bárbara, E., & Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones* (Primera ed.). Barcelona, España: UOC.
- DuBrin, A. (2008). *Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Educación.
- El Comercio (24 de Junio de 2017). Great Place to Work 2017: Un análisis de las empresas que destacaron en Perú. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/great-place-to-work-2017-analisis-empresas-destacaron-peru-437073>
- Electrocentro S.A. (2017). Plan Operativo y Presupuesto 2017. Perú. Obtenido de Distriluz: [http://www.distriluz.com.pe/transp/ftp/elcto/transp3/PlanOperativo\\_2017.pdf](http://www.distriluz.com.pe/transp/ftp/elcto/transp3/PlanOperativo_2017.pdf)
- Forehand, G., & Gilmer, V. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 171-183.
- García, M., & Ibarra, L. (2011). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Gestión. (20 de Octubre de 2017). ¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046>
- Grate Place to Work (2015). El Poder de la Gente. Las Mejores Empresas para trabajar en América Latina 2015. Recuperado de: [http://www.greatplacetowork.cl/storage/documents/LATAM2015\\_e\\_final.pdf](http://www.greatplacetowork.cl/storage/documents/LATAM2015_e_final.pdf)
- Gunter, B., & Furnham, A. (1996). Biographical and Climate Predictors of Job Satisfaction and Pride in Organization. *The Journal of Psychology*, 193-208.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 1096-1112.
- Juárez, S. (2012) *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social*. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. Vol. 50, N° 3, pp. 307-314.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para Administración y Economía* (Séptima ed.). México: Pearson Educación.
- Leyva, E. & Peña, S. (2013): *Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Cultura Junín- Ministerio de Cultura*. Tesis de licenciatura. Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Mañas, M., Gonzáles, V., & Peiró, J. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería, España: Universidad de Almería.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad* (Tercera ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Paucar, A. (Junio de 2016). Resumen Informe Sectorial Sector Electricidad. Perú. Obtenido de Pcr Perú: <http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201606-fin-electricas.pdf>
- Peña, M., Díaz, G. & Carrillo, A. (2013) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar Universidad Autónoma de Coahuila-México*. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 8, 37-47. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>

- Quinto, M. (2015) *Factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Ramiro Prialé Prialé, Huancayo*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Rivera, M. (2013). De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano. La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú. *Tiempo de opinión*, 4-13. Obtenido de [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_makaly\\_rivera.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf)
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 139-158.
- Sábado, T. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para Enfermería*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sánchez-Alcaraz, B., & Parra-Meroño, M. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 119-127.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 447-479.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: Paraninfo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J. M., & Gonzáles, Á. P. (2007). *Formación de Formadores*. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- Triola, M. F. (2009). *Estadística* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Vara Horna, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Vara Horna, A. A. (2008). *La Tesis de Maestría en Educación* (Primera ed.). Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Colombia: McGraw-Hill.

Zapata, O. (2005). *La aventura del pensamiento crítico: Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas* (Primera ed.). México: Pax México.

## **Apéndice A: Guía de Entrevista**

### **Guía de Entrevista Estructurada**

1. **Objetivo de la entrevista:** Conocer la opinión de algunos trabajadores sobre el clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Electrocentro.
2. **Dirigido a:** Trabajadores de la empresa Electrocentro.
3. **Tiempo aproximado de la entrevista:** 10 a 15 minutos.
4. **Fecha de entrevista:** 21 de Mayo de 2016
5. **Guión de entrevista:**
  - Saludo y presentación.
  - ¿Cómo calificaría Usted el clima organizacional en la empresa Electrocentro?
  - ¿Cree Usted que la empresa reconoce la labor y esfuerzo de sus trabajadores?
  - ¿Considera Usted que existe apoyo por parte de los jefes a los empleados?
  - ¿Cree Usted que existe igualdad de trato en la empresa Electrocentro?
  - ¿Se siente satisfecho en su trabajo?
6. **Desarrollo de la entrevista:**

### **6.1. Entrevista a trabajador número Uno:**

Buenas tardes Señor, Señora, Señorita entrevistada (o) Número Uno, soy alumna de la Universidad Continental y estoy realizando un estudio de Investigación sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la empresa Electrocentro, agradeceré mucho me pueda responder a las siguientes preguntas; asegurándole anticipadamente que su nombre no será dado a conocer, manteniéndolo en total reserva:

1.- ¿Cómo calificaría Usted el clima organizacional en la empresa Electrocentro?

