



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera de Administración de Empresas**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DE CHAQCHAO EN  
AREQUIPA EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas**

**MILAGROS VALERIA HERRERA MACEDO**

**Arequipa – Perú  
2018**

## **Dedicatoria**

*A todos mis seres queridos, a mi familia, padres, esposo, hermanos, tías y a mi hermosa sobrina Luana.*

## **Agradecimientos**

Agradezco a la vida por mostrarme siempre el camino y por darme la fuerza para continuar.

## Índice

Introducción.....	1
Problema de Investigación .....	3
Problema de investigación .....	3
Planteamiento del problema .....	4
Formulación del problema.....	5
Problema General. ....	5
Problemas Específicos.....	5
Justificación de la investigación .....	6
Justificación Económica. ....	7
Justificación Profesional.....	7
Justificación Académica. ....	7
Justificación Social.....	7
Marco Referencial .....	8
Antecedentes.....	8
Antecedentes Internacionales. ....	8
Antecedentes Nacionales.....	9
Marco teórico .....	11
Organización.....	11
Variable Clima Organizacional. ....	13
Variable Satisfacción laboral. ....	21
Objetivos e Hipótesis.....	31
Objetivo General.....	31
Objetivos Específicos.....	31
Hipótesis General .....	31
Hipótesis Específicas.....	31
Método .....	33

Tipo y Diseño de Investigación .....	33
Tipo de Investigación. ....	33
Diseño de investigación.....	33
Variables.....	34
Clima Organizacional. ....	34
Satisfacción Laboral.....	34
Población.....	38
Muestra.....	38
Instrumentos de investigación.....	39
Resultados .....	42
Presentación de Resultados .....	42
Ficha Técnica.....	42
Análisis de Datos.....	45
Discusión de los Resultados.....	66
Conclusiones.....	67
Conclusión General .....	67
Conclusiones Específicas .....	67
Recomendaciones.....	68
Referencias.....	70
Anexos .....	74
Anexo 1: Ranking del restaurante Chaqchao según Tripadvisor. Fuente: TripAdvisor.com. Tomado el 24 de agosto del 2018.....	74
Anexo 2: Cuestionario escala de opiniones SL-SPC.....	75
Anexo 3: Cuestionario escala de Percepción de clima organizacional .....	77
Anexo 4: Resultado de cuestionario sobre clima organizacional en porcentajes (%).....	80
Anexo 5: Tabla de resultado resumen por dimensión en porcentajes (Clima Organizacional) (%) .....	82

Anexo 6: Resultado de cuestionario sobre satisfacción laboral en porcentajes (%).....	83
Anexo 7: Tabla de resultado resumen por dimensión en porcentajes (%) (Satisfacción laboral).....	85
Anexo 8: Clima organizacional por edades en porcentajes (%) .....	86
Anexo 9: Clima Organizacional respecto a la antigüedad en porcentajes (%) .....	87
Anexo 10: Satisfacción Laboral por edades en porcentajes (%) .....	88
Anexo 11: Satisfacción Laboral respecto a la antigüedad en porcentajes (%) .....	89
Anexo 12: Autorización para uso del Análisis Factorial del “Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo” en Perú.....	90
Anexo 13: Autorización para uso de la escale SL - SPC.....	91

## Índice de Tablas

Tabla 1: Factores del clima organizacional y satisfacción laboral con sus dimensiones, subindicadores y escalas correspondientes. ....	35
Tabla 2: Áreas y número de trabajadores de Chaqchao.....	38
Tabla 3: Escala de Likert para cuestionario de Clima Organizacional.....	39
Tabla 4: Adaptado de “Análisis factorial exploratorio del ‘Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo’ en Perú”. ....	40
Tabla 5: Teoría Motivacional y Escala SL-SPC .....	40
Tabla 6: Preguntas Positivas y Negativas de la escala SL-SPC.....	41
Tabla 7: Puntuación de Item Positivo o Negativo de la escala SL-SPC. ....	41
Tabla 8: Muestra clasificada por edad, antigüedad y área de trabajo. ....	42
Tabla 9: Frecuencia de la Variable Clima Organizacional. Tabla que representa los resultados obtenidos en la variable clima organizacional. Elaboración propia .....	45
Tabla 10: Frecuencia de la dimensión condiciones físicas de las instalaciones. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.....	46
Tabla 11: Dimensión carga de trabajo. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.....	47
Tabla 12: Dimensión contenido y características de la tarea. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	48
Tabla 13: Dimensión Exigencias laborales. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	49
Tabla 14: Dimensión papel laboral y desarrollo de la carrera. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	50
Tabla 15: Dimensión Interacción social y aspectos organizacionales. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	51
Tabla 16: Dimensión Remuneración del Rendimiento. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.....	51
Tabla 17: Frecuencia de la Variable Satisfacción Laboral. Tabla que representa los resultados obtenidos en la variable clima organizacional. ....	53

Tabla 18: Dimensión Condiciones laborales. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	54
Tabla 19: Dimensión beneficios económicos. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	55
Tabla 20: Dimensión significación de la tarea. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	56
Tabla 21: Dimensión Reconocimiento personal y social. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018. ....	57
Tabla 22: Correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral .....	58
Tabla 23: Correlación entre las Condiciones físicas de las instalaciones y la Satisfacción Laboral .....	59
Tabla 24: Correlación entre la Carga de Trabajo y la Satisfacción Laboral ..	60
Tabla 25: Correlación entre el Contenido y Características de la Tarea y la Satisfacción Laboral .....	61
Tabla 26: Correlación entre las Exigencias Laborales y la Satisfacción Laboral .....	62
Tabla 27: Correlación entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la Satisfacción Laboral .....	63
Tabla 28: Correlación entre la Interacción Social y la Satisfacción Laboral ..	64
Tabla 29: Correlación entre la Remuneración del Rendimiento y la Satisfacción Laboral .....	65

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Motivación de McClelland. Fuente: Elaboración propia .....	15
Figura 2: Diagrama de las Variables Influyentes de Likert en modo jerarquía. Fuente: Elaboración propia .....	17
Figura 3: Sistema del clima organizacional Fuente: Litwin G., Humphrey J. y Wilson T. Fuente: Elaboración Propia .....	19
Figura 4: Clima organizacional como resultado de la interacción de los componentes de una organización. Fuente Pareek, 1989. Elaboración propia .....	20
Figura 5: Determinantes de satisfacción del trabajo según Harred. Fuente Harred, 2017. Elaboración propia .....	23
Figura 7: Pirámide de las necesidades Maslow. Fuente: Abraham Maslow. Elaboración propia .....	26
Figura 8 Teoría de la expectativa de Vroom. Fuente: Victor Vroom. Elaboración Propia .....	28
Figura 9: Teoría de los 2 factores de Herzberg .Fuente: Herzberg . Elaboración Propia .....	30
Figura 10: Frecuencia de la variable Clima Organizacional Agrupada. Gráfico que representa la frecuencia con que el clima organizacional impacta negativamente en los empleados.....	45
Figura 11: Frecuencia de la Dimensión Condiciones físicas de las instalaciones. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados. ....	46
Figura 12: Frecuencia de la Dimensión carga de trabajo. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.....	47
Figura 13: Frecuencia de la Dimensión contenido y características de la tarea. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.....	48
Figura 14: Frecuencia de la Dimensión exigencias laborales. Gráfico que	

representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.....49

Figura 15: Frecuencia de la Dimensión papel laboral y desarrollo de la carrera. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.....50

Figura 16: Frecuencia de la Dimensión Interacción social y aspectos organizacionales. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados. ....51

Figura 17: Frecuencia de la Dimensión Remuneración del Rendimiento. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.....52

Figura 18: Frecuencia de la variable Satisfacción Laboral agrupada. Gráfico que representa la frecuencia de la percepción de satisfacción laboral positiva. ....53

Figura 19: Frecuencia de la dimensión Condiciones laborales. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión. ....54

Figura 20: Frecuencia de la dimensión beneficios económicos. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión. ....55

Figura 21: Frecuencia de la dimensión significación de la tarea. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión. ....56

Figura 22: Frecuencia de la Dimensión reconocimiento personal y social. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión. ....57

Figura 23: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que el Clima Organizacional impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....58

Figura 24: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que las Condiciones físicas de las instalaciones impactan negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....59

Figura 25: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que la Carga de Trabajo impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....60

Figura 26: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que el Contenido y Características de la Tarea impacta negativamente a los

empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....61

Figura 27: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que las Exigencias Laborales impactan negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....62

Figura 28: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....63

Figura 29: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que la Interacción Social impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....64

Figura 30: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que la Remuneración del Rendimiento impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral .....65

## Introducción

En el año 2003 se promulgó en Perú la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), una importante ley que no sólo regula el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización de este importante sector de la economía peruana. En la última modificación de esta ley se establecen algunos reconocimientos en material laboral que son menos beneficiosos para los empleados en comparación con medianas y grandes empresas, como son el reconocimiento de 15 días de vacaciones (30 días para medianas y grandes empresas), 15 días de CTS por año (30 días para medianas y grandes empresas), dos gratificaciones de medio sueldo por año (dos sueldos por año para medianas y grandes empresas) y derecho a la remuneración mínima. Esta diferenciación de beneficios entre micro y pequeñas empresas con medianas y grandes empresas fue ratificada por el Tribunal Constitucional al reconocer que no se trata de un régimen discriminatorio ni desigual, sino que busca la formalización y la generación de empleo decente en este importante sector productivo, sin embargo desde la vista del personal empleado, es una desigualdad importante que podría marcar la diferencia entre preferir pertenecer a una mediana o grande empresa en lugar de trabajar en una MYPE.

En la ciudad de Arequipa el crecimiento poblacional, turístico, productivo y el 'boom' gastronómico por el que ha pasado el Perú en los últimos años ha generado un fuerte incremento de la actividad comercial específicamente del sector alimenticio, de forma que entre los años 2007 y 2011 se han incrementado en un 79% la cantidad de restaurantes en esta ciudad (entre MYPES, medianas y grandes empresas) mientras que el promedio en el Perú fue de 10%. Este crecimiento repentino obliga naturalmente a las empresas a ser más competitivas tanto en ámbito laboral como de atención al público.

El Restaurante Chaqchao es una microempresa localizada en el centro de la ciudad de Arequipa. Cuenta con instalaciones que son protegidas por el Instituto Nacional de Cultura del Perú por ser parte del Centro Histórico de Arequipa declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año 2000, las cuales datan de la época colonial y se caracterizan por ser poco funcionales para la actividad comercial. Así mismo, como muchas empresas del rubro, el Restaurante Chaqchao recibe una alta afluencia de comensales de diversos países en un horario de trabajo

que abarca hasta dieciséis horas de jornada por día, realizando su personal empleado, en casi todo momento, una labor intensa física y mental.

Estas características del Restaurante Chaqchao (condiciones laborales y físicas), han originado cierto nivel de insatisfacción en el personal, causando que en el último año se dé una alta rotación de personal, llegando a ser de una persona por mes, lo que mella la capacidad de la empresa de ofrecer un servicio de excelencia a la clientela, además de los altos costos que este hecho produce, poniendo en riesgo la competitividad empresarial.

Este estudio tiene la finalidad de establecer si existe una relación entre la Satisfacción Laboral y una variable que puede ser influenciada por la administración por sus características: El Clima Organizacional. A lo largo de esta investigación se estudian las dos variables y mediante la aplicación de instrumentos de medición, encuestas y métodos estadísticos, definir si es posible modificar, mediante la administración de la empresa, la satisfacción laboral en los empleados del restaurante Chaqchao, teniendo en cuenta que ésta es una característica intrínseca de las personas.

## **Problema de Investigación**

### **Problema de investigación**

Actualmente, el reto más importante de los administradores en las microempresas es construir un ambiente laboral que atraiga, retenga y motive a sus empleados.

En el Perú, la Ley MYPE es una norma del gobierno que tiene como objetivo promocionar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPE), así como su formalización. Para ello, esta ley les otorga una serie de beneficios laborales y tributarios para apoyar su crecimiento y la generación de empleo.

La última modificación a la Ley MYPE determinó que las empresas podrán acceder a este régimen especial, de acuerdo a su nivel de ventas y ya no por el número de trabajadores. De este modo la Ley MYPE califica a la microempresa como aquella que tiene ventas anuales hasta por un máximo de 150 UIT (S/.577, 500) y como pequeña empresa a la que vende entre 150 UIT (S/.577,500) y 1.700 UIT (S/.6'545.000).

Siendo el Restaurante Chaqchao una microempresa, se necesita un enfoque que motive a los empleados completamente diferente al que se utiliza en las grandes empresas. Para mantener satisfechos a los empleados en la microempresa se debe tomar en cuenta que, por legislación, a diferencia del resto de las empresas, las microempresas no ofrecen beneficios sociales y sólo el 50% de las vacaciones anuales.

Además de ello, se debe considerar que las instalaciones físicas del Restaurante Chaqchao se encuentran en el centro histórico de la ciudad de Arequipa, el cual ha sido considerada por la UNESCO desde el año 2000 como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por lo que sus instalaciones de tipo colonial con características poco cómodas para el desarrollo de la actividad comercial a la que se dedica, no pueden ser modificadas estructuralmente.

Otro punto importante con respecto a las características laborales en el Restaurante Chaqchao radica en las jornadas laborales. Siendo una empresa que cuenta con trabajadores jóvenes y en su mayoría estudiantes, el régimen laboral se establece por horas trabajadas, las cuales son flexibles de acuerdo a la disponibilidad de los empleados y los requerimientos de la empresa, estando éstas dentro del horario estándar que se da desde las ocho de la mañana hasta la una de la

madrugada aproximadamente.

Por lo tanto, se debe buscar brindar a los empleados otras razones además del beneficio económico o comodidad en el centro de labores y horarios para lograr fidelizarlos. Muchos factores del lugar de trabajo influyen en el desempeño de los empleados, más aún en un ambiente con un espacio reducido y una alta concentración de individuos, como es el caso del restaurante Chaqchao.

### **Planteamiento del problema**

En una organización, los empleados son el eje fundamental de su desarrollo y crecimiento, muchas organizaciones tienen la necesidad de brindar bienestar a sus trabajadores, mantenerlos motivados y siempre apuntan a mantener buenas condiciones laborales.

Las condiciones laborales con mayor capacidad de ser modificadas por la administración pueden ser el ambiente de trabajo o el ambiente laboral. El ambiente de trabajo puede incluso tener la capacidad de afectar la productividad de los empleados. Los estudios consultados demuestran que el ambiente laboral tiene un gran impacto en el desempeño y la actitud de los empleados, es así que una parte de esta investigación buscó averiguar cómo los colaboradores del restaurante Chaqchao son influenciados por su ambiente laboral.

Es importante también para el administrador conocer cuáles son los factores que impactan el ambiente laboral y cómo éste se relaciona con la satisfacción de los empleados. Se entiende que el ambiente laboral en su dimensión física y de cultura organizacional influencia en la salud y la moral de los empleados y están interrelacionados con el clima organizacional.

Es en este contexto que se aproxima la investigación del restaurante Chaqchao en la ciudad de Arequipa, el cual según TripAdvisor (ver anexo 1), ocupa el puesto número 17 de 481 lugares para comer y el puesto número 4 de 13 de lugares para comer postres en Arequipa ciudad. El restaurante Chaqchao además en este portal tiene 662 opiniones de las cuales 466 lo describen como excelente o muy bueno y solo 12 que lo describen como malo o pésimo. El restaurante Chaqchao recibe la visita de 250 comensales al día de los cuales 60% son extranjeros, 30% locales y 10% de otras ciudades del país. La Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR) anualmente presenta un ranking de varias categorías en los cuales el restaurante Chaqchao ocupó el 6to lugar en 2015 y 2016, y 4to en 2017 en la

categoría de clima organizacional.

Aunque los puestos obtenidos en el pasado son bastante buenos, la gerencia considera que existe mucho por mejorar ya que la capacidad instalada es de 20 mesas, que se podrían vender hasta 10 veces por día, dando un total de 200 mesas vendidas al día, sin embargo, solo se vende en promedio 100 mesas por día. Además, existe rotación de personal lo que quiere decir que cada mes al menos algún colaborador abandona la empresa.

El restaurante tiene como objetivo ser el mejor de la ciudad, fidelizar y atraer más clientela local y extranjera e incrementar las ventas. Para lograr estos objetivos es necesario lograr la excelencia en varios aspectos, siendo los más importantes el trato al cliente y la gastronomía y sabiendo que para lograr la excelencia en estos ámbitos el personal debe haber pasado por un periodo en el cual haya obtenido destreza y maestría, por lo cual, si existe rotación de personal, implicaría que se deba entrenar nuevamente a colaboradores para que se adhieran a los estándares de la empresa.

### **Formulación del problema**

El restaurante Chaqchao en la ciudad de Arequipa, es uno de los más concurridos y según La Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR) tiene un buen clima organizacional, sin embargo, existe una alta rotación de personal, de alrededor de 12 empleados por año, lo que deteriora la posibilidad de alcanzar objetivos estratégicos como lograr la excelencia en el trato al cliente por parte de los colaboradores.

Sabiendo que el capital humano es el valor máspreciado de una empresa, se delimitó a todos los trabajadores del restaurante Chaqchao, para generar las siguientes preguntas:

#### **Problema General.**

¿Existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

#### **Problemas Específicos.**

¿Existe una relación entre las Condiciones Físicas de las Instalaciones y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

¿Existe una relación entre la Carga de Trabajo y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

¿Existe una relación entre el Contenido y Características de la Tarea y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

¿Existe una relación entre las Exigencias Laborales y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

¿Existe una relación entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

¿Existe una relación entre la Interacción Social y Aspectos Organizacionales y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

¿Existe una relación entre la Remuneración del Rendimiento y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao? Arequipa. 2018

### **Justificación de la investigación**

Según (Locke E. A., 1976) "la satisfacción laboral se refiere como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o experiencia ". En otras palabras, denota la actitud del empleado hacia su trabajo o tareas y teniendo en cuenta que el objetivo de todas las organizaciones es crecer en todos sus aspectos y permanecer en el tiempo, es importante entender cómo la satisfacción laboral repercute en el clima organizacional del restaurante Chaqchao Siendo producción y calidad las áreas donde la gerencia de esta empresa desea lograr la excelencia, los dueños del restaurante Chaqchao consideran que la expansión hacia franquicia del negocio pueda empezar a darse a partir de mediados del 2019 para esto es fundamental encontrar como potenciar de la manera más adecuada y rápida dos aspectos, el primero, llegar a la excelencia a nivel de producción y atención y segundo, contar siempre con un capital humano capaz y motivado para poder cumplir con estas metas.