Lo calificaría de nivel regular, creo que hay problemas en las relaciones interpersonales., no se reconoce al personal. Pareciera que no se le tomara mucha importancia.

2.- ¿Cree Usted que la empresa reconoce la labor y esfuerzo de sus trabajadores?

En mi opinión, creo que muchas veces la labor desplegada por los trabajadores no es reconocida ni de forma remunerativa, ni verbalmente.

3.- ¿Considera Usted que existe apoyo por parte de los jefes a los empleados?

En algunos casos he observado que algunos jefes apoyan a sus trabajadores, pero en otros no. Por parte de la empresa en vez de valorar al trabajador, en varias oportunidades ha iniciado procesos judiciales en su contra, esto implica una pérdida de tiempo y sobre todo el aspecto emocional de que tu propia empresa te enjuicie sin una razón justificada.

4.- ¿Cree Usted que existe igualdad de trato en la empresa Electrocentro?

En mi opinión tratan de ser igualitarios, pero algunas veces les gana el hecho de ser cercano a las jefaturas y se produce la inequidad en el trato.

5.- ¿Se siente Satisfecho en su trabajo?

No me siento tan satisfecho, creo que esperaba mejores beneficios en la empresa.

## 6.2. Entrevista a trabajador número Dos:

Buenas tardes Señor, Señora, Señorita entrevistada (o) Número Dos, soy alumna de la Universidad Continental y estoy realizando un estudio de Investigación sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la empresa Electrocentro, agradeceré mucho me pueda responder a las siguientes preguntas; asegurándole anticipadamente que su nombre no será dado a conocer, manteniéndolo en total reserva:

1.- ¿Cómo calificaría Usted el clima organizacional en la empresa Electrocentro?

Para mí el clima organizacional en la empresa Electrocentro no está bien, ya que no valoran a los trabajadores.

2.- ¿Cree Usted que la empresa reconoce la labor y esfuerzo de sus trabajadores?

Algunas veces, pero mayormente no. Siempre nos están estableciendo metas exigentes y ponemos nuestro mayor esfuerzo, pero eso no se da cuenta la empresa.

3.- ¿Considera Usted que existe apoyo por parte de los jefes a los empleados?

Su apoyo es mínimo, no se siente que reclamen por nuestros derechos cuando surge algún problema.

4.- ¿Cree Usted que existe igualdad de trato en la empresa Electrocentro?

A mi parecer no hay igualdad, aveces hay cierto favoritismo con los allegados a las gerencias.

5.- ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

Digamos que medianamente satisfecho, tengo la esperanza de que pronto mejore.

### **6.3. Entrevista a trabajador número Tres:**

Buenas tardes Señor, Señora, Señorita entrevistada (o) Número Tres, soy alumna de la Universidad Continental y estoy realizando un estudio de Investigación sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de la empresa Electrocentro, agradeceré mucho me pueda responder a las siguientes preguntas, asegurándole anticipadamente que su nombre no será dado a conocer, manteniéndolo en total reserva:

1.- ¿Cómo calificaría Usted el clima organizacional en la empresa Electrocentro?

Requiere mejorar, Electrocentro en su Sistema de Gestión de Calidad, tiene implementado un procedimiento que en los procesos de supervisión/fiscalización de OSINERGMIN derivan en multas económicas a la empresa, éstas son trasladadas a los trabajadores en muchos casos, siendo ventiladas en la vía judicial, agotando a los trabajadores física, económica y emocionalmente. Electrocentro debería revisar este procedimiento que en nada ayuda a mejorar el clima de la empresa.