Lograr esto requiere que muchos procedimientos sean estandarizados, esto debería incluir sobre todo los procedimientos relacionados a los colaboradores, se debería lograr, un manual de procesos para identificar niveles de satisfacción de clima organizacional, un manual de estándares de calidad y un manual para captar nuevos colaboradores con ciertas cualidades. Esto aseguraría que el restaurante logre un nivel operativo óptimo y se podría contar con una ventaja competitiva y

comparativa frente a los demás restaurantes.

Al tener certeza de que se puede contar con un personal calificado por periodos determinados, se pueden dar pasos empresariales como generar franquicias a partir de la marca y hacer que los colaboradores más experimentados puedan laborar en los nuevos puestos operativos que se generen en la empresa a partir de una expansión.

Al generar manuales de estándares y procesos relacionados a mantener a los colaboradores enfocados a brindar lo mejor de sí, se genera una base para futuras investigaciones y mejor toma de decisiones, así como mejores formas de hacer las cosas para otros restaurantes y quizá, negocios de otras índoles.

#### **Justificación Económica.**

Con esta investigación se busca que la empresa crezca económicamente potenciado la productividad de sus empleados lo que en turno mejorará su rentabilidad, se busca determinar la estrategia para lograr la fidelización y compromiso de los empleados, lo que generará mayores ingresos.

#### **Justificación Profesional.**

Esta investigación es necesaria para que la empresa haga uso de los métodos, herramientas y estrategias precisas dentro de un marco metodológico adecuado dejando de realizar el trabajo de manera empírica de modo que contribuya a la mejora sustancial de la empresa.

#### **Justificación Académica.**

Se busca aplicar los conocimientos adquiridos en los 3 años de estudio en la carrera profesional de Administración de Empresas en la empresa arequipeña Chaqchao.

#### **Justificación Social.**

Se busca darle a la sociedad de la ciudad de Arequipa la posibilidad de conocer a una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados logrando así la identificación del arequipeño con la misma.

## **Marco Referencial**

Existen estudios nacionales e internacionales que estudian la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, a continuación, se relata brevemente la información de estos estudios que es relevante para esta investigación.

### **Antecedentes**

#### **Antecedentes Internacionales.**

En México Fuentes Navarro (2012), realizó la investigación: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango), en la Universidad Rafael Landívar de México cuyo objetivo fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano, se utilizó como instrumento la escala Likert y la escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Como conclusión nos dice que existe relación entre satisfacción laboral y productividad en el área de recursos humanos del organismo judicial de Quetzaltenango.

En la ciudad de Muhimbili, Tanzania, Oswald (2012) realizó la investigación: “Efecto del entorno de trabajo en el rendimiento de los trabajadores: el caso de los proveedores de cuidado de la salud del área reproducción y niño en el distrito de Tarime en la Universidad Muhimbili University of Health and Allied Sciences – Universidad de Salud y Ciencias Aliadas de Muhimbili, cuyo objetivo fue determinar el efecto del ambiente de trabajo sobre el desempeño de los proveedores de servicios de salud reproductiva e infantil en el Distrito de Tarime. Para ello se realizó un estudio exploratorio transversal en 12 unidades de salud en el distrito. Se entrevistó 30 proveedores de salud y 147 clientes. Se concluyó que el ambiente de trabajo tiene un efecto directo en el nivel de desempeño de los empleados.

En Mendoza, Argentina, Brancato & Juri (2011) presentaron la investigación “¿Puede influir el clima organizacional en la productividad?”. En la Universidad Nacional de Cuyo. El objetivo fue establecer la importancia de que una empresa conozca su clima organizacional, ya que conociendo esto entre otras variables se podría lograr ventajas competitivas frente a la competencia, en adición de prevenir que el capital humano ya entrenado migre a otras empresas. Se realizó una investigación cuali-cuantitativa y se realizó encuestas y entrevistas a diferentes

autores que han desarrollado sobre clima organizacional en la región. Se concluyó que más del 70% de los trabajadores desearían cambiar una o más de las variables directas que experimentan en su ambiente laboral, siendo estas, salario, satisfacción, orden y limpieza, horarios y participación en la cultura organizacional.

Para la Cooperación Nórdica que involucra a Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega, Suecia y las Islas Feroe, Foldspang y otros (2014) lideraron el estudio multidisciplinario “Ambiente de trabajo y productividad. Un análisis basado en registros de empresas nórdicas” que se llevó a cabo durante 3 años a lo largo de todos los países de la mencionada Cooperación. El objetivo principal fue el de establecer si existe una conexión posible entre el ambiente de trabajo, la productividad y el bienestar en el trabajo. Se utilizaron datos armonizados basados en registros y encuestas de los cuatro países nórdicos aplicando técnicas micro econométricas a los datos. Se concluyó que el ambiente de trabajo y el bienestar laboral están positivamente correlacionados con la productividad, también que el ambiente de trabajo y el bienestar laboral están altamente relacionados con el nivel educativo de la persona y finalmente que el ambiente laboral psicosocial no está relacionado con la productividad.

#### **Antecedentes Nacionales.**

En la ciudad de Andahuaylas, Quispe Vargas (2015) realizó la investigación: “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.” en la Universidad Nacional José María Arguedas. El objetivo fue determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario estructurado de Likert. Como conclusión nos muestra que existe una relación directa, positiva moderada entre el clima organizacional y desempeño laboral.

En la ciudad de Lima, Málaga Arce, Vargas Espinoza & Meza Cosme (2017) realizaron la investigación: “Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa call center Atento Perú: Área de clientes del BBVA” en la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo fue de encontrar la relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa call center Atento Perú: Área de clientes del BBVA. La investigación de campo se logró mediante encuestas aplicadas a los trabajadores, se abordó con una metodología de tipo descriptivo correlacional. Se concluye que no existe relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa call center Atento Perú: Área de clientes del BBVA.

En Trujillo, Alva Zapata & Juárez Morales (2015) realizaron la investigación: ““Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de trujillo-2014”” en la Universidad Peruana Privada Antenor Orrego. El principal objetivo fue determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. La investigación concluye que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad.

En Arequipa, Gallegos Paz (2016) en su investigación titulada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio público gerencia administrativa de Arequipa, 2016”. Tesis presentada en la Universidad Nacional de San Agustín cuyo objetivo fue de conocer la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Administrativa del ministerio público en la ciudad de Arequipa y utilizando un cuestionario con escala EDCO y escala de Likert, la primera que resolvía preguntas sobre el clima organizacional y la segunda sobre el desempeño laboral, concluye que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa.

Pando, Varillas, Aranda y Elizalde (2016) publicaron el artículo “Análisis factorial exploratorio del 'Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo' en Perú” realizado con trabajadores de Lima, Arequipa y Trujillo; con el objetivo de validar un instrumento evaluación de factores psicosociales para su aplicación en trabajadores en Perú. Debido a la escasez de instrumentos válidos y adecuados para la evaluación de factores psicosociales, se realizó la adaptación del ‘Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo Académico’, la cual tuvo como propósito la evaluación de los principales factores de riesgo en el contexto del trabajo académico. La propuesta original contaba con 7 dimensiones, 50 ítems en total. Sin embargo, la adaptación de la versión original realizada por el Dr. Panda y la Dra. Aranda cuenta con 46 ítems y conserva los 7 factores: Condiciones del lugar de trabajo (con 9 ítems), Carga de trabajo (5 ítems), Contenido y características de la tarea (7 ítems), Exigencias laborales (7 ítems), Papel laboral y desarrollo de la carrera (6 ítems), Interacción social y aspectos organizacionales (9 ítems) y Satisfacción con la Remuneración del Rendimiento (3 ítems). Esta es la que ha sido usada con mayor frecuencia en investigaciones, ya que es aplicable a población general de

trabajadores y no solo en trabajo académico, habiéndose utilizado en trabajos con personal sanitario, en trabajadores administrativos y en trabajadores de economía formal. Este instrumento de evaluación pasó por revisión de expertos y se aplicó a 320 trabajadores con la finalidad de obtener su validez y confiabilidad. Se alcanzó una varianza explicada de 38,5% y un alfa de Cronbach de 0,9.

Finalmente, Palma Carrillo (1999) elaboró la Escala SL-SPC, desarrollado en Lima con el objetivo de elaborar una escala de satisfacción laboral y de validar y estandarizar dicha escala. Inicialmente, la escala contó con 165 ítems sistematizados en siete factores y luego de un proceso de validación de jueces (seis profesionales dedicados al área laboral y entendidos en el tema de elaboración de escalas) permitió la selección de 62 ítems, y después de una aplicación piloto, permitió la elaboración de una escala con 27 ítems agrupados en siete factores: Significación de la tarea (8 ítems), Condiciones de trabajo (9 ítems), Reconocimiento personal y/o social (5 ítems) y Beneficios económicos (5 ítems). Según el método de consistencia interna, este instrumento alcanzó un Alfa de Cronbach mayor a 0.8.

## **Marco teórico**

### **Organización.**

Según Mooney & Riley (1931) la organización es la forma en la que cada ser humano se asocia para el logro de un propósito común. Barnard (1938) describe la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas. Kibeo, Allen, Meyer & Rhee (2001) Definen a la organización como un proceso de identificación y agrupamiento del trabajo a realizar, definiendo y delegando la responsabilidad y la autoridad y estableciendo relación con el propósito de que las personas trabajen efectivamente juntas en el logro de los objetivos.

Según Etzioni (1980) las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas y reconstruidas deliberadamente para buscar objetivos específicos, Schein (2016) definió la organización como la coordinación planificada de actividades de un número de personas para el logro de algún propósito explícito común, de la misma manera para Khandwalla (1977) una organización es una colectividad establecida para perseguir propósitos específicos por medio de una estructura formal.

De acuerdo con Robbins (2001) una organización es una unidad social

conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de forma relativamente continua para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos. Los elementos fundamentales de una organización se pueden dividir en cuatro:

- Coordinación: cuando varias personas combinan sus esfuerzos para lograr mucho más de lo que hubiera sido posible por individuos trabajando en aislamiento. Sinergia.
- Objetivos comunes: estos son necesarios para que las personas trabajen en equipo y la coordinación sea fructífera.
- División del trabajo: esto aumenta la eficiencia del trabajo a través de departamentalización.
- Integración: Esto es necesario para asegurar que diferentes personas descarguen diferentes funciones y sean conducidas al logro de objetivos comunes.

Los académicos han desarrollado principios e instrumentos que permiten a los gerentes guiar a sus organizaciones a cumplir los objetivos comerciales. Estos principios y teorías se consideran como influyentes en el pensamiento y la práctica de la administración. Las diferentes teorías se pueden agrupar en tres amplias categorías, la teoría clásica, teoría neoclásica y teoría moderna.

Los escritores clásicos entendían a la organización como una máquina y al ser humano como componentes diferentes de esa máquina. Las teorías clásicas de administración tienen su origen en las escrituras de Taylor. Sin embargo, las ideas principales de esta teoría han sido desarrolladas por Mooney, Breech, Allan y Urniek. De acuerdo con el enfoque clásico, donde la organización es tratada como máquina, la eficiencia de la organización se puede aumentar haciendo cada individuo más eficiente. El énfasis de esta teoría radica en la especialización, el rendimiento y coordinación precisa de las actividades. Esta teoría ignora completamente los aspectos humanos de la organización y se ocupa exclusivamente de la estructura formal de la organización.

Los neo clasistas introdujeron el enfoque de las relaciones humanas en las teorías de la organización. De acuerdo con el enfoque neoclásico:

- La organización en general es un sistema social compuesto de varias partes,
- Los entornos sociales en el trabajo afectan a las personas y también se

ven afectados por ellos,

- Además de la organización formal, la organización informal también existe, afecta y se ve afectada por la organización formal,
- La integración entre objetivos organizacionales e individuales es una necesidad,
- El comportamiento del hombre puede predecirse en términos de factores sociales en el trabajo,
- El hombre está diversamente motivado y las partes socio psicológicas son importantes,
- El enfoque del hombre no siempre es racional,
- El trabajo en equipo es esencial para la cooperación y el buen funcionamiento de la organización,
- La comunicación efectiva es necesaria para una buena organización.

La teoría moderna ve la organización como un sistema pleno y la estudia en su totalidad como un complejo de interrelaciones humanas. La visión moderna sobre la organización enfatiza que la organización y el entorno son interdependientes y es necesaria la interacción dinámica de partes de la organización entre sí, con otras organizaciones y con el entorno. La organización debe adaptarse a los cambios en el entorno. La definición moderna de la organización dada por Hicks, Gullet, Phillips & Slaughter (1975) consideran la organización como un proceso estructurado en el que las personas interactúan para lograr objetivos en común.

### **Variable Clima Organizacional.**

Existen muchas definiciones sobre clima organizacional, y aunque no siempre coinciden en toda la amplitud del concepto, existen un significativo consenso sobre el concepto donde Clima Organizacional abarca la calidad de vida laboral y su influencia en la productividad y su relación con el potencial desarrollo de los colaboradores de cualquier organización. Es importante mencionar que, es evidente que las definiciones usadas por cada autor, lógicamente, se crearon en función al fin y metodología de cada investigación que se ha ocupado del tema.

De acuerdo con Haynes (2007) se puede llamar clima organizacional a la suma del espacio físico y la forma en la que la gente que ocupa este espacio se siente. Este autor sostiene que se puede analizar el clima organizacional de varios grupos, incluso los que no tienen un fin mercantil como las familias, iglesias u ONGs, para Haynes (2007) el clima organizacional se puede dividir en dos componentes:

- Componente físico que consta de elementos con los cuales los ocupantes del ambiente pueden conectar o identificar como su “entorno laboral”. El entorno físico se divide en dos categorías principales: espacio adaptado, donde la empresa adquiere un espacio para empezar sus operaciones y por otro lado espacio de confort y comodidad: donde coinciden el proceso de trabajo y el diseño del ambiente, que fue creado y ordenado con el propósito de optimización del desempeño laboral.
- El componente de comportamiento consiste en la calidad de las relaciones que se generan en el ambiente laboral y el impacto que pueden tener en el comportamiento del individuo.

Estudios han examinado el efecto del ambiente de trabajo físico en la satisfacción, desempeño y salud del empleado. Por ejemplo, Scott (2008) informó que las condiciones de trabajo se asocian con el desempeño y la satisfacción de los empleados en el trabajo. En un estudio, observó que el contexto social, organizacional y físico sirve de impulso para las tareas y actividades, e influye considerablemente en el desempeño de los trabajadores. Investigaciones desarrolladas por este autor sobre la calidad de la vida laboral indican que las condiciones de trabajo seguras y saludables son determinantes en el desempeño laboral de los empleados.

Chiavenato (2007) Una de las eminencias sudamericanas en Gestión del Talento Humano, nos ofrece un concepto de clima organizacional que incluye la motivación a nivel personal y que a partir de esta motivación se conduce al de clima organizacional. Para el autor el proceso de adaptación continua del ser humano existe porque este busca lograr mantener un equilibrio emocional al generar situaciones que puedan satisfacer todas sus necesidades, básicas y superiores, de maneras más rápidas y óptimas.

El proceso de adaptación en cada persona es distinto, sin embargo, todas las personas cuando encuentran poca motivación, frustración, impedimentos o similares que impidan la satisfacción de necesidades, tienden a llegar eventualmente a estados de inconformidad que si se sostienen prolongadamente pueden devenir en agresividad, incluso hasta violencia. Si una persona se encuentra en este estado el clima organizacional donde participa tiende a disminuir y pueden aparecer estados de desinterés y apatía respecto a la organización, lo que podría influir en el resto de los miembros de la organización.

Un buen clima organizacional entonces se experimenta como favorable

cuando las cualidades positivas del ambiente organizacional se perciben como satisfactorias respecto a las necesidades de los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento de manera favorable al elevar la moral. Se entiende un clima organizacional como desfavorable cuando este satisface de manera vaga o nula las necesidades de los colaboradores de una organización.

Los autores Litwin & Stringer (1968) relacionaron la productividad con los comportamientos asociados al modelo de la Teoría de la Motivación creado por el psicólogo estadounidense David McClelland que divide las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Estos autores tomaron el modelo de motivación de McClelland como base para crear la forma en la que ellos analizarían el comportamiento en la empresa. A partir de adaptar sus investigaciones a esta base teórica, se genera el modelo de estudio del clima organizacional de Litwin y Stringer. Este modelo introduce a la ciencia del clima organizacional individuos que tienen alto sentido de logro, que buscan metas difíciles y que más que buscar seguridad económica, buscan reconocimiento.



Figura 1: Modelo de Motivación de McClelland. Fuente: Elaboración propia

Litwin & Stringer (1968) afirman que el clima organizacional corresponde a un filtro a través del que pasan, la estructura, liderazgo y toma de decisiones, por lo tanto, al evaluar el clima en realidad se mide la forma en cómo es percibida la organización.

Likert (1967) menciona que la reacción o comportamiento de un individuo ante cualquier situación laboral siempre estará en relación con la percepción que tiene del

comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que percibe. Este autor considera importante resaltar que la forma en la que un individuo ve su realidad laboral puede ser más importante de entender y analizar que la realidad objetiva. Algunas de estas formas pueden incluir: la percepción de la empresa en total y especialmente en valores como esperanza en la capacidad de crear siempre algo mejor. Esta es una de las razones del amplio uso de sus escalas y modificaciones, entender como el individuo entiende la realidad.

Entonces, el estudio de clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de manera distinta el contexto en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en la conducta del individuo y eventualmente en toda organización, además de analizar todas las implicaciones que esto pudiera llevar. Para Likert existen tres tipos de variables que dan forma a los detalles de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Las variables de resultado casual, intervinientes y final de Likert son útiles para discutir y entender la efectividad, ya que nos permiten visualizar la relación entre las tres clases de variables y cómo estimulan el organismo y crean ciertas respuestas.

- Variables causales: son variables independientes que incluyen la estructura de la organización, las políticas, decisiones, estrategias de negocios y liderazgo de la administración por lo que determinan el sentido en que una organización evoluciona y también los resultados que obtiene.
- Variables intervinientes: miden el estado interno y la salud de una empresa como las lealtades, motivaciones, actitudes y percepciones de la organización etc.
- Variables finales: variables dependientes, que reflejan los logros de la organización, como el costo de la productividad y las ganancias determinando la eficacia organizacional

A partir de la combinación de estas variables se determina que existen dos tipos de clima organizacional, por un lado, el sistema autoritario que es determinado por un clima cerrado y por el otro, el sistema participativo que corresponde a un clima abierto.

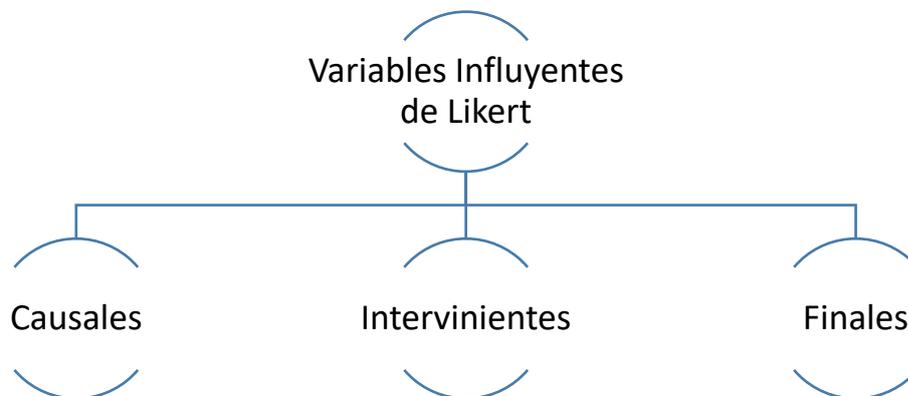


Figura 2: Diagrama de las Variables Influyentes de Likert en modo jerarquía. Fuente: Elaboración propia

Brunet (1987) considera que el inicio de este concepto de clima organizacional se usó por primera vez por Gellerman en la década del 1960 y que estaba muy influenciado por dos escuelas de pensamiento, la Gestalt y la funcionalista

Para la escuela de pensamiento Gestalt, todas las personas entienden la realidad basados en criterios percibidos o aprendidos y se comportan en función de la manera en que ven y sienten su mundo alrededor. Entonces el comportamiento de un colaborador estará siempre influenciado por el entendimiento y la percepción que él podría tener y haber generado sobre el entorno de su trabajo.

Para la escuela de pensamiento funcionalista, las personas y su conducta dependen totalmente del ambiente que los rodea y que las diferencias de cada individuo yacen justamente en que los individuos se adaptan diferente al medio que los rodea.

Litwin, Humphrey, & Wilson (1978) describieron el clima organizacional como un conjunto de propiedades mensurables de un ambiente dado, basado en la percepción colectiva de las personas que trabajan en ese ambiente. Consideraron el clima organizacional como un sistema que comprende los siguientes elementos

- Determinantes: hay tres fuerzas principales que afectan el clima organizacional: sistemas de gestión, prácticas individuales de la gerencia y normas y valores del grupo de trabajo

- Perfil climático: esto se representa mediante un conjunto de seis dimensiones estadísticamente validadas.
- Claridad: el grado de comprensión de los individuos sobre los objetivos y políticas organizacionales
- Compromiso: dedicación al logro de los objetivos
- Estándares: énfasis de la gerencia en lograr altos estándares de desempeño
- Responsabilidad: grado en que los empleados se sienten personalmente responsables de su trabajo)
- Reconocimiento: cuando las personas se saben reconocidas y recompensadas por un buen trabajo
- Trabajo en equipo: sentimiento de pertenencia a la organización caracterizado por la cohesión, la calidez, el apoyo mutuo, la confianza y el orgullo
- Consecuencias: estos son los tres resultados principales de la organización clima
  - Crecimiento de la motivación o la creación de un estado psicológico particular que predisponen a un individuo a comportarse de tal manera
  - Salud de los empleados
  - Desarrollo del rendimiento organizacional

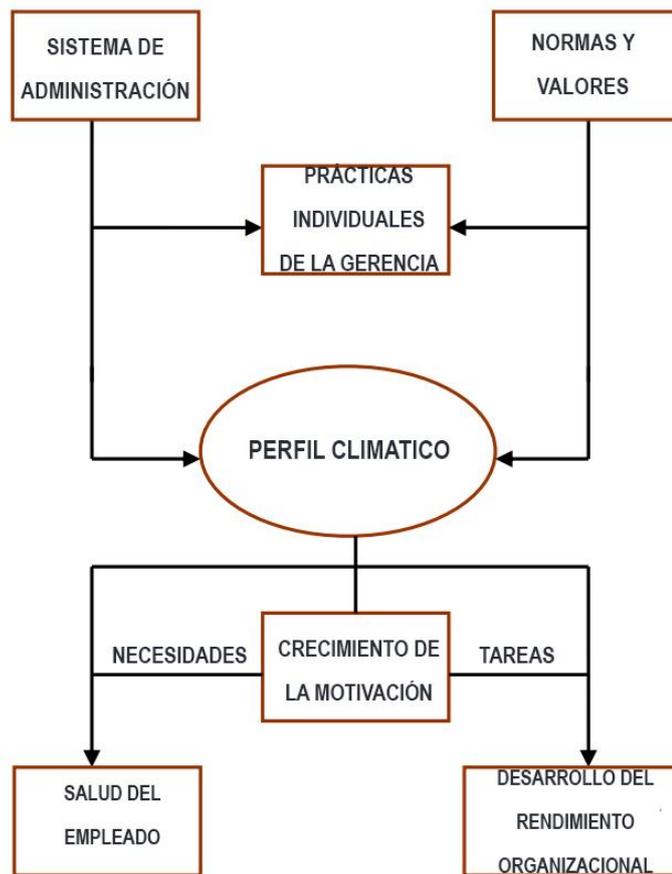


Figura 3: Sistema del clima organizacional Fuente: Litwin G., Humphrey J. y Wilson T.  
Fuente: Elaboración Propia

Pareek (1989) ha descrito el clima organizacional como el resultado de la interacción entre los cinco componentes de una organización:

1. Estructura: División del trabajo en unidades con sus enlaces a las demás.
2. Sistemas: Formas de gestionar funciones principales
3. Cultura: Patrón de comportamiento aceptado, valores y tradiciones
4. Comportamiento del líder
5. Necesidades psicológicas de los empleados



*Figura 4: Clima organizacional como resultado de la interacción de los componentes de una organización. Fuente Pareek, 1989. Elaboración propia*

### **Medición del clima organizacional.**

El clima organizacional ha sido desarrollado por la mayoría de los autores como un concepto descriptivo. Algunos autores lo han usado para clasificar organizaciones en categorías. Likert (1967) propuso cuatro tipos de clima: explotador, benevolente, consultivo y participativo. Sin embargo, Litwin & Stringer (1968) propusieron un marco de trabajo del clima organizacional basado en su efecto sobre la motivación de sus miembros. Simularon tres climas diferentes fomentando el logro, la afiliación y los motivos de poder, y monitorearon el efecto de este clima sobre la productividad. Pareek (1989) Desarrolló un marco de trabajo del clima organizacional para facilitar el análisis de la relación entre el clima organizacional y la motivación, empleando los siguientes seis motivos:

1. Logro: Preocupación por la excelencia con énfasis en el logro de los objetivos.
2. Influencia de expertos: Preocupación por alcanzar objetivos o cosas buenas para la organización mediante la experiencia.
3. Extensión: Necesidad de ser relevante para otras personas, grupos y sociedad
4. Control: necesidad de engrandecimiento personal y consolidación de propio poder.
5. Dependencia: Necesidad de mantener una relación basada en la

aprobación de otras personas

6. Afiliación: Necesidad de relaciones personales amistosas, cálidas y afectuosas

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

Para la realización del presente estudio se revisaron diversos informes y estudios acerca del clima organizacional, su influencia y relación con otros factores y sobre todo su medición.

Una de las principales investigaciones realizadas en Perú fue el de Pando, Varillas, Aranda & Elizalde (2016), en el que se analizaron factores psicosociales negativos o factores de riesgo psicosocial, recurriendo a la aplicación de una escala o instrumento muy utilizado en Latinoamérica.

En este trabajo de investigación se utilizaron siete factores: Condiciones de lugar de trabajo (condiciones físicas de las instalaciones), carga de trabajo, contenido y características de la tarea, exigencias laborales, papel laboral y desarrollo de la carrera, interacción social y aspectos organizacionales y remuneración del rendimiento; los cuales fueron utilizados en este estudio como las dimensiones del clima organizacional.

Estos siete factores fueron expandidos en 46 subindicadores, los cuales formaron parte del cuestionario aplicado y son tomados como instrumento para el presente estudio.

### **Variable Satisfacción laboral.**

Las definiciones sobre satisfacción laboral empezaron a tomar su actual denominación en 1953 cuando Bullock (1953) propone que la satisfacción laboral como una actitud que resulta de un equilibrio y la suma de muchos gustos y aversiones específicos experimentados en relación con el trabajo, complementado por Blum & Naylor (1968) quien sostiene que la satisfacción laboral y el compromiso con el trabajo son el resultado de diversas actitudes que el empleado tiene hacia su trabajo, hacia factores relacionados y hacia la vida en general. En la década del 70 la definición crece desde manifestarse como compromiso con el trabajo a ser considerada como un estado emocional, es así que Locke (1976) define a la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral y es complementado por Vroom (1978) que sostiene que la satisfacción laboral es además la actitud positiva de un individuo hacia todos los aspectos de la situación laboral.

Respecto a las definiciones más contemporáneas Davis & Newstrom (2003) define satisfacción laboral como una favorable o desfavorable que los empleados ven su trabajo; y Smith, Kendall, & Hulin (1969) sugieren que la satisfacción laboral es el juicio que emiten los empleados respecto a cuán bien el trabajo en general satisface sus diversas necesidades.

### ***Determinantes de la satisfacción laboral.***

La satisfacción laboral es un complejo de actitudes diferentes, poseídas por un individuo. Estas actitudes se relacionan con varios aspectos del trabajo tales como oportunidad de avance, seguridad laboral, oportunidad de usar ideas, oportunidad de aprender un trabajo, oportunidad de servicio público, estabilidad del empleo, supervisión, salario, compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, limpieza, horas de trabajo, facilidad en el trabajo, compañía, beneficios, comunicaciones y factores relacionados. Tiffin & McCormick (1965) dicen que la satisfacción que obtiene un individuo en su trabajo es en gran parte el resultado de la medida en que los diferentes aspectos de su situación de trabajo son relevantes para sus sistemas de valores relacionados con el trabajo.

Harred (1967) Sobre la base de numerosos estudios clasifica los determinantes de satisfacción laboral en tres grupos: factores personales, factores inherentes al trabajo y factores controlados por la gerencia.

- Factores personales: relacionados con la satisfacción laboral son sexo, número de trabajadores, edad, tiempo de trabajo, inteligencia, educación y personalidad. La insatisfacción laboral aumenta con el creciente número de trabajadores. Presumiblemente, el aumento del estrés financiero conduce a una mayor insatisfacción en el trabajo.
- Factores de satisfacción laboral inherentes al trabajo en sí se relacionan con la naturaleza trabajo, las habilidades requeridas, el estado ocupacional, la ubicación geográfica y el tamaño de la organización.
- Factores de satisfacción laboral controlados por la gerencia incluyen seguridad, pago, beneficios adicionales, oportunidad de ascenso, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, responsabilidad, supervisión y flujo descendente de información.

Harred (1967) Propone que la relación entre la satisfacción laboral y la edad es incierta pero que encuentra relación entre personas mayores en trabajos de cuello blanco y una mayor satisfacción laboral intrínseca. El autor también encuentra una relación entre la satisfacción laboral y la inteligencia en función a la naturaleza del

trabajo esto quiere decir que los individuos inteligentes en trabajos menos desafiantes y repetitivos son encontrados insatisfechos y que las personas con educación superior es probable que estén satisfechos con sus trabajos dependiendo de las políticas de avance y las oportunidades en relación con la educación en la empresa.

La personalidad es un factor determinante de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Se ha demostrado que la tendencia neurótica causa insatisfacción laboral en trabajos de mayor exigencia y que existe una relación positiva alta entre la satisfacción general.

Es probable que ocurra debido a las características de la personalidad que causan insatisfacción fuera de la situación laboral. En general, los desajustes de la personalidad son importantes fuentes de insatisfacción laboral.



*Figura 5: Determinantes de satisfacción del trabajo según Harred. Fuente Harred, 2017. Elaboración propia*

El trabajo en sí tiene ciertas características que pueden ser gratificantes para el empleado. La satisfacción laboral en general por sí misma es una función de la respuesta individual a estas características de trabajo, entonces la satisfacción laboral es el punto medio entre las características del trabajo y las necesidades de uno. La relación entre las características del trabajo y la actitud de los empleados es una preocupación continua de los investigadores. Una gran controversia se basa en la influencia de características laborales específicas en la satisfacción laboral general. Pero esto no socava la importancia de estudiar el efecto de las

características específicas del trabajo en la satisfacción laboral de un empleado.

Otros dos determinantes altamente estudiados son la autonomía del trabajo, la carga o demanda laboral y la motivación.

La autonomía en el lugar de trabajo tiene que ver con la cantidad de control que un empleado tiene sobre su entorno (Sparks, Faragher, & Cooper, 2010) Es la cantidad de libertad que se le da un individuo para decidir cómo llevar a cabo una tarea que afecta su bienestar general (Averill, 1973). Hackman & Oldham (1976) consideran a la autonomía como la cantidad de libertad e independencia que tiene un individuo en cuanto a la realización de su trabajo.

La carga laboral, se refiere a los aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren esfuerzo físico y psicológico por parte del empleado (Hockey (1997) citado en Bakker & Demerouti (2013)). Robert Karasek & Töres Theorell (1990) citado en la investigación de Taylor & De Bruin (2006), definen la demanda laboral en términos de carga de trabajo y presión de tiempo. El investigador está de acuerdo con Karasek, pero también ve la demanda de trabajo como carga de trabajo, presión de tiempo, eficiencia y demanda de comunicación. Dean & Rainnie (2008) encontraron que las demandas de eficiencia en el trabajo están vinculados al desempeño en términos de presiones de tiempo.

La motivación, según Espada (2002) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.

La teoría de Bandura (1977) afirma que la personalidad se forja a partir de la interacción de tres factores: el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos internos de la persona. Y dentro de estos procesos psicológicos se encuentra la motivación. Según Bandura, cuando la persona aprende se ponen en marcha 4 mecanismos:

- Atención: la capacidad de atender lo que se está aprendiendo
- Retención: habilidad para recordar lo que se ha aprendido
- Reproducción: capacidad para reproducir lo que se ha aprendido a comportamiento
- Motivación: es la necesaria para que la persona imite el comportamiento que ha aprendido.

Es decir, hasta el punto de la motivación no hay un comportamiento generado, es necesario que la persona encuentre razones (esté motivado) para que imite lo que

ha aprendido. Dentro de esas razones, Bandura (1977) define 3:

- Refuerzos pasados: experiencias anteriores
- Refuerzos prometidos: incentivos y beneficios que imaginamos
- Refuerzo vicario: se aprende a repetir o evitar la conducta según la experiencia de ver las consecuencias positivas o negativas de las acciones de otras personas.

### ***Teorías de la satisfacción laboral.***

La satisfacción laboral se ha tratado como un complejo conjunto de variables. Existen muchas maneras de explicar la satisfacción laboral de manera diferente. Un breve resumen de algunas teorías importantes relacionadas con la dinámica de la satisfacción laboral será presentado a continuación.

Una reflexión sobre las teorías señalará que en estas discusiones se hace difícil considerar la motivación como algo separado y aparte de la satisfacción en el trabajo, aunque hay diferencia teórica y práctica entre los dos conceptos. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los dos están estrechamente relacionados y el análisis de los procedimientos utilizados en la motivación laboral es notablemente similar a los utilizados en los estudios de satisfacción laboral. Algunas de las teorías importantes se discuten a continuación, lo que ayudará a comprender la dinámica de la satisfacción laboral.

### ***Teorías de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.***

Tal vez la teoría más ampliamente discutida relacionada con la motivación y el trabajo y la satisfacción es la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. La teoría sugiere el siguiente orden de prioridad de las necesidades fundamentales.

1. Las necesidades fisiológicas: - Estas son las necesidades básicas de la organización, como alimentos, agua, etc.
2. Las necesidades de seguridad: - Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, surge un nuevo conjunto de necesidades generalmente relacionadas con la protección contra el peligro, la amenaza, etc.
3. Necesidades sociales: - Estas son las necesidades de las relaciones afectivas con otras personas, como la necesidad de asociación, las relaciones con los compañeros, el amor, etc.
4. La necesidad de estima: - Siguiendo en la jerarquía son las necesidades

de reputación y reconocimiento.

5. Las necesidades de autorrealización: - Lo más alto en la jerarquía de necesidades, son las necesidades de autorrealización, el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. El crecimiento y desarrollo del potencial propio.

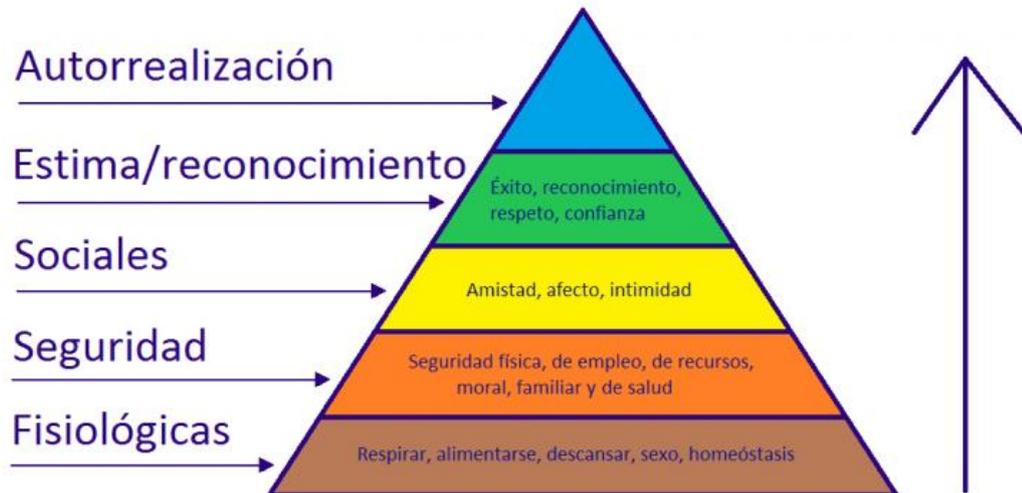


Figura 6: Pirámide de las necesidades Maslow. Fuente: Abraham Maslow. Elaboración propia

La teoría de la jerarquía de Maslow (1943) establece que el comportamiento de cualquier la persona está dominada y determinada por las necesidades más básicas que no se cumplen.

Dado que las necesidades fisiológicas se clasifican como primarias, se les asigna la primera prioridad. Si una persona siente demasiada hambre, solo la comida ocupa la mente. Tan pronto como una necesidad se satisface razonablemente, surge una segunda necesidad, la persona se olvida del hambre y comienza a preocuparse por una necesidad que antes era menos importante. Una vez que se satisface la necesidad básica, la necesidad de seguridad y protección adquiere importancia. Los seres humanos están motivados por necesidades insatisfechas y no por aquellos que han sido satisfechos. La gente nunca está completamente satisfecha en cualquier nivel de necesidad, pero se debe obtener una cantidad razonable de satisfacción de las necesidades de primera prioridad si se quiere percibir una necesidad de menor prioridad. Maslow sugiere que un ciudadano promedio podría estar 80 por ciento satisfecho en necesidades fisiológicas, 70 por ciento en necesidades de seguridad, 50 por ciento en necesidades de amor, 40 por ciento en la categoría de autoestima y 10 por ciento en necesidades de autorrealización.