Muchos de los trabajadores de Electrocentro han sido repuestos mediante procesos judiciales, varios de ellos sobrepasan los 50 años y pese a su esfuerzo no se amoldan a las exigencias de los procedimientos y los sistemas informáticos, aunado a esto es conocido la falta de personal en Electrocentro, derivando esta situación en sobrecarga de trabajo al personal calificado y extendiendo la jornada laborar hasta las 9:00 – 10:00pm.

2.- ¿Cree Usted que la empresa reconoce la labor y esfuerzo de sus trabajadores?

No percibo el reconocimiento de la empresa por el esfuerzo desplegado, siento que la exigencia es tiránica. El negocio eléctrico es netamente regulado y esta regulación exige plazos, formatos, información, base de datos, etc. que muchas veces no es considerado el esfuerzo desplegado

en preparar esta información por las Jefaturas, generando insatisfacción en los trabajadores que realizan estas actividades.

3.- ¿Considera Usted que existe apoyo por parte de los jefes a los empleados?

En muchas ocasiones he escuchado de las jefaturas decir sobre los trabajadores "... es lo que tenemos y con eso se tienes que trabajar", entiendo que la jefatura también está atada de manos sin poder hacer mucho.

4.- Cree Usted que existe igualdad de trato en la empresa Electrocentro?

No, en Electrocentro no existe línea de carrera, conozco el caso de un trabajador que lo único que esperaba era cumplir sus tres años para que se jubile, dada su edad y su poca experiencia en la distribución de electricidad y escasa interacción con los sistemas informáticos permanentemente se tenía que dar soporte, situación que no es contemplada por las jefaturas.

5.- Se siente satisfecho en su trabajo?

No, por tal motivo permanentemente estoy en búsqueda de mejores oportunidades laborales.



## **Apéndice B: Guía de Entrevista**

### **Guía de Entrevista Semi Estructurada**

- 1. Objetivo de la entrevista:** Identificar la necesidad de realizar un estudio del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Electrocentro.
- 2. Dirigido a:** Gerente de Recursos Humanos, Gilberto Chávez Bustamante.
- 3. Tiempo aproximado de la entrevista:** 10 a 15 minutos
- 4. Fecha de entrevista:** 19 de Mayo de 2016
- 5. Guión de entrevista:**
  - Saludo y presentación.
  - En la empresa que dirige, ¿Realizan un diagnóstico de clima organizacional?
  - ¿Cree Usted que el Clima organizacional en su Institución tiene relación con la satisfacción laboral?
  - ¿Es importante para Ustedes conocer qué aspectos se deberían mejorar para elevar el clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores?
- 6. Resumen de la entrevista:**

En la empresa Electrocentro cada año se realiza el diagnóstico del clima organizacional, ésta es ejecutada por una empresa externa.

A mi parecer el Clima Organizacional está relacionado con la Satisfacción Laboral, por ello sería muy interesante para nosotros conocer que elementos del clima organizacional requerimos reforzar o mejorar para elevar el clima organizacional y a su vez desarrollar la satisfacción laboral.

## Apéndice C: Cuestionario de Clima Organizacional



UNIVERSIDAD CONTINENTAL

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**PROPÓSITO:** El motivo de la presente encuesta es medir el clima organizacional de la empresa Electrocentro.

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con el ambiente de su trabajo. Sírvase marcar con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su situación.

ITEM		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro (a)	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	1	2	3	4	5
3	Propongo mis propias actividades de trabajo.	1	2	3	4	5
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4	5
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	1	2	3	4	5

	ITEM	Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro (a)	De acuerdo	Muy de acuerdo
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	1	2	3	4	5
7	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.	1	2	3	4	5
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	1	2	3	4	5
9	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	1	2	3	4	5
10	Siento que tengo muchas cosas en común con las personas que trabajan en mi unidad.	1	2	3	4	5
11	Puede confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	1	2	3	4	5
12	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	1	2	3	4	5

13	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	1	2	3	4	5
ITEM		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro (a)	De acuerdo	Muy de acuerdo
14	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.	1	2	3	4	5
15	Mi jefe es una persona de principios definidos.	1	2	3	4	5
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1	2	3	4	5
17	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	1	2	3	4	5
18	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	1	2	3	4	5
19	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	1	2	3	4	5