Una vez que se han cumplido las necesidades para la existencia continua, las

necesidades de mayor orden y baja prioridad adquieren importancia. Las necesidades sociales incluyen la necesidad de amor, la necesidad de afecto y el deseo de asociación con los demás. La necesidad de estima incluye el deseo de aprobación social, autoafirmación y autoestima. La gratificación de la necesidad de estima contribuye a un sentimiento de autoconfianza, valía y capacidad.

La necesidad final, es decir, la autorrealización, se refiere al deseo de autorrealización y logro y se manifiesta en una persona que desea la actualización en sus capacidades. Maslow sostenía que en una empresa esto se lograba empujando a los trabajadores a satisfacer estas necesidades lo que daría como resultado mayor satisfacción por parte de los empleados. Sin embargo, esto no ocurrió claramente hasta la década del 80 donde muchas empresas empezaron a otorgar formas de satisfacción superiores a más áreas además de la gerencia.

### ***Teoría de la expectativa de Vroom.***

Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la satisfacción laboral en 1964. Se la conoce popularmente como la teoría de la expectativa de Vroom. La teoría de expectativas representa un enfoque integral, válido y útil para comprender la satisfacción laboral. Vroom intenta responder la pregunta sobre la especificidad vs. generalidad de la satisfacción laboral. Considera que las personas tienen sus propias necesidades y expectativas de lo que desean de su trabajo. Ellos usan esto para decidir a qué compañía unirse y qué tan difícil es trabajar en el trabajo. La teoría asume que las personas son las que toman decisiones y eligen entre alternativas al seleccionar la que parece más deseable en ese momento. Vroom compara la satisfacción laboral con la valencia de un puesto de trabajo con su ocupante. Puede haber valencia diferente asociada con diferentes propiedades de roles de trabajo. La valencia general del rol del trabajo es útil para predecir el comportamiento en relación con el rol total del trabajo. Esto indicará si la función de trabajo total es lo suficientemente atractiva (valencia positiva) para llevar a un individuo hacia ella o si tiene una valencia negativa y aleja a un individuo de ella. En el modelo de trabajo de Vroom la satisfacción refleja la valencia del trabajo a su titular. Por lo tanto, la satisfacción debe estar relacionada negativamente con la rotación y el ausentismo.

Vroom (1979) sugirió que un individuo se comportará de cierta manera basándose en la creencia (expectativa) de que un acto específico será seguido por una recompensa deseada (valencia) una vez que el acto se haya completado (instrumentalidad). Expresó su teoría de la expectativa de la motivación en términos de una fórmula matemática:  $\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad}$ .

Si alguno de los tres factores es nulo, el puntaje general será cero y no habrá motivación.

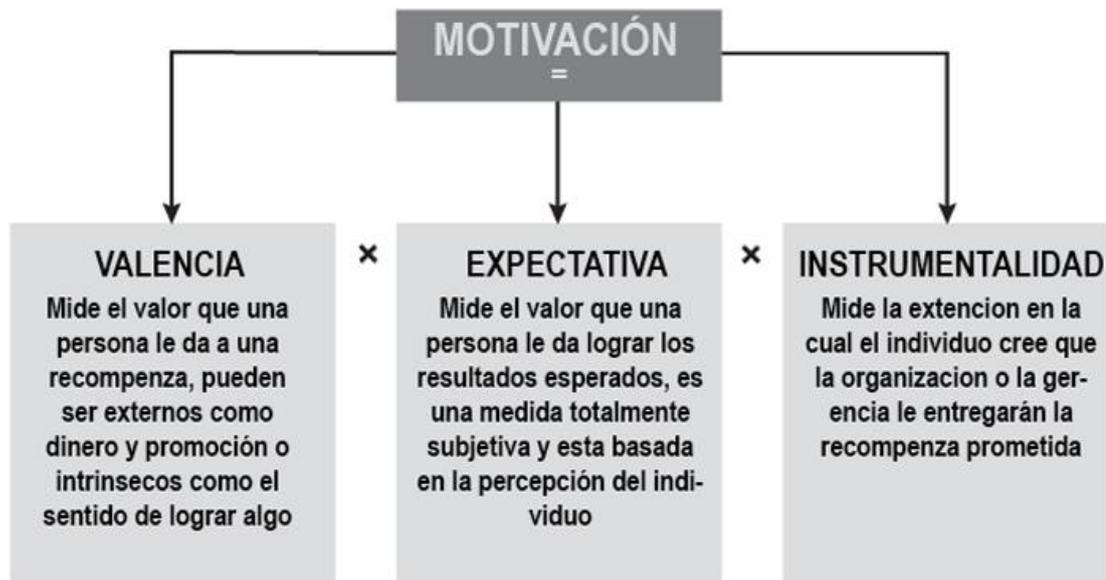


Figura 7 Teoría de la expectativa de Vroom. Fuente: Victor Vroom. Elaboración Propia

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

Ninguna teoría de la satisfacción laboral ha recibido tanta atención y ha sido objeto de tantas críticas como la teoría propuesta por Herzberg y sus asociados. Esta teoría es popularmente conocida como la "teoría de los dos factores". La teoría originalmente se derivó del análisis de "incidentes críticos" escritos por 200 ingenieros y contadores en nueve compañías diferentes en el área de Pittsburgh, EE. UU. Entrevistaron a cada persona individualmente y le pidieron que describiera detalladamente momentos en los que se sentía excepcionalmente bien o mal con su trabajo. El análisis de contenido indicó que los factores asociados con la alta satisfacción eran algo diferentes de los factores asociados con la baja satisfacción.

Herzberg propone que los seres humanos tienen dos necesidades básicas, la necesidad de evitar el dolor y sobrevivir y la necesidad de crecer, desarrollarse y aprender. Por lo tanto, el análisis de la satisfacción laboral de los empleados resultaría en la formación de dos continuums separados en lugar del tradicional de satisfacción e insatisfacción. El primer continuum que va desde la insatisfacción hasta la no insatisfacción y se vería afectado por factores ambientales de los cuales el empleado tiene una influencia limitada, siendo los "factores de higiene" como el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, la política y la administración de la empresa, las condiciones de trabajo, el estado y la seguridad. Herzberg indica que estos factores no sirven para promover la satisfacción laboral, sino que su

ausencia o deficiencia puede generar insatisfacción.

La segunda clase de factores, denominados "motivadores" conforman un continuum que va desde la falta de satisfacción en el trabajo hasta la satisfacción. El ejemplo de esta clase es el trabajo en sí mismo, reconocimiento, logro, posibilidad de crecimiento y avance. Estos están relacionados con el trabajo en sí más que con los factores. Estos factores se llaman "motivadores" porque dan lugar a la satisfacción laboral. La ausencia de motivadores no causará insatisfacción.

Por lo tanto, los dos grupos de factores (motivador y factores de higiene) actúan de manera diferente para producir satisfacción e insatisfacción. Los factores que dan lugar a la satisfacción laboral son distintos y distintos de los que conducen a la insatisfacción. La satisfacción y la insatisfacción parecen ser algo independientes. No se ven como elementos simétricos en una sola escala, sino que se consideran atributos de diferentes escalas. La satisfacción se ve afectada por motivaciones e insatisfacción por factores de higiene.

La teoría de Herzberg ha sido criticada por algunos como un método limitado, basado en investigación defectuosa, que simplifica demasiado la relación entre motivación y satisfacción y es inconsistente con la evidencia pasada. La teoría de Herzberg parece ser más cierta en trabajos que no son monótonos. En trabajos semi calificados y no calificados, los motivadores no pueden jugar un papel importante. En tales trabajos, los incentivos monetarios son más importantes. La cuestión de los motivadores es más aplicable a los trabajos creativos en los que la cuestión de la higiene deja de ser crucial.

En resumen, las teorías de la satisfacción laboral enfatizan la necesidad de identificar y estudiar los factores que la constituyen, ya que pueden no ser universalmente ciertas para cada satisfacción laboral.



Figura 8: Teoría de los 2 factores de Herzberg .Fuente: Herzberg . Elaboración Propia

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

En 1999 se desarrolla en Perú la escala SL-SPC (Palma Carrillo, 1999), la cual permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores o dimensiones: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos; siendo éstas utilizadas en el presente estudio.

Estas cuatro dimensiones fueron expandidas en 27 subindicadores, los cuales formaron parte del cuestionario aplicado y son tomados como instrumento para el presente estudio.

## **Objetivos e Hipótesis**

### **Objetivo General**

Determinar cuál es relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

### **Objetivos Específicos**

Determinar la relación entre las Condiciones Físicas de las Instalaciones y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Determinar la relación entre la Carga de Trabajo y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Determinar la relación entre el Contenido y Características de la Tarea y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Determinar la relación entre las Exigencias Laborales y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Determinar la relación entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Determinar la relación entre la Interacción Social y Aspectos Organizacionales y la satisfacción laboral del personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Determinar la relación entre la Remuneración del Rendimiento y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

### **Hipótesis General**

Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

### **Hipótesis Específicas**

Existe relación entre las Condiciones Físicas de las Instalaciones y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Existe relación entre la Carga de Trabajo y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Existe relación entre el Contenido y Características de la Tarea y la

satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Existe relación entre las Exigencias Laborales y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Existe relación entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Existe relación entre la Interacción Social y Aspectos Organizacionales y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

Existe relación entre la Remuneración del Rendimiento y la satisfacción laboral de todo el personal del restaurante Chaqchao. Arequipa. 2018.

## **Método**

### **Tipo y Diseño de Investigación**

#### **Tipo de Investigación.**

Hernández Sampieri (2014) Nos dice que la investigación cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada).

Según Ñaupas (2014) la investigación se llama aplicada porque con base en la investigación básica, pura o fundamental en, en las ciencias fácticas o formales, se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida productiva de la sociedad.

Dado que esta investigación tiene como objetivo dar una respuesta objetiva a las interrogantes ya planteadas es aplicada.

#### ***Enfoque del estudio.***

Para Ñaupas (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos y análisis de los mismos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que la información que se logró a partir de los cuestionarios aplicados es significativa para realizar el proceso estadístico apropiado (Hernández Sampieri, 2014).

#### ***Alcance de la investigación.***

Para Ñaupas (2014), el alcance de tipo correlacional establece el grado de correlación o de asociación de dos variables sin que exista una relación de dependencia.

Esta investigación es de alcance correlacional, debido a que se estudiara la correlación en las variables de factores de clima organizacional y satisfacción laboral (Hernández Sampieri, 2014).

#### **Diseño de investigación.**

Para Hernández Sampieri (2014) una investigación no experimental: es el tipo de investigación que se lleva a cabo sin tocar, editar o manipular deliberadamente alguna de las variables. Su fundamento yace en la observación de los fenómenos tal y como existen o como se representan en su contexto y hábitat natural con el

propósito de analizarlos con posterioridad. En adición se entiende que en esta investigación no hay estímulos expuestos hacia los sujetos del estudio.

Así mismo, para Liu (2008) y Tucker (2004), los diseños de investigación transversal o transeccinal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Para Hernández Sampieri (2014) el propósito del diseño transversal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Por lo tanto, la presente investigación es no experimental de corte transversal de tipo correlacional.

### **Esquema.**

M: X ----- Y

M = Trabajadores de la empresa CHAQCHAO

X = Clima organizacional.

Y = Satisfacción laboral

### **Variables**

#### **Clima Organizacional.**

Stringer (2002) Dice que el clima organizacional es la suma de factores que influyen el lugar de trabajo. Así como el clima puede afectar las actividades diarias, el clima de trabajo influye en el comportamiento de los empleados. Cada organización tiene un clima de trabajo. Dentro de una organización, el clima de un grupo de trabajo individual puede diferir del clima organizacional prevaleciente. Asimismo, Según Chiavenato (2007) el clima organizacional es “una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”.

#### **Satisfacción Laboral.**

Hoppock (1935) definió la satisfacción laboral como cualquier combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales circunstancias que hacen que una persona realmente diga que está satisfecho con su trabajo. De acuerdo a este enfoque, aunque la satisfacción laboral está bajo la influencia de muchos factores externos, sigue siendo algo interno que tiene que ver con la forma en que se siente el empleado. Esa satisfacción laboral presenta un conjunto de factores, lo que causa una sensación de satisfacción.

Tabla 1: Factores del clima organizacional y satisfacción laboral con sus dimensiones, subindicadores y escalas correspondientes.

	VARIABLES	INDICADORES (DIMENSIONES)	SUBINDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE	CLIMA ORGANIZACIONAL	Condiciones físicas de las instalaciones	"Ruido"	Pregunta 1.1	ORDINAL
			"Iluminación"	Pregunta 1.2	
			"Temperatura"	Pregunta 1.3	
			"Higiene del área"	Pregunta 1.4	
			"Exposición a gases, polvos, solventes o vapores"	Pregunta 1.5	
			"Exposición a microbios, hongos, insectos o roedores"	Pregunta 1.6	
			"Espacio adecuado"	Pregunta 1.7	
			"Hacinamiento"	Pregunta 1.8	
			"Equipo y material necesario"	Pregunta 1.9	
		Carga de trabajo	"Exceso de actividades en la jornada"	Pregunta 2.1	
			"Demanda laboral no corresponde a nivel de conocimientos y habilidades"	Pregunta 2.2	
			"Jornada de trabajo mayor a 8 horas diarias"	Pregunta 2.3	
			"Trabajo fines de semanas y durante vacaciones"	Pregunta 2.4	
			"Pocas tareas"	Pregunta 2.5	
		Contenido y características de la tarea	"Trabajo repetitivo o rutinario"	Pregunta 3.1	
			"Problemas con comportamiento de compañeros"	Pregunta 3.2	
			"Incapacidad para desarrollar conocimientos y habilidades nuevos"	Pregunta 3.3	
			"Involucramiento en proyectos que no son de su interés"	Pregunta 3.4	
			"Cambios constantes en actividades que son de su responsabilidad"	Pregunta 3.5	
			"Realiza actividades que no son de su especialidad"	Pregunta 3.6	
			"Ejercicio de	Pregunta 3.7	

			actividades de coordinación y supervisión de personal"	
		Exigencia laboral	"Tarea compleja"	Pregunta 4.1
			"Alto grado de concentración"	Pregunta 4.2
			"Permanecer muchas horas en posturas incómodas"	Pregunta 4.3
			"Uso de verbalización constante"	Pregunta 4.4
			"Esfuerzo visual prolongado"	Pregunta 4.5
			"Exigencia de creatividad e iniciativa"	Pregunta 4.6
			"Exigencia para ingresar a programas de estímulos o bonos de productividad"	Pregunta 4.7
		Papel laboral y desarrollo de la carrera	"Realiza actividades que no son de su agrado"	Pregunta 5.1
			"Dificultades en el uso de programas nuevos de cómputo"	Pregunta 5.2
			"Formación profesional en exigencias actuales no compatibles"	Pregunta 5.3
			"Estatus de puesto de trabajo no corresponde a sus expectativas"	Pregunta 5.4
			"Oportunidades para promoción son limitadas"	Pregunta 5.5
			"Falta de apoyo para mejor formación o capacitación"	Pregunta 5.6
		Interacción social y aspectos organizacionales	"Dificultad en relación con compañeros de trabajo"	Pregunta 6.1
			"Requiere participar en diversos grupos de trabajo"	Pregunta 6.2
			"Problemas en relación con jefe inmediato"	Pregunta 6.3
			"Procesos de evaluación de desempeño laboral son inadecuados"	Pregunta 6.4
			"Sistemas de control de personal son incorrectos"	Pregunta 6.5
			"Existen problemas de comunicación sobre cambios de trabajo"	Pregunta 6.6
			"Limitada participación"	Pregunta 6.7

			en toma de decisiones"		
			"Información sobre su desempeño no es clara y directa"	Pregunta 6.8	
			"Insatisfacción con el trabajo que desempeña"	Pregunta 6.9	
		Remuneración del Rendimiento	"Inconformidad salarial"	Pregunta 7.1	
			"Satisfacción con el sistema de pensiones y prestaciones"	Pregunta 7.2	
			"Programas de estímulos económicos no permiten lograr estabilidad económica"	Pregunta 7.3	
VARIABLE	SATISFACCIÓN LABORAL	Extrínseco – Condiciones laborales	"Distribución física del ambiente"	Pregunta 1	
			"Ambiente confortable"	Pregunta 8	
			"Inconformidad con el horario"	Pregunta 12	
			"Buena relación con el jefe beneficia calidad del trabajo"	Pregunta 14	
			"Comodidad del ambiente es inigualable"	Pregunta 15	
			"Horario de trabajo es incómodo"	Pregunta 17	
			"Comodidad en el lugar de trabajo"	Pregunta 20	
			"Existen las comodidades para un buen desempeño"	Pregunta 23	
			"Jefe valora el trabajo"	Pregunta 27	
		Extrínseco - Beneficios económicos	"Sueldo bajo"	Pregunta 2	
			"Inconformidad con el salario"	Pregunta 5	
			"Sueldo aceptable"	Pregunta 9	
			"Sensación de explotación"	Pregunta 10	
			"Trabajo permite cubrir expectativas económicas"	Pregunta 16	
		Intrínseco - Significación de la tarea	"Trabajo justo para forma de ser"	Pregunta 3	
			"Tarea valiosa"	Pregunta 4	
			"Labor realizada hace sentir útil"	Pregunta 7	
			"Resultados de trabajo dan satisfacción"	Pregunta 18	
			"Realización como persona"	Pregunta 21	

			"Gusto por el trabajo realizado"	Pregunta 22	
			"Hacer mi trabajo me hacer sentir bien"	Pregunta 25	
			"Gusto por actividades realizadas"	Pregunta 26	
		Intrínseco - Reconocimiento personal y/o social	"Mal trato por parte de la empresa"	Pregunta 6	
			"Distancia con los compañeros de trabajo"	Pregunta 11	
			"Tareas sin importancia"	Pregunta 13	
			"Trabajar con compañeros es aburrido"	Pregunta 19	
			"Limitación de trabajo para no reconocer horas extras"	Pregunta 24	

*VARIABLES DESAGREGADAS SEGÚN SUS DIMENSIONES-INDICADORES, SUBINDICADORES Y ESCALAS CORRESPONDIENTES. Adaptado de Análisis Factorial exploratorio del "Clima organizacional laboral en Perú, M. Moreno, W. Varillas, C. Aranda y F. Elizalde, (2016) y adaptado de "Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades", R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012). Elaboración: M. Moreno, W. Varillas, C. Aranda y F. Elizalde, (2016) y R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012).*

## Población

Población total de trabajadores de la empresa Chaqchao que laboren en el primer semestre del 2018. La empresa se encuentra comprendida por 33 trabajadores.

Tabla 2: Áreas y número de trabajadores del restaurante Chaqchao

POBLACIÓN	Nº
Jefatura	3
Administrativo	5
Producción	25
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

## Muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico (Tamayo y Tamayo, 2012).

En tal sentido para la presente investigación la muestra está conformada por los 33 empleados del Restaurante Chaqchao, elegidos por la accesibilidad para la

aplicación de los instrumentos, además de haber pasado la selección controlada bajo el criterio de *brindar atención al público*, el cual se tomó como referencia debido a que es el principal factor que impulsa el objetivo estratégico que es parte de la problemática: Excelencia en la atención al público.

### **Instrumentos de investigación**

Para evaluar las variables “Clima Organizacional” y “Satisfacción Laboral” se utilizaron dos cuestionarios. El primer cuestionario para evaluar el “Clima organizacional” fue desarrollado por la Dra. Noemí Silva y se llamó “Factores Psicosociales en el trabajo académico” en su versión adaptada por el Dr. Pando y la Dra. Aranda, este cuestionario está diseñado para determinar cómo los colaboradores de una empresa entienden y perciben o experimentan la realidad laboral. (Pando Moreno, Varillas, Aranda Beltrán, & Elizalde Núñez, 2016, pág. 366)

Inicialmente el cuestionario que fue diseñado por la Dra. Noemí Silva tenía dimensiones distribuidas en 50 preguntas. Para validar su confiabilidad el cuestionario fue examinado por expertos de universidades de Guadalajara, México, se determinó que alcanzaba una varianza de 38.5% y un Alfa de Cronbach de 0.9.

El cuestionario usado en este estudio es una versión adaptada por el Dr. Pando y la Dra. Aranda y ha sido aplicado numerosas veces de manera satisfactoria en Latinoamérica y Perú en las ciudades de Lima, Arequipa y Trujillo a partir del año 2015, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.9, lo cual significa que es muy confiable.

Este cuestionario es respondido a través de una escala de Likert estándar quiere decir que las respuestas comprenden respuestas desde nunca a siempre y son enumeradas de 0 a 4. Nunca – 0, casi nunca – 1, algunas veces 2, casi siempre 3 y siempre 4.

*Tabla 3: Escala de Likert para cuestionario de Clima Organizacional.*

<b>Escala De Likert</b>	
<b>Nunca</b>	0
<b>Casi Nunca</b>	1
<b>Algunas Veces</b>	2
<b>Casi Siempre</b>	3
<b>Siempre</b>	4

*Elaboración: M. Moreno, W. Varillas, C. Aranda y F. Elizalde, (2016).*

La nueva versión adaptada por el Dr. Pando y la Dra. Aranda en el 2015 está

compuesto por 46 preguntas, las cuales están divididas en siete dimensiones, a continuación, el detalle:

*Tabla 4: Adaptado de “Análisis factorial exploratorio del ‘Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo’ en Perú”.*

<b>Dimensiones de Clima Organizacional</b>	<b>Cantidad de ítems</b>
Condiciones físicas de las instalaciones	9
Carga de trabajo	5
Contenido y características de la tarea	7
Exigencias laborales	7
Papel laboral y desarrollo de la carrera	6
Interacción social y aspectos organizacionales	9
Satisfacción con la remuneración	3

*Pando Moreno, Manuel; Varillas, Walter; Aranda Beltrán, Carolina; Elizalde Núñez, Fernanda (2016)..*

Con el fin de evaluar la “Satisfacción Laboral” se usó el cuestionario “Escala de Opiniones SL – SPC”, creado por Palma Carrillo (1999), las siglas del nombre del cuestionario derivan del nombre de la autora. Este cuestionario está basado en la Teoría de Frederick Herzberg, quien propone que la satisfacción laboral se compone de dos factores, siendo extrínsecos e intrínsecos.

El cuestionario cuenta con cuatro dimensiones: Satisfacción de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento Personal y/o social y beneficios económicos.

*Tabla 5: Teoría Motivacional y Escala SL-SPC*

<b>Dimensiones de Satisfacción Laboral</b>	<b>Clasificación Teoría Motivacional</b>
Significación de la tarea	Motivacional o intrínseco
Condiciones laborales	Motivacional o intrínseco
Reconocimiento personal y/o social	Motivacional o intrínseco
Beneficios económicos	Higiénico o extrínseco

*Fuente: Adaptado de “Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012), p. 40. Elaboración: R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012), p. 40.*

En la tabla 5, se clasifica en cuatro dimensiones a todos los indicadores de la variable Satisfacción Laboral según la Teoría Motivacional discutida en el capítulo 2, el cuestionario se compone de 27 ítems, que están estructurados en afirmaciones y preguntas positivas y negativas de manera que el encuestado refleje con claridad la data que se desea obtener.

Utilizar un cuestionario organizado tiene como fin que su estructura permita

recolectar información clara y de forma estructurada; de esta manera recolectar data se logra con precisión y confiabilidad. El cuestionario contó con 46 ítems para medir el clima organizacional y entender razones de rotación de los trabajadores de la empresa Chaqchao.

Al respecto Hernández Sampieri (2014) afirma que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y que este debería ser consecuente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

Tabla 6: Preguntas Positivas y Negativas de la escala SL-SPC.

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

*Adaptado de “Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012), p. 41. Elaboración: R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012), p. 41.*

Para responder esta encuesta se usa la escala de Likert, la cual indica cual es el grado de satisfacción laboral. Estas respuestas al igual que las anteriores, van desde total de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y total desacuerdo.

Tabla 7: Puntuación de Item Positivo o Negativo de la escala SL-SPC.

<b>Ítem</b>	<b>Total Acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total desacuerdo</b>
<b>Positivo</b>	5	4	3	2	1
<b>Negativo</b>	1	2	3	4	5

*Adaptado de “Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012), p. 41. Elaboración: R. Alfaro, S. Leyton, A. Meza y I. Sáenz, (2012), p. 41.*

Este cuestionario al ser evaluado según el método de consistencia interna/Alfa de Cronbach logra un resultado mayor a 0.8. Este resultado positivo además puede ser validado según el método de mitades/Guttman donde obtiene un resultado de 0.81.

## Resultados

### Presentación de Resultados

Para procesar la data obtenida se utilizó paquete estadístico SPSS – Statistical Package for the Social Sciences- versión 21.

Al ser ésta una investigación correlacional inferencial, porque se pretende inferir algo acerca de una población basándose en los datos obtenidos a partir de una muestra, y al contar con variables en escala ordinal, se evalúa la correlación de las variables mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

Primero, se muestra la información lograda respecto a los datos de control, estos están agrupados de acuerdo a la edad de los trabajadores, la antigüedad que tienen en la empresa y por último el área donde laboran. Después se muestra la data agrupada de manera general por variable acompañada de su interpretación, luego la data es mostrada agrupada por sus indicadores acompañada de sus interpretaciones y finalmente para la información lograda en la variable de satisfacción laboral, la data lograda es mostrada agrupada en base a sus indicadores acompañada de sus interpretaciones.

### Ficha Técnica.

Tabla 8: Muestra clasificada por edad, antigüedad y área de trabajo.

Clasificación	Grupo	Cantidad	Porcentaje
Edad	18 a 25 años	9	27.27%
	26 a 34 años	18	54.55%
	35 a 44 años	4	12.12%
	45 años a mas	2	6.06%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.00%</b>
Antigüedad	Menos de un año	7	21.21%
	Entre 1 y 3 años	19	57.58%
	Más de 3 años	7	21.21%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.00%</b>
Área de trabajo	Seguridad	2	6.06%
	Atención al cliente	11	33.33%
	Cocina	8	24.24%
	Administración	6	18.18%
	Ventas y caja	6	18.18%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 9: Incidencia de edades por antigüedad y área de trabajo

Rango de edad	Administración	Atención al Cliente	Cocina	Seguridad	Ventas y Caja	Total
<b>Entre 1 y 3 años</b>	12%	27%	18%			58%
De 18 a 25 años	3%	3%				6%
De 26 a 34 años	9%	24%	18%			52%
<b>Más de 3 años</b>		3%			18%	21%
De 18 a 25 años		3%			18%	21%
<b>Menos de un año</b>	6%	3%	6%	6%		21%
45 años a más				6%		6%
De 26 a 34 años		3%				3%
De 35 a 44 años	6%		6%			12%
<b>Total general</b>	<b>18%</b>	<b>33%</b>	<b>24%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

Tabla 10: Impacto negativo del clima organizacional por grupo de edades, antigüedad y área de trabajo.

IMPACTO NEGATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
EDAD					
GRUPO	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18 a 25 años	9%	8%	6%	3%	2%
26 a 34 años	16%	16%	11%	7%	4%
35 a 44 años	4%	4%	3%	1%	1%
45 años a más	1%	2%	2%	1%	1%
ANTIGÜEDAD					
GRUPO	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Menos de un año	6%	6%	5%	2%	2%
Entre 1 y 3 años	17%	17%	12%	7%	5%
Más de 3 años	7%	6%	4%	2%	1%
AREA					
GRUPO	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Administración	5%	6%	4%	2%	1%
Atención al Cliente	10%	10%	7%	4%	3%
Cocina	7%	7%	5%	3%	2%
Seguridad	1%	2%	2%	1%	1%
Ventas y Caja	6%	5%	4%	2%	1%

Tabla 11: Percepción de satisfacción laboral por grupo de edades, antigüedad y área de trabajo.

<b>PERCEPCION DE SATISFACCION LABORAL</b>					
<b>EDAD</b>					
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>AVECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
18 a 25 años	1%	4%	4%	10%	9%
26 a 34 años	2%	7%	8%	22%	15%
35 a 44 años	0%	2%	2%	5%	3%
45 años a más	0%	1%	1%	2%	2%
<b>ANTIGÜEDAD</b>					
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>AVECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
Menos de un año	1%	3%	3%	8%	6%
Entre 1 y 3 años	2%	8%	8%	22%	17%
Más de 3 años	1%	3%	3%	8%	6%
<b>AREA</b>					
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>AVECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
Administración	1%	2%	2%	6%	6%
Atención al Cliente	1%	4%	5%	13%	10%
Cocina	1%	3%	4%	10%	7%
Seguridad	0%	1%	1%	2%	2%
Ventas y Caja	1%	3%	2%	7%	5%

## Análisis de Datos.

### **Análisis Univariado de la variable Clima Organizacional y sus dimensiones.**

Tabla 12: Frecuencia de la Variable Clima Organizacional. Tabla que representa los resultados obtenidos en la variable clima organizacional.

#### **FRECUENCIA DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima Organizacional V1 (Agrupada)				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	452	30%	30%	30%
Casi Nunca (2)	452	30%	30%	60%
Algunas Veces (3)	326	21%	21%	81%
Casi Siempre (4)	175	12%	12%	93%
Siempre (5)	113	7%	7%	100%
Total	1518	100%	100%	

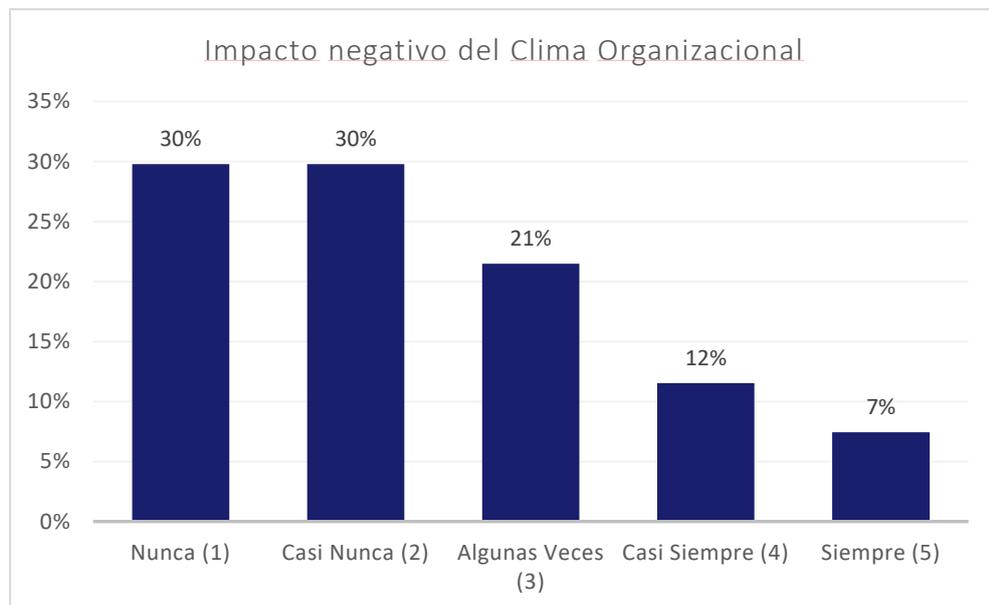


Figura 9: Frecuencia de la variable Clima Organizacional Agrupada. Gráfico que representa la frecuencia con que el clima organizacional impacta negativamente en los empleados.

Se observa que el 60% de los encuestados señalan que nunca o casi nunca encuentran adversidad o disconformidad frente al clima organizacional, lo cual influye en su desempeño. Sin embargo, se observa que un 19% de los encuestados indica que casi siempre o siempre encuentra adversidad en el clima organizacional.

Tabla 13: Frecuencia de la dimensión condiciones físicas de las instalaciones. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 1 Condiciones físicas de las instalaciones				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	80		27%	27%
Casi Nunca (2)	78		26%	53%
Algunas Veces (3)	54		18%	71%
Casi Siempre (4)	44		15%	86%
Siempre (5)	41		14%	100%
Total	297	100%	100%	

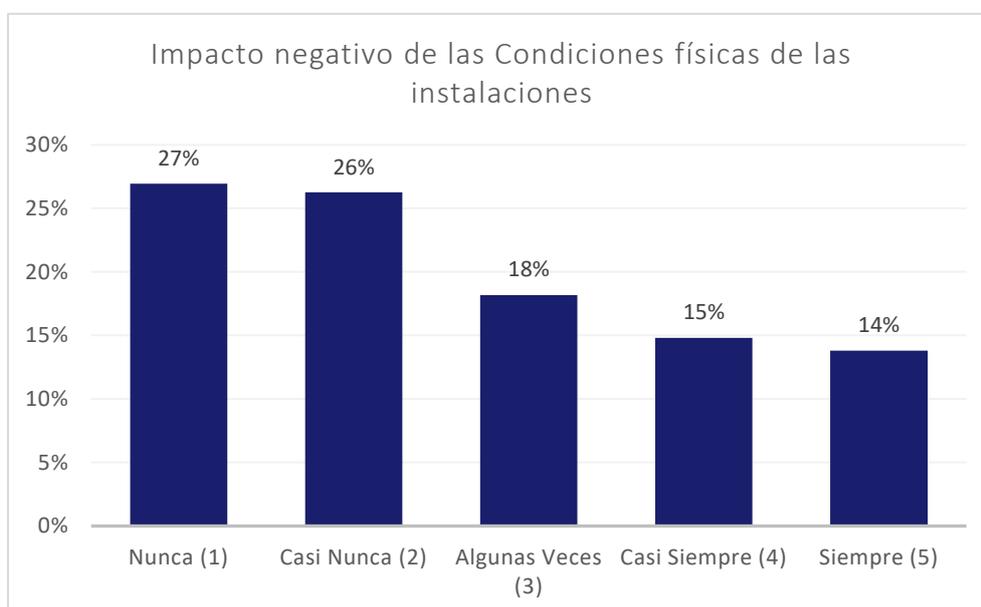


Figura 10: Frecuencia de la Dimensión Condiciones físicas de las instalaciones. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la figura 10 se muestra la dimensión “condiciones físicas de las instalaciones” de la variable clima organizacional, se puede ver que el 53 % de los trabajadores indican que nunca o casi nunca se han visto afectados por las condiciones físicas de las instalaciones y que un 29 % de trabajadores siempre se sienten afectados por las condiciones físicas de las instalaciones. Se puede asumir en primera instancia que esto se da por el stress natural que ocurre en un restaurante.

Tabla 14: Dimensión carga de trabajo. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 2 Carga de Trabajo				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	33	20%	20%	20%
Casi Nunca (2)	62	38%	38%	58%
Algunas Veces (3)	41	25%	25%	82%
Casi Siempre (4)	15	9%	9%	92%
Siempre (5)	14	8%	8%	100%
Total	165	100%	100%	

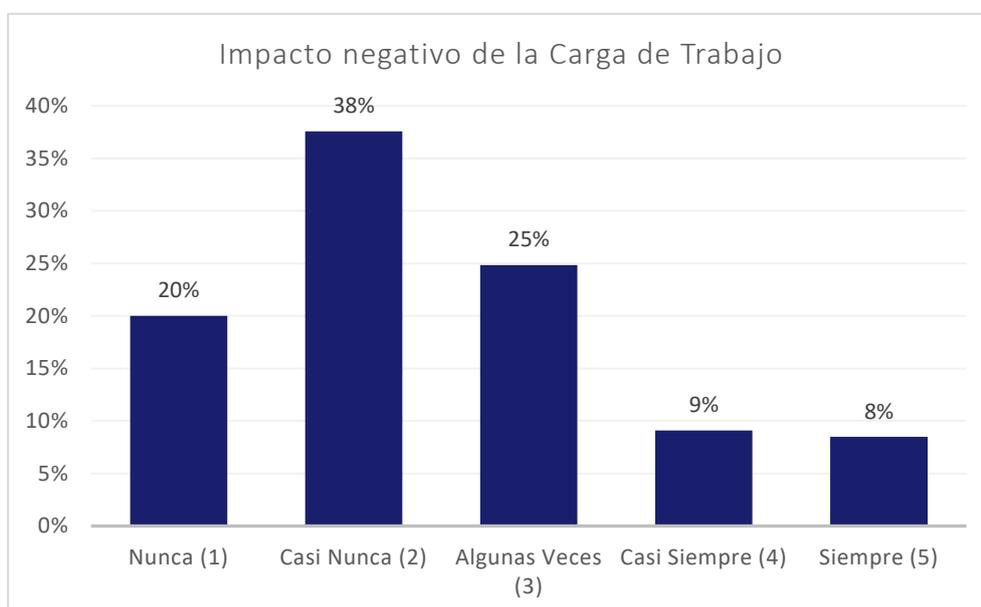


Figura 11: Frecuencia de la Dimensión carga de trabajo. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la ilustración 11 para la dimensión “carga de trabajo”, observamos que el 58% de colaboradores del Restaurante Chaqchao S.A.C consideran que nunca o casi nunca tienen exceso de trabajo, mientras que el 17% consideran que siempre o casi siempre tienen carga de trabajo, esto es comprensible en un ambiente de restaurante donde debido a la velocidad en la que tiene que ser atendido un comensal y donde “siempre hay algo que hacer”, los colaboradores sientan la carga de trabajo como mayor a la que pueden experimentar en otro ambiente.