21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	1	2	3	4	5
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
ITEM		Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro (a)	De acuerdo	Muy de acuerdo
23	Mi jefe me respalda 100%	1	2	3	4	5
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Mi jefe me respalda y deja que aprenda de mis propios errores.	1	2	3	4	5
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
27	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	1	2	3	4	5
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
29	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
30	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es	1	2	3	4	5

	cuando he cometido un error.					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
ITEM		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro (a)	De acuerdo	Muy de acuerdo
33	Mi jefe no tiene favoritos.	1	2	3	4	5
34	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	1	2	3	4	5
36	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	1	2	3	4	5
37	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
38	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	1	2	3	4	5
39	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta forma.	1	2	3	4	5

40	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

#### Apéndice D: Cuestionario de Satisfacción laboral



UNIVERSIDAD CONTINENTAL

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

**PROPÓSITO:** El motivo de la presente encuesta es medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrocentro.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se muestra unas preguntas sobre datos generales en los cuales se le solicita encerrar en un círculo la alternativa que crea conveniente o rellenar los espacios en blanco, en la segunda parte encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo, sírvase marcar con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su situación.

#### I.- DATOS GENERALES:

1.-Sexo:

1.- Femenino      2.- Masculino

2.- Edad:

1.- 20 a 28 años      2.- 29 a 37 años      3.- 38 a 46 años      4.- 47 a 55 años      5.- 56 años a más

3.- Profesión: \_\_\_\_\_

4.- Años de trabajo en la empresa:

- 1.- Menos de 5 años    2.- 6 a 10 años    3.- 11 a 15 años    4.- 16 a 20 años    5.- 21 años a más
- 5.- Área en el que labora: \_\_\_\_\_

## **II.- ESCALA SOBRE SATISFACCIÓN**





ITEM	SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO EN GENERAL	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Más bien en desacuerdo	Más bien de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Hay buena relación entre los miembros de mi unidad.	1	2	3	4	5	6
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	1	2	3	4	5	6
3	Mi unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
4	Participo en las decisiones de mi unidad, departamento o sección.	1	2	3	4	5	6
5	Con los colegas de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	6
6	Atención que prestan a mis sugerencias.	1	2	3	4	5	6
7	Reconocimiento que obtengo por un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
8	La autonomía que tengo para planificar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
9	Respecto a la libertad que me otorgan para elegir mi propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	6
10	El apoyo administrativo que recibo.	1	2	3	4	5	6
	<b>SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>	<b>Más bien en desacuerdo</b>	<b>Más bien de acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
11	La iluminación de mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6
12	La ventilación de mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6
13	El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5	6
14	Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
15	La temperatura de mi local de trabajo.	1	2	3	4	5	6
16	La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6

	<b>SATISFACCIÓN CON LA FORMA EN QUE REALIZA SU TRABAJO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>	<b>Más bien en desacuerdo</b>	<b>Más bien de acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
18	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.	1	2	3	4	5	6
19	Las satisfacciones que me produce mi trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6
20	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco.	1	2	3	4	5	6
21	Los objetivos y metas que debo alcanzar.	1	2	3	4	5	6
22	Mi relación con las autoridades más inmediatas.	1	2	3	4	5	6
23	El apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5	6
	<b>SATISFACCIÓN CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>	<b>Más bien en desacuerdo</b>	<b>Más bien de acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que me ofrece la institución.	1	2	3	4	5	6
25	Las oportunidades de continuar mi perfeccionamiento que me ofrece la institución	1	2	3	4	5	6
26	La estabilidad en las funciones de mi trabajo	1	2	3	4	5	6
27	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibo de la institución.	1	2	3	4	5	6
28	El grado en que la institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6
29	Mi grado de satisfacción general con la Institución.	1	2	3	4	5	6
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta.	1	2	3	4	5	6