Tabla 15: Dimensión contenido y características de la tarea. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 3 Contenido y Características de la Tarea				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	63	27%	27%	27%
Casi Nunca (2)	66	29%	29%	56%
Algunas Veces (3)	57	25%	25%	81%
Casi Siempre (4)	29	13%	13%	93%
Siempre (5)	16	7%	7%	100%
Total	231	100%	100%	

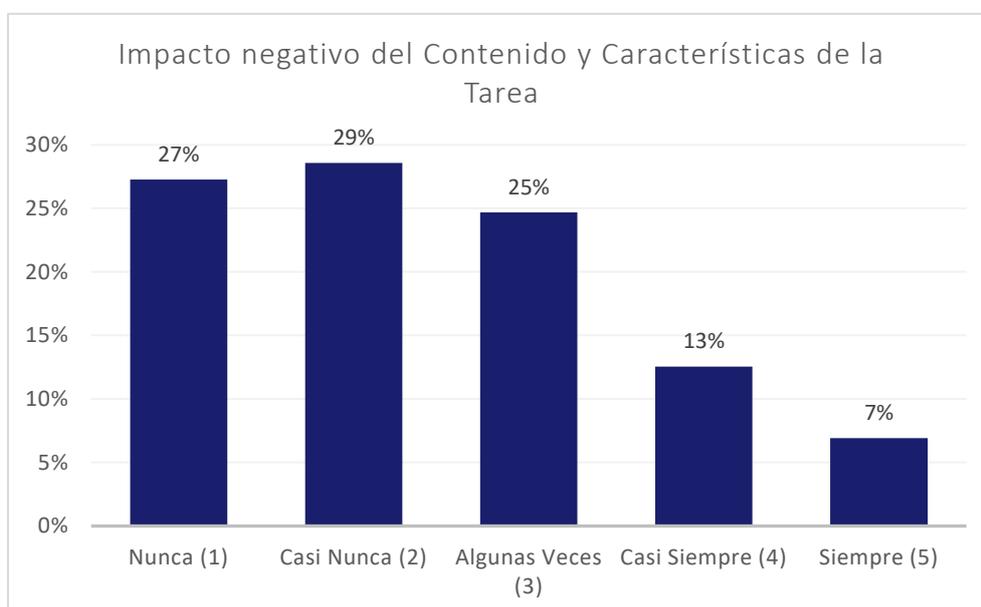


Figura 12: Frecuencia de la Dimensión contenido y características de la tarea. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la ilustración 12 para la dimensión “contenido y características de la tarea”, observamos que el 56% de los encuestados, nunca ha experimentado algún problema con las tareas que realiza, sin embargo, el 20% de los encuestados señalan que siempre y casi siempre realizan actividades que consideran como rutinarias o aburridas.

Tabla 16: Dimensión Exigencias laborales. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 4 Exigencias Laborales				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	82	35%	35%	35%
Casi Nunca (2)	48	21%	21%	56%
Algunas Veces (3)	53	23%	23%	79%
Casi Siempre (4)	31	13%	13%	93%
Siempre (5)	17	7%	7%	100%
Total	231	100%	100%	

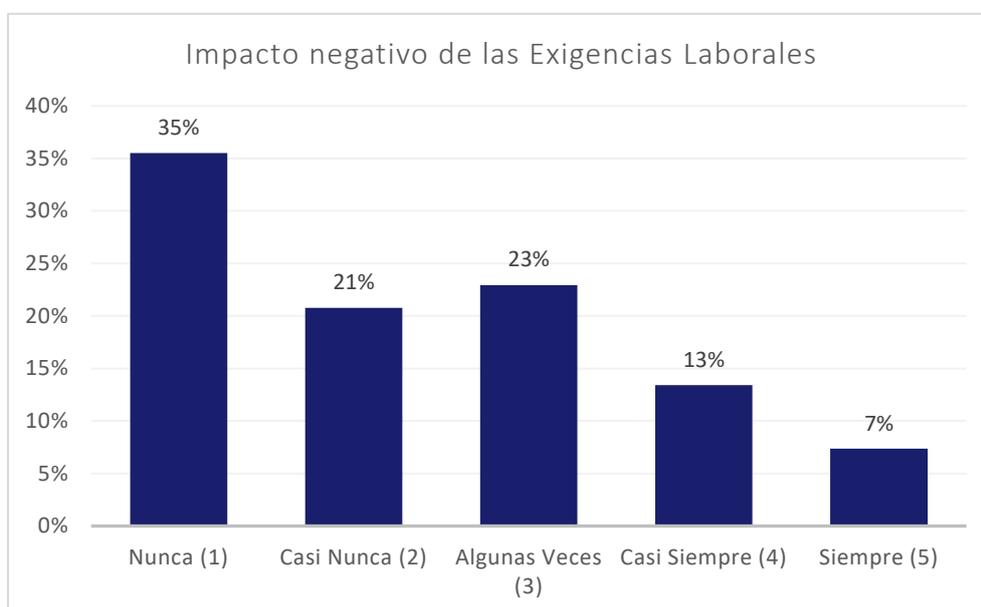


Figura 13: Frecuencia de la Dimensión exigencias laborales. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la ilustración 13 para la dimensión “Exigencias laborales”, observamos que el 56% de los encuestados que nunca o casi nunca han experimentado una exigencia laboral considerable y que el 20% de los encuestados encuentra que siempre o casi siempre su trabajo es exigente, podemos inferir que esto se debe a que el clima de trabajo que se da en un restaurante genere este tipo de percepción debido a sus mecanismos de respuesta rápida hacia los clientes.

Tabla 17: Dimensión papel laboral y desarrollo de la carrera. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 5 Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	52	26%	26%	26%
Casi Nunca (2)	70	35%	35%	62%
Algunas Veces (3)	48	24%	24%	86%
Casi Siempre (4)	22	11%	11%	97%
Siempre (5)	6	3%	3%	100%
Total	198	100%	100%	

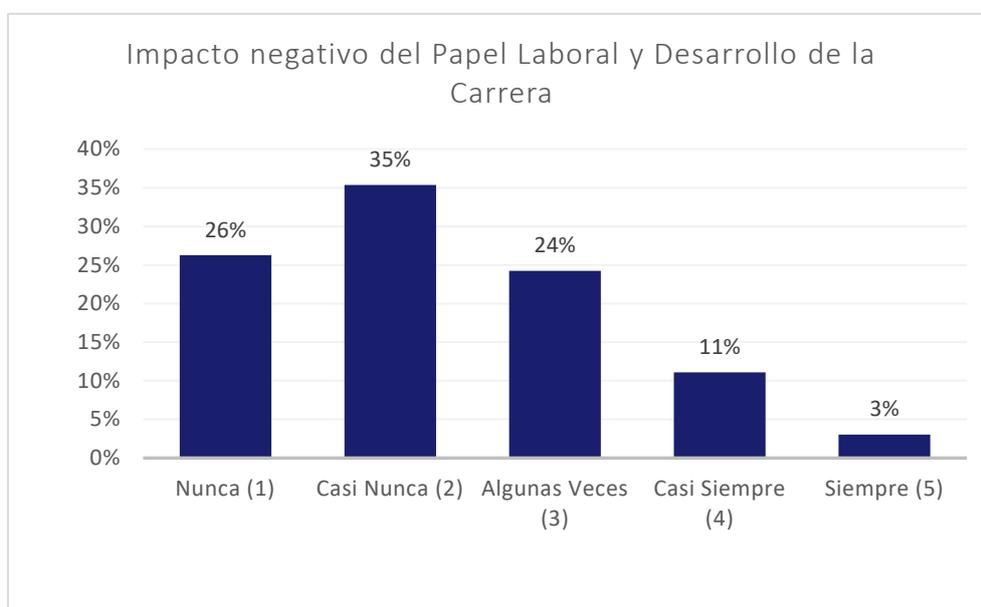


Figura 14: Frecuencia de la Dimensión papel laboral y desarrollo de la carrera. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la ilustración 14 para la dimensión “papel laboral y desarrollo de la carrera”, observamos que el 61% de los colaboradores indican que nunca o casi nunca encuentran oposición a desarrollar una línea una carrera, sin embargo, el 14% cree que el puesto no le permitirá crecer profesionalmente. Esto corresponde a la realidad ya que algunos puestos como los chefs de cocina eventualmente pueden decantar en abrir el propio restaurante, así como los puestos administrativos pueden cambiar de trabajo o continuar estudios, sin embargo los mozos y atención al cliente sienten que están estancados.

Tabla 18: Dimensión Interacción social y aspectos organizacionales. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 6 Interacción Social y Aspectos Organizacionales				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	114	38%	38%	38%
Casi Nunca (2)	103	35%	35%	73%
Algunas Veces (3)	53	18%	18%	91%
Casi Siempre (4)	14	5%	5%	96%
Siempre (5)	13	4%	4%	100%
Total	297	100%	100%	

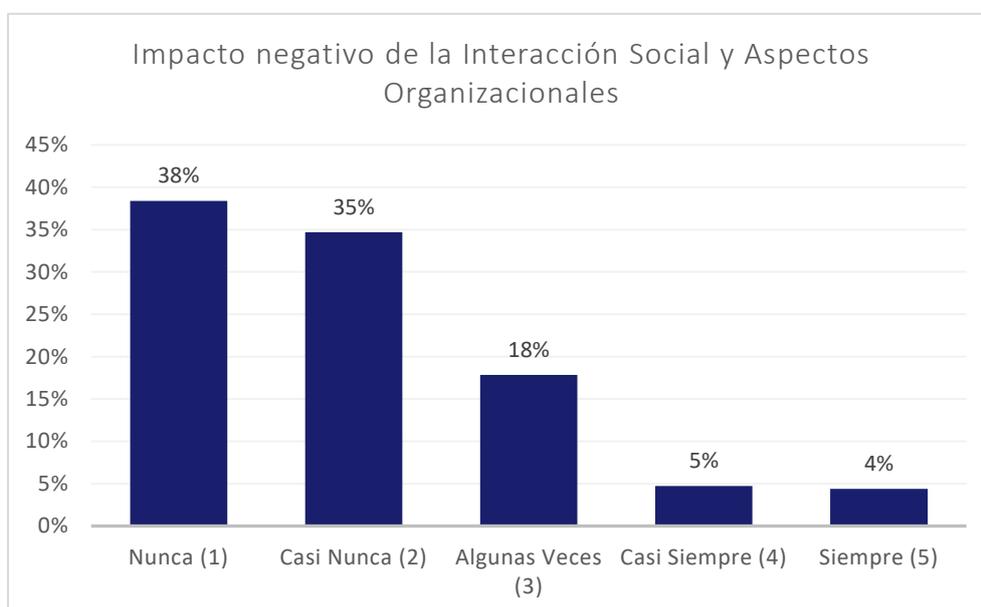


Figura 15: Frecuencia de la Dimensión Interacción social y aspectos organizacionales. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la ilustración 15 para la dimensión “interacción social y aspectos organizacionales”, observamos que el 73% de los colaboradores indican que nunca o casi nunca encuentran oposición en la interacción social que se da en la organización, sin embargo, el 9% cree que los aspectos de la organización no brindan la capacidad de interactuar socialmente.

Tabla 19: Dimensión Remuneración del Rendimiento. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 7 Remuneración del Rendimiento				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	28	28%	28%	28%
Casi Nunca (2)	25	25%	25%	54%
Algunas Veces (3)	20	20%	20%	74%
Casi Siempre (4)	20	20%	20%	94%
Siempre (5)	6	6%	6%	100%
Total	99	100%	100%	

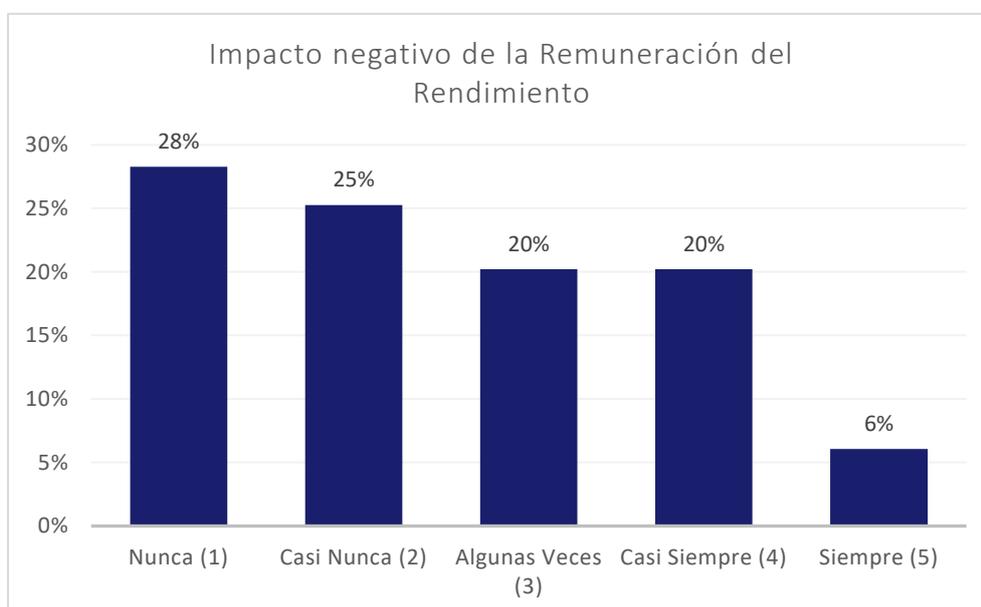


Figura 16: Frecuencia de la Dimensión Remuneración del Rendimiento. Gráfico que representa la frecuencia con que esta dimensión impacta negativamente en los empleados.

En la ilustración 16 para la dimensión “remuneración del rendimiento”, observamos que el 26% de los trabajadores siempre o casi siempre se sienten insatisfechos con la remuneración y que los programas y estímulos económicos no permiten lograr estabilidad económica. Por otro lado, el 53% considera que se siente satisfecho con la remuneración. De estos datos podemos asumir que en general el sueldo de mozos y ayudantes de cocina es bajo y que debería mejorar.

**Análisis Univariado de la variable Satisfacción Laboral y sus dimensiones.**

Tabla 20: Frecuencia de la Variable Satisfacción Laboral. Tabla que representa los resultados obtenidos en la variable clima organizacional.

**FRECUENCIA DE LA VARIABLE SATISFACCION LABORAL**

Satisfacción Laboral V2 (Agrupada)				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	37	4%	4%	4%
En Desacuerdo	121	14%	14%	18%
Indeciso	131	15%	15%	32%
De acuerdo	341	38%	38%	71%
Totalmente De acuerdo	261	29%	29%	100%
Total	891	100%	100%	

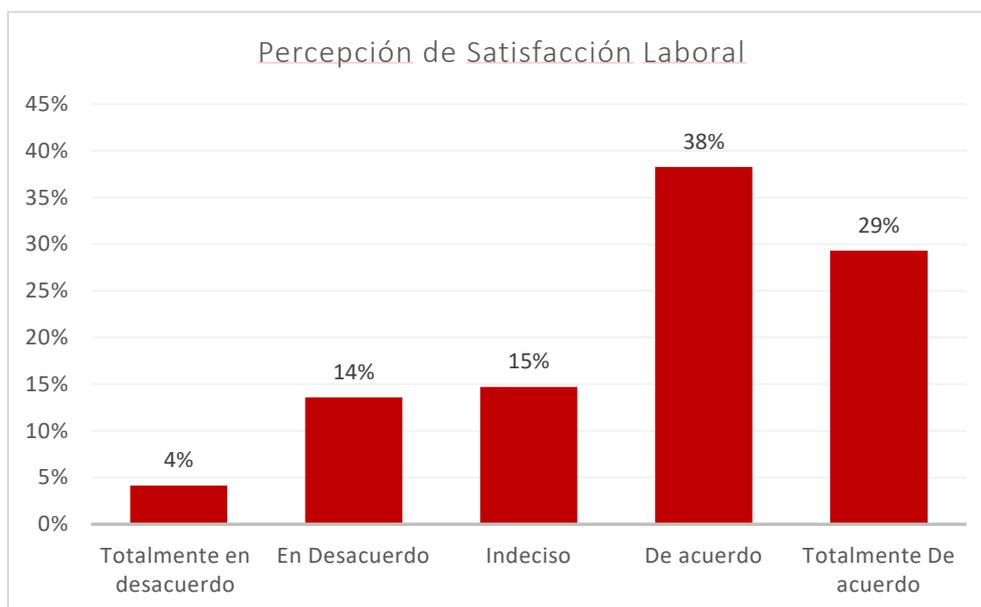


Figura 17: Frecuencia de la variable Satisfacción Laboral agrupada. Gráfico que representa la frecuencia de la percepción de satisfacción laboral positiva.

Tabla 21: Dimensión Condiciones laborales. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 1 Condiciones laborales				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	10	2%	2%	2%
Casi Nunca (2)	55	11%	11%	13%
Algunas Veces (3)	74	14%	14%	27%
Casi Siempre (4)	232	45%	45%	72%
Siempre (5)	143	28%	28%	100%
Total	514	100%	100%	

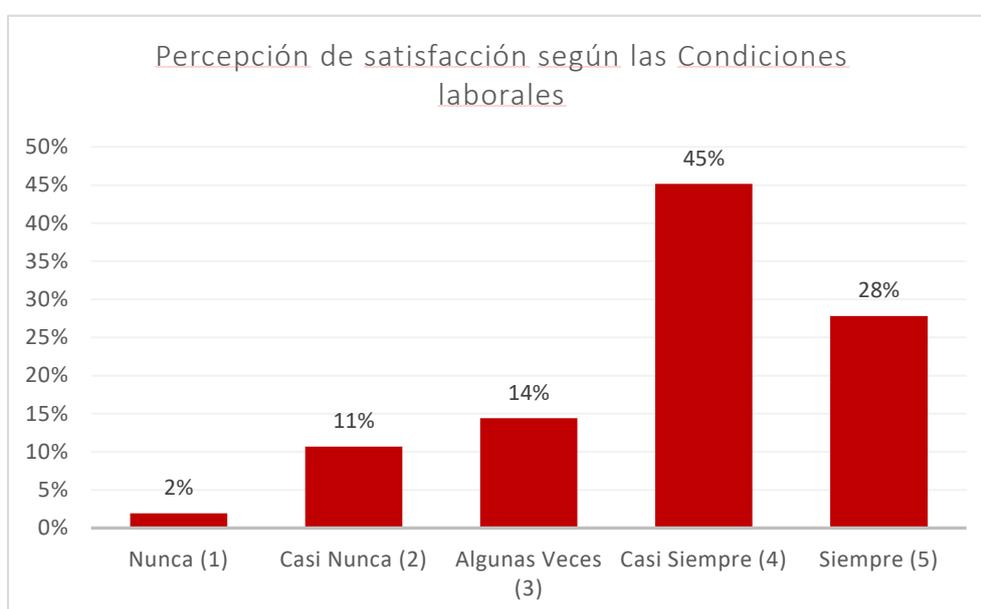


Figura 18: Frecuencia de la dimensión Condiciones laborales. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión.

Tabla 22: Dimensión beneficios económicos. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 2 Beneficios Económicos				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	17	10%	10%	10%
Casi Nunca (2)	66	40%	40%	50%
Algunas Veces (3)	31	19%	19%	69%
Casi Siempre (4)	45	27%	27%	96%
Siempre (5)	6	4%	4%	100%
Total	165	100%	100%	

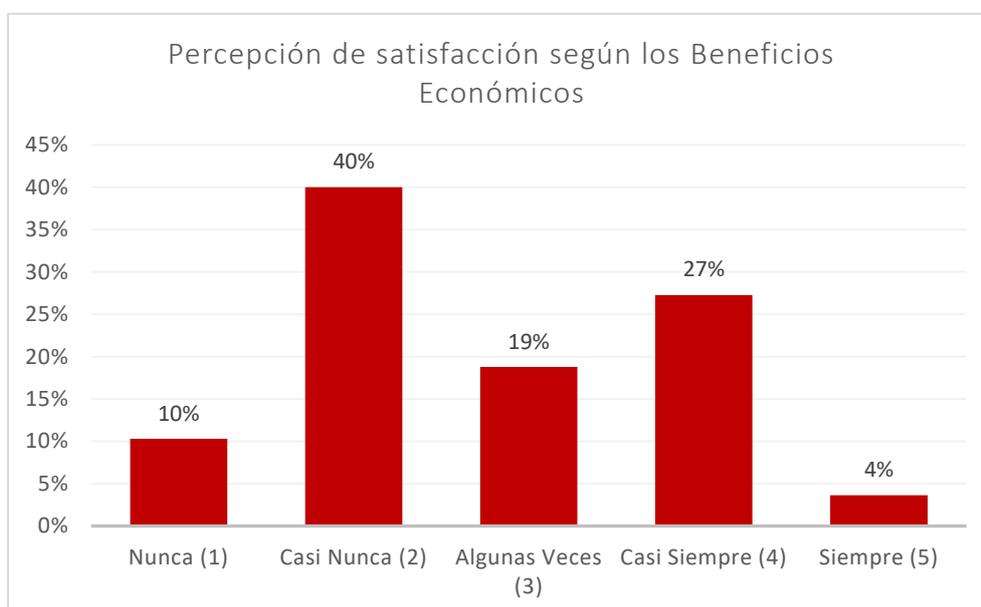


Figura 19: Frecuencia de la dimensión beneficios económicos. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión.

Tabla 23: Dimensión significación de la tarea. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 3 Significación de la Tarea				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	4	2%	2%	2%
Casi Nunca (2)	16	6%	6%	8%
Algunas Veces (3)	33	13%	13%	20%
Casi Siempre (4)	90	34%	34%	54%
Siempre (5)	121	46%	46%	100%
Total	264	100%	100%	

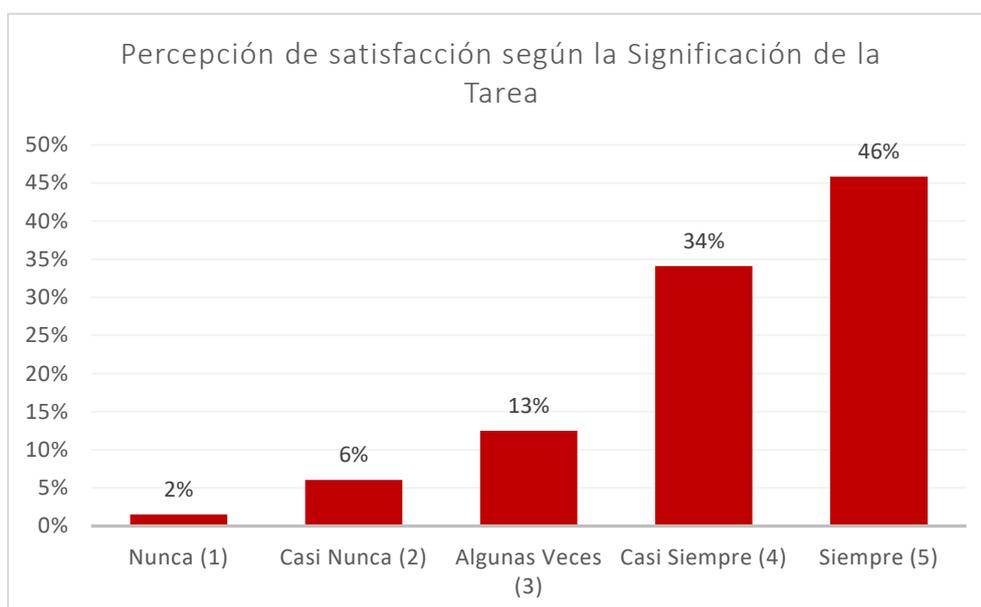


Figura 20: Frecuencia de la dimensión significación de la tarea. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión.

Tabla 24: Dimensión Reconocimiento personal y social. Tabla que representa los resultados obtenidos de dicha dimensión. 2018.

Frecuencia de la Dimensión 4 Reconocimiento Personal y Social				
Criterio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	6	4%	4%	4%
Casi Nunca (2)	12	9%	9%	13%
Algunas Veces (3)	36	27%	27%	40%
Casi Siempre (4)	36	27%	27%	67%
Siempre (5)	45	33%	33%	100%
Total	135	100%	100%	

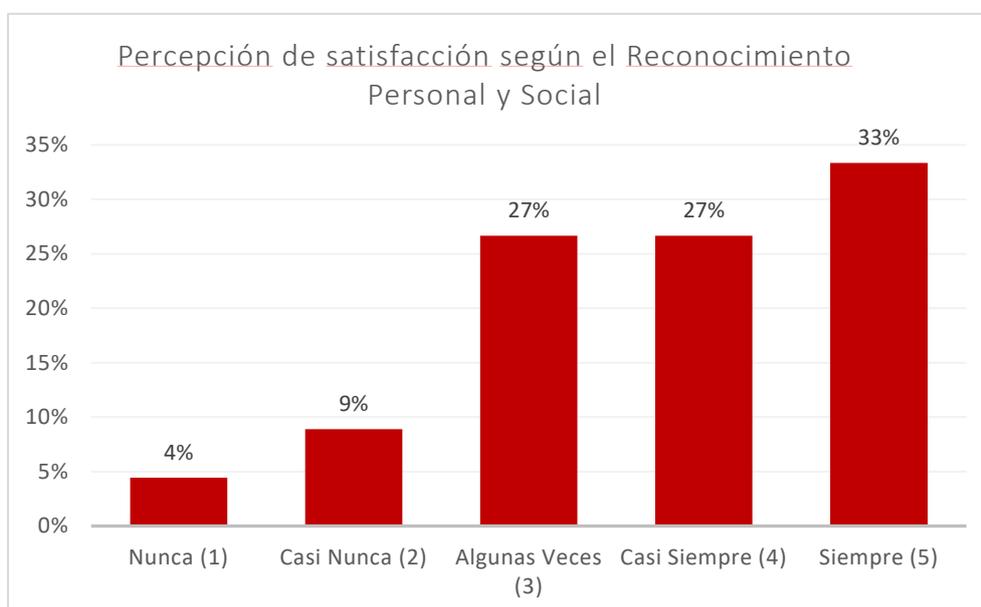


Figura 21: Frecuencia de la Dimensión reconocimiento personal y social. Gráfico que representa la percepción de satisfacción en esta dimensión.

**Análisis Bivariado.**

Tabla 25: Correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis General**

Ho= No existe relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

	Clima Organizacional (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.9204
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.9204
		1.0000

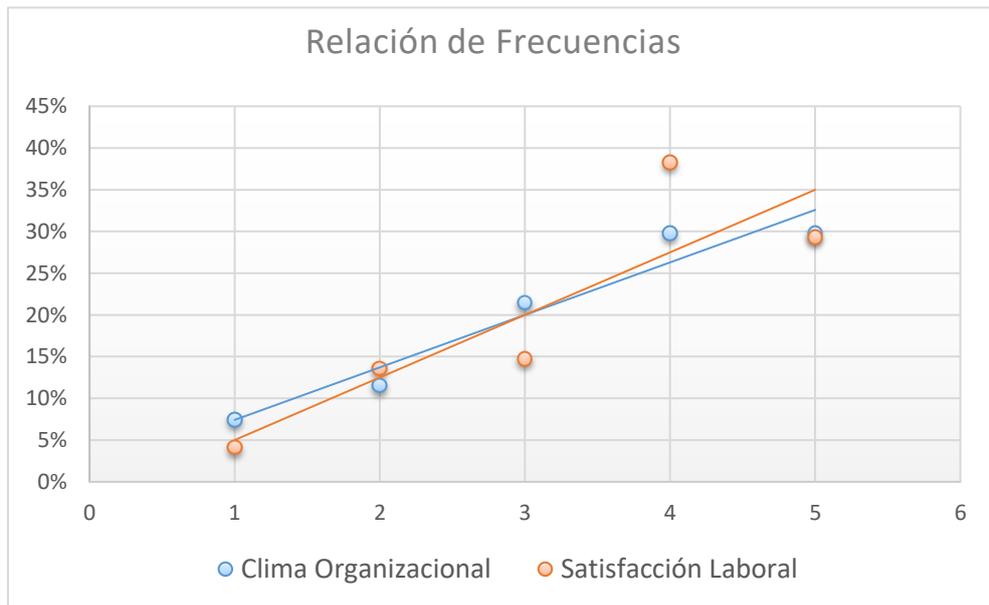


Figura 22: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que el Clima Organizacional impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 26: Correlación entre las Condiciones físicas de las instalaciones y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 1**

Ho= No existe relación directa entre las Condiciones físicas de las instalaciones y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre las Condiciones físicas de las instalaciones y la Satisfacción Laboral

	Condiciones físicas de las instalaciones (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.9417
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.9417
		1.0000

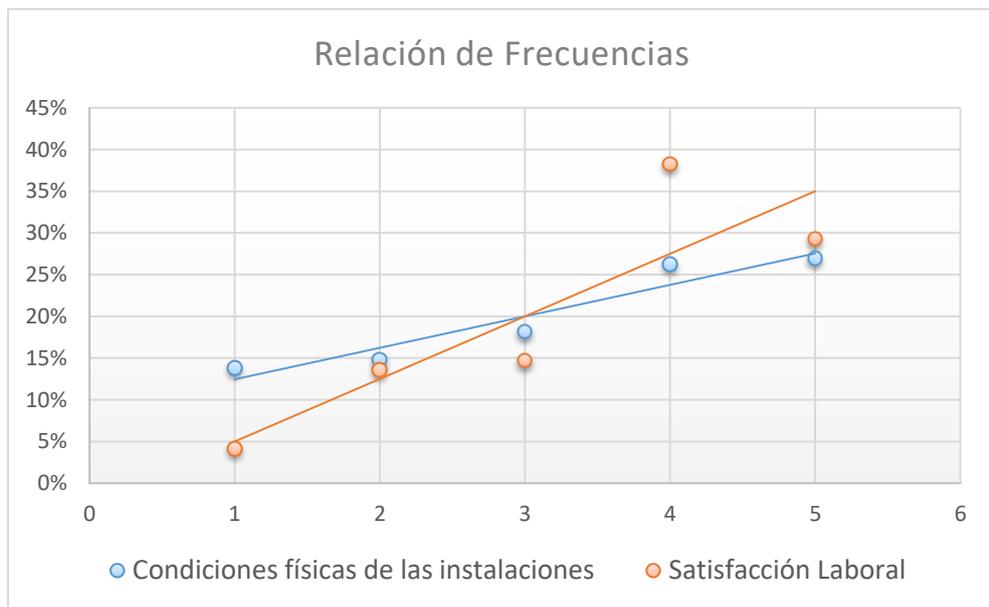


Figura 23: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que las Condiciones físicas de las instalaciones impactan negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 27: Correlación entre la Carga de Trabajo y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 2**

Ho= No existe relación directa entre la Carga de Trabajo y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre la Carga de Trabajo y la Satisfacción Laboral

		Carga de Trabajo (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	Carga de Trabajo (Agrupada)	1.0000	0.8332
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.8332	1.0000

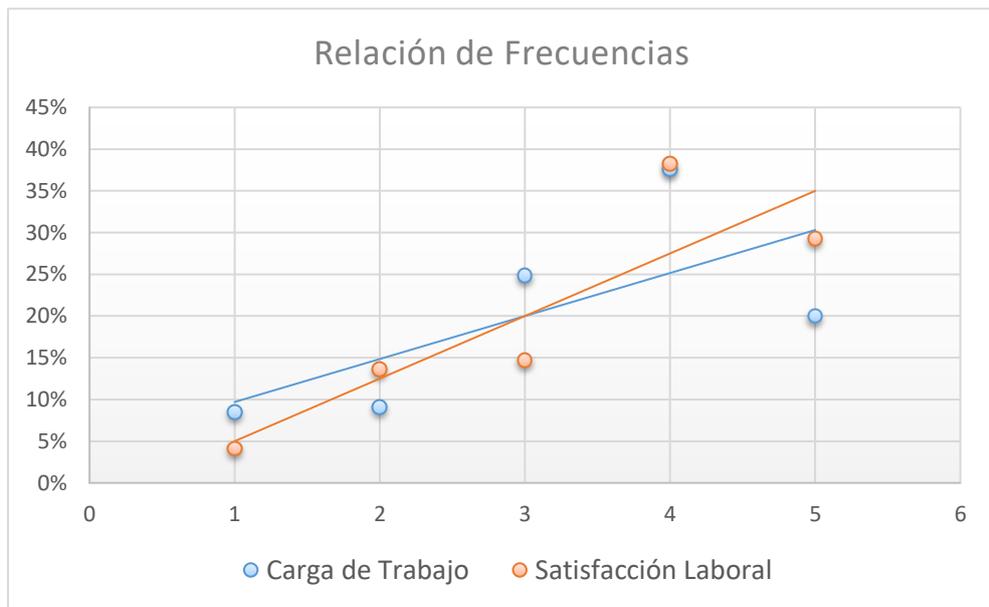


Figura 24: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que la Carga de Trabajo impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 28: Correlación entre el Contenido y Características de la Tarea y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 3**

Ho= No existe relación directa entre el Contenido y Características de la Tarea y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre el Contenido y Características de la Tarea y la Satisfacción Laboral

	Contenido y Características de la Tarea (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.8627
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.8627
		1.0000

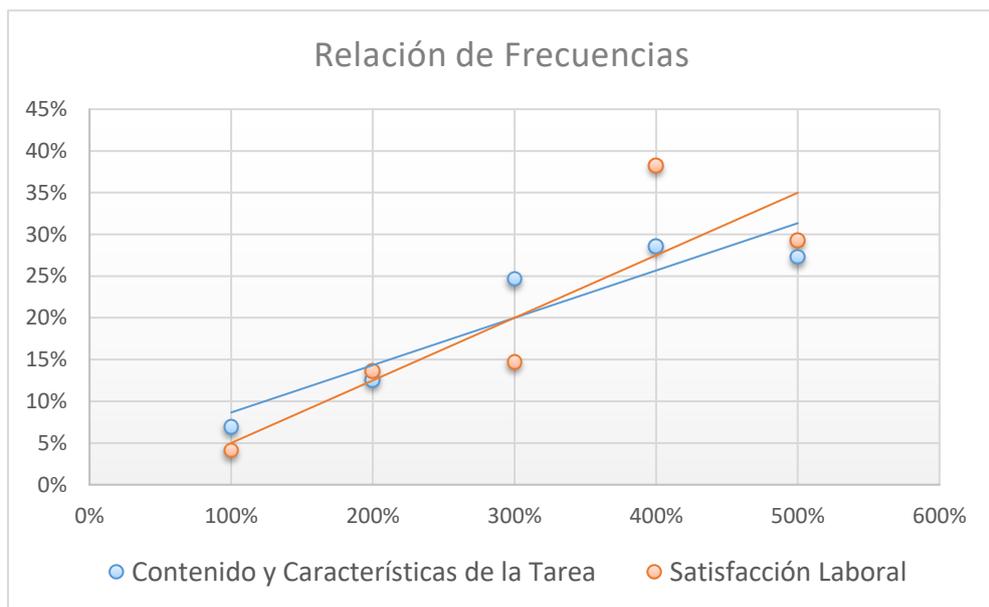


Figura 25: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que el Contenido y Características de la Tarea impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 29: Correlación entre las Exigencias Laborales y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 4**

Ho= No existe relación directa entre las Exigencias Laborales y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre las Exigencias Laborales y la Satisfacción Laboral

	Exigencias Laborales (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.6654
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.6654
		1.0000

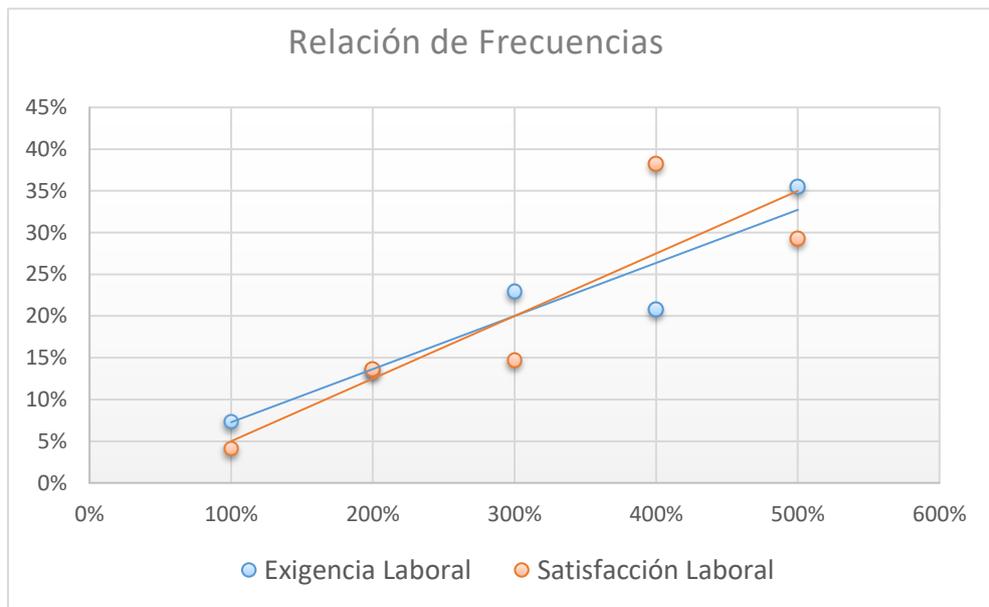


Figura 26: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que las Exigencias Laborales impactan negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 30: Correlación entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 5**