	<b>SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN SUBORDINADO-SUPERVISOR</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>	<b>Más bien en desacuerdo</b>	<b>Más bien de acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
31	La proximidad y frecuencia con que soy supervisado.	1	2	3	4	5	6
32	La supervisión que ejercen sobre mí.	1	2	3	4	5	6
33	La forma en que los superiores juzgan mis actividades	1	2	3	4	5	6
34	La forma en que soy dirigido.	1	2	3	4	5	6
	<b>SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>	<b>Más bien en desacuerdo</b>	<b>Más bien de acuerdo</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
35	El salario que recibo.	1	2	3	4	5	6
36	Las condiciones laborales en que me desenvuelvo.	1	2	3	4	5	6
37	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6

Muchas gracias por su tiempo y colaboración

**Apéndice E: Autorización para la Ejecución de la Investigación en la empresa Electrocentro.**



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Huancayo, 23 de Mayo de 2016

CPC:  
Anthony Sosa Landeo  
Gerente de Administración y Finanzas  
Empresa Electrocentro S.A.  
Ciudad -

Es grato dirigirme a Usted para saludarlo a nombre de la Escuela Académico Profesional de Administración y Marketing de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental.

En nuestro afán de brindar a los estudiantes universitarios de la carrera de Administración oportunidades de desarrollar investigaciones de acuerdo a la especialidad, tenemos el interés de compartir y contrastar los conocimientos teóricos impartidos en las aulas con las vivencias reales con las más connotadas empresas de la Región.

Por ello apelamos a su reconocida generosidad, para que Usted autorice la aplicación de encuestas para la ejecución de la tesis titulada "Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrocentro- Unidad de Negocio Huancayo", presentada por la alumna Marjorie Verónica Campos Verastegui.

Agradezco anticipadamente las facilidades que pueda brindarnos, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi consideración.

Sin otro particular, me despido de Usted.

Atentamente.

*GAH*  
*Atender*

*[Signature]*

CPC. ANTHONY SOSA LANDEO  
GERENTE DE ADM. Y FINANZAS  
ELECTROCENTRO S.A.

25 MAY 2016

*[Signature]*

Mr. Mr. Omar Salinas Fernández  
Director de la E. A. P. de  
Administración y Marketing  
UNIVERSIDAD CONTINENTAL

*PARA TODO EL PERSONAL DE SEDE, P. INDUSTRIAL Y 3 USUARIOS.*

*BRINDAR LAS FACILIDADES PARA LA ENCUESTA; ESTUDIO ACADÉMICO*

*[Signature]* 25/05/16

LIC. GILBERTO CHAVEZ BUSTAMANTE  
Jefe de Recursos Humanos  
ELECTROCENTRO S.A.

## Apéndice F: Prueba de Normalidad

### Prueba de Normalidad de la variable Clima Organizacional

Hipótesis Nula:

El conjunto de datos de la variable de clima organizacional sigue una distribución normal.

Hipótesis Alternativa:

El conjunto de datos de la variable de clima organizacional no sigue una distribución normal.

Tabla B1

#### *Prueba de Normalidad de la variable Clima organizacional*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Clima Organizacional	.121	104	.006

*Nota.* Corrección de significación de Lilliefors

Se observa que el nivel de significancia es .006 que es menor a .05 ( $.006 < .05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, se concluye que a un nivel de significancia de .05 el conjunto de datos de la variable de clima organizacional no sigue una distribución normal.

### Prueba de Normalidad de la Variable Satisfacción Laboral

Hipótesis Nula:

El conjunto de datos de la variable de satisfacción laboral sigue una distribución normal.

Hipótesis Alternativa:

El conjunto de datos de la variable de satisfacción laboral no sigue una distribución normal.

Tabla B2

*Prueba de Normalidad de la variable Satisfacción Laboral*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Satisfacción Laboral	.080	104	.099

*Nota:* a. Corrección de significación de Lilliefors

Se aprecia que el nivel de significancia es .099 que es mayor a .05 ( $.099 > .05$ ), se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna; por tanto, se concluye que a un nivel de significancia de .05 el conjunto de datos de la variable de Satisfacción laboral sigue una distribución normal.