Ho= No existe relación directa entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera y la Satisfacción Laboral

	Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.9187
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.9187
		1.0000

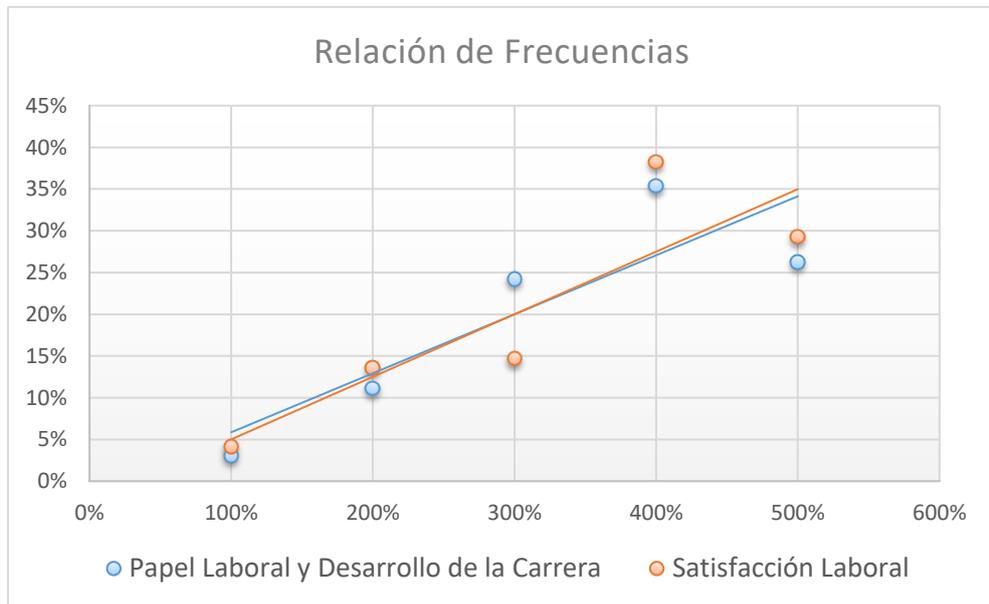


Figura 27: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que el Papel Laboral y Desarrollo de la Carrera impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 31: Correlación entre la Interacción Social y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 6**

Ho= No existe relación directa entre la Interacción Social y Aspectos Organizacionales y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre la Interacción Social y Aspectos Organizacionales y la Satisfacción Laboral

	Interacción Social y Aspectos Organizacionales (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.9090
	(Agrupada)	
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.9090
		1.0000

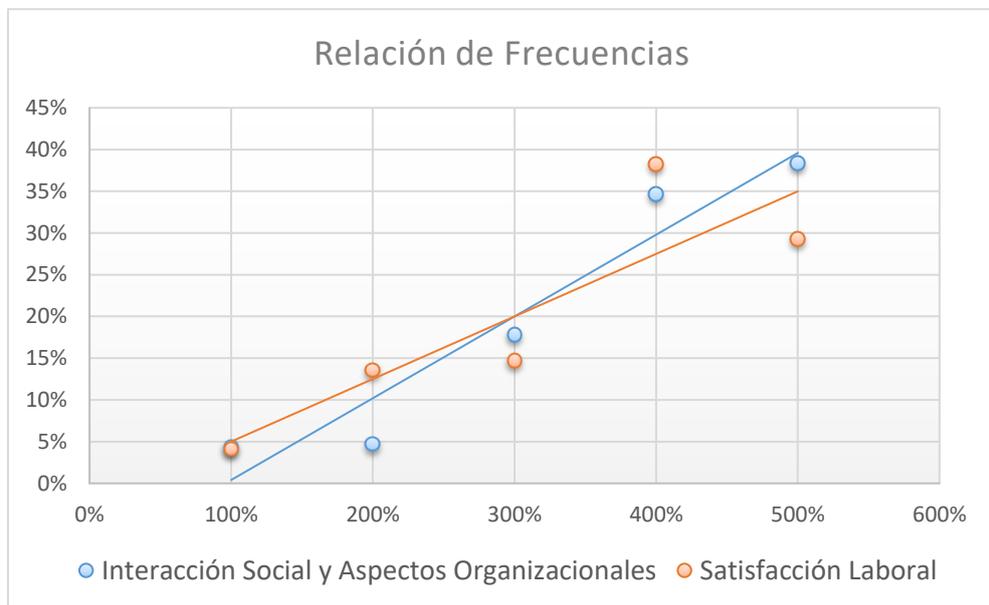


Figura 28: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que la Interacción Social impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

Tabla 32: Correlación entre la Remuneración del Rendimiento y la Satisfacción Laboral

**Correlaciones no Paramétricas - Hipótesis Específica 7**

Ho= No existe relación directa entre la Remuneración del Rendimiento y la Satisfacción Laboral

Ha= Existe relación directa entre la Remuneración del Rendimiento y la Satisfacción Laboral

	Remuneración del Rendimiento (Agrupada)	Satisfacción Laboral (Agrupada)
Rho de Pearson	1.0000	0.8439
	Satisfacción Laboral (Agrupada)	0.8439
		1.0000

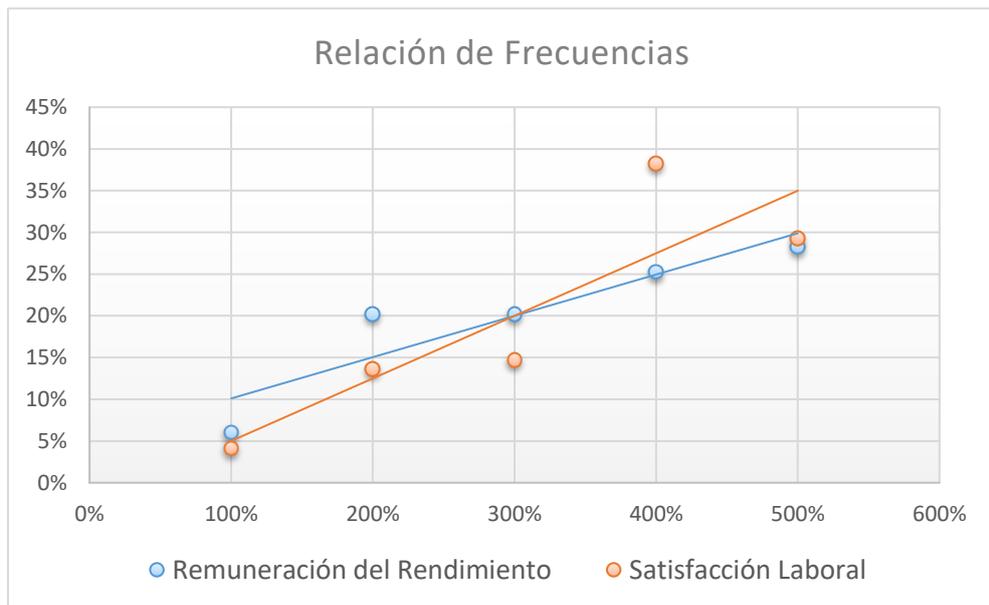


Figura 29: Gráfico que representa la relación positiva entre la frecuencia en que la Remuneración del Rendimiento impacta negativamente a los empleados y la frecuencia de percepción de Satisfacción Laboral

## Discusión de los Resultados

- Se puede observar que en el análisis de frecuencias los resultados para las dimensiones de la variable Clima Organizacional (Nunca o casi nunca afectan negativamente al personal empleado) tiene una correspondencia con el análisis de frecuencias de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral (Siempre o casi siempre los empleados perciben que existe satisfacción laboral), en el sentido de que por el hecho de no ser afectados negativamente por el clima organizacional, se percibe satisfacción laboral.
- Del análisis correlacional, se desprende que la correlación positiva en todos los casos es correspondiente también al análisis de frecuencias, es decir, que en ambos análisis se encuentra una relación positiva entre ambas variables.
- Con una frecuencia de 21% el personal se siente afectado negativamente por el Clima Organizacional.
- Con una frecuencia de 32% el personal percibe que no existe satisfacción laboral.
- El 25% de veces el personal se ve afectado negativamente por: Carga de trabajo, Exigencia laboral, Contenido y características de la tarea y el Papel laboral y desarrollo de la carrera.
- Con una frecuencia de 50% el personal percibe insatisfacción por los Beneficios económicos.
- La alta correlación entre las variables soporta la hipótesis.
- En los casos de Carga de trabajo y Exigencia laboral la correlación es moderada por las características del rubro de la empresa.
- En el caso de Remuneración de rendimiento la correlación es moderada puesto que los empleados saben que es improbable un incremento salarial considerable.

## **Conclusiones**

### **Conclusión General**

- Existe una correlación positiva alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.

### **Conclusiones Específicas**

- Existe una correlación positiva muy alta entre las condiciones físicas de las instalaciones con la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.
- Existe una correlación positiva alta entre la carga de trabajo con la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.
- Existe una correlación positiva alta entre el contenido y características de la tarea con la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.
- Existe una correlación positiva moderada entre las exigencias laborales con la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.
- Existe una correlación positiva muy alta entre el papel laboral y desarrollo de la carrera con la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.
- Existe una correlación positiva muy alta entre la interacción social y aspectos organizacionales y la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.
- Existe una correlación positiva alta entre la remuneración del rendimiento y la satisfacción laboral. La hipótesis es aceptada.

## Recomendaciones

- Debido a la alta correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, el restaurante Chaqchao debe considerar incrementar los niveles de Clima Organizacional para disminuir la alta rotación de personal y con ello alcanzar la excelencia de atención y disminuir sus costos. Esta recomendación puede ser implementada en el mediano plazo, debido a la intervención necesaria en las diferentes dimensiones de la variable Clima Organizacional.
- La implementación de periodos cortos de tiempo libre ayudará a mejorar la carga de trabajo, exigencias laborales e interacción social. Esta recomendación puede ser implementada en corto plazo.
- El restaurante Chaqchao debe evaluar la implementación de sistema de recompensas por objetivos cumplidos, esto incrementará los ingresos del personal, la significación de su papel laboral y la percepción de ser importantes para la empresa, con esto se podría incrementar la fidelización del personal. Esta recomendación puede ser implementada en corto plazo.
- Se recomienda rotar constantemente al personal entre todas las instalaciones evitará que se mantenga una percepción de trabajar en espacios pequeños y con esto evitar el impacto negativo de las condiciones físicas de las instalaciones. La implementación de esta recomendación se puede dar a corto plazo.
- Se recomienda implementar un plan de capacitación de personal, que ayudará a mejorar la percepción de desarrollo de carrera en la institución. La implementación de esta recomendación puede darse en el mediano plazo debido a los costos que se podrían generar, los cuales deben ser evaluados por la administración.
- La rotación de personal en los diferentes horarios ayudará a disminuir la percepción de tener altas exigencias laborales, la implementación de esta medida podría darse en el corto plazo.
- El reconocimiento de logros de manera verbal o escrita ayudará a mejorar los aspectos del papel laboral. Esta medida podría implementarse en el corto plazo.

- Implementar reuniones frecuentes para mostrar los avances de la institución mejorará la percepción de aspectos organizacionales. Estas reuniones pueden ser implementadas en el corto plazo.

## Referencias

- Alva Zapata, J., & Juarez Morales, J. (2015). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO.
- Averill, J. R. (1973). *Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress*. Psychological bulletin.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological review.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. United States: Harvard University Press.
- Blum, & Naylor. (1968). *Industrial Psychology its theoretical and social foundations*. New York: Harper and Row.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Bullock, R. (1953). *Position, Function, and Job Satisfaction of Nurses in the Social System of a Modern Hospital*. Nursing Research.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Interamericana De México: Mc Graw Hill.
- Dean, A. M., & Rainnie, A. (2008). *Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers*. Journal of Services Marketing.
- Espada García, M. (2002). *Nuestro motor emocional: La motivación*. Diaz de Santos.
- Etzioni, A. (1980). *La sociedad activa: una teoría de los procesos sociales y políticos*. Aguilar.

- Foldspang, L., Hjorth, L., Lund Rants, L., Mark, M., Langholz-Carstensen, C., Melchior Poulsen, O., . . . Aasnæss, S. (2014). *Working environment and productivity. A register-based analysis of Nordic enterprises*. Dinamarca: Nordic Council of Ministers.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Gallegos Paz, F. A. (2016). *Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los servidores del Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a theory*. Academic Press, Inc.
- Harred, T. (1967). *Industrial Psychology*. New Delhi: Oxford & B H Publishing Co.
- Haynes, B. (2007). *The impact of the behavioural environment on office productivity*. Sheffield: Sheffield Hallam University.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Hicks, H., Gullet, R., Phillips, S., & Slaughter, W. (1975). *Organizations: theory and behavior*. McGraw-Hill.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York and London: Harper and Brothers.
- Khandwalla, P. (1977). *Design of Organizations*. New York: AHM Publishing Corporation.
- Kibeom, L., Allen, N., Meyer, J., & Rhee, K.-Y. (2001). *The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea*. International Association for Applied Psychology.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization. Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., Humphrey, J. W., & Wilson, T. B. (1978). "Organizational climate: a proven tool for improving performance", in Burke, W.W. (Ed.), *The Cutting Edge: Current Theory and Practice in Organization Development*. La Jolla, CA: University Associate.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.

- Locke. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Málaga Arce, L. Y., Vargas Espinoza, Y. S., & Meza Cosme, O. S. (2017). *Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa Call Center Atento Perú: Área clientes del BBVA, 2016*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Mooney, J. D., & Riley, A. C. (1931). *The principles of organization*. New York, London: Harper & Brothers.
- Oswald, A. (2012). *The effect of working environment on workers performance: The case of reproductive and child health care providers in Tarime district*. Tarime District, Tanzania: Muhimbili University of Health and Allied Sciences.
- Palma Carrillo, S. (1999). *Escala Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Lima.
- Pando Moreno, M., Varillas, W., Aranda Beltrán, C., & Elizalde Núñez, F. (2016). *Análisis factorial exploratorio del 'Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo' en Perú*. Lima, Arequipa y Trujillo: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pareek, U. (1989). *Motivational analysis of organisations- climate (MAO-C)*. San Diego: University Associates.
- Quispe Vargas, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall.
- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: Sage Publications.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. (2010). *Well-being and occupational health in the 21st century workplace*.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Taylor, N., & De Bruin, G. P. (2006). *Basic Traits Inventory: Technical manual*. Johannesburg: Basic Traits Inventory: Technical manual.
- Tiffin, J., & McCormick, E. (1965). *Industrial psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vroom, V. (1978). *Predicting leader behavior from a measure of behavioral intent*. *Academy of Management Journal*.
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1979). *Motivación y alta dirección*. Trillas.

## Anexos

**Anexo 1: Ranking del restaurante Chaqchao según Tripadvisor. Fuente: Tripadvisor.com. Tomado el 24 de agosto del 2018**

### Chaqchao Organic Chocolates

685 Reviews | #4 of 13 Dessert in Arequipa | #17 of 481 Places to Eat in Arequipa | PP - PPP | Cafe, Gastropub, Vegan Options  
Santa Catalina 204 | 2ndo Piso--Second Floor, Arequipa 0000, Peru | +51 54 234572 | Website

Save Share



## Anexo 2: Cuestionario escala de opiniones SL-SPC

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta ni buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL, DE ACUERDO	(TA)
INDECISO	(I)
TOTAL, DESACUERDO	(TD)

DE ACUERDO	(A)
EN DESACUERDO	(D)

Por favor llena tus datos personales

### AÑOS DE TRABAJO EN ESTA EMPRESA

1.- Menos de un año	<input type="checkbox"/>	3.- Más de 3 años	<input type="checkbox"/>
2.- Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

### EDAD

1.- 18-25 años	<input type="checkbox"/>	3.- 35-44 años	<input type="checkbox"/>
2.- 26-34 años	<input type="checkbox"/>	4.- 45 años más	<input type="checkbox"/>

### PROCESO EN EL QUE LABORAS

1.- Seguridad	<input type="checkbox"/>	4.- Publicidad y Marketing	<input type="checkbox"/>
2.- Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	5.- Administración	<input type="checkbox"/>
3.- Cocina	<input type="checkbox"/>	6.- Ventas y caja	<input type="checkbox"/>

No	Ítem	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente le facilita a realización de sus labores					
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
4	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
5	Me siento mal con lo que gano					
6	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa					
7	Me siento útil con la labor que realizo					
8	El ambiente donde trabajo es confortable					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo					
12	Me disgusta mi horario					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					

14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
17	El horario de trabajo me resulta incomodo					
18	Me complace los resultados de mi trabajo					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido					
20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona					
22	Me gusta el trabajo que realizo					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo					
26	Me gusta la actividad que realizo					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo					

*Adaptado de "Escala de Satisfacción Laboral (SL – SPC)". De S. Palma, 2005. Elaboración: S. Palma, 2005.*

### Anexo 3: Cuestionario escala de Percepción de clima organizacional

No.	Ítem	0	1	2	3	4
		Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	<b>Condiciones físicas de las instalaciones</b>					
1.1	El ruido interfiere en sus actividades					
1.2	La iluminación de su área de trabajo no es la adecuada					
1.3	La temperatura en su área de trabajo no es adecuada					
1.4	Existe mala higiene en su área de trabajo					
1.5	Está expuesto (a) a polvos, gases, solventes o vapores					
1.6	Está expuesto (a) a microbios, hongos, insectos o roedores					
1.7	El espacio donde trabaja es inadecuado para las labores que realiza					
1.8	Existe hacinamiento (espacio insuficiente) espacios para trabajar					
1.9	No cuenta con el equipo y materiales para realizar su trabajo					
	<b>SUBTOTAL</b>					
2	<b>Carga de trabajo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2.1	Tiene exceso de actividades a realizar en su jornada de trabajo					
2.2	Las demandas laborales que recibe no corresponden a su nivel de conocimientos competencias y habilidades					
2.3	Su jornada de trabajo se prolonga más de ocho horas diarias (sumando todos sus trabajos)					
2.4	Trabaja los fines de semana y durante vacaciones en actividades de su empresa					
2.5	Tiene pocas tareas a realizar durante su jornada diaria de trabajo en actividades de su empresa					
	<b>SUBTOTAL</b>					
3	<b>Contenido y características de la tarea</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
3.1	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido					
3.2	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros					
3.3	Su trabajo no le permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos					
3.4	Participa en proyectos que no son de su interés					
3.5	Hay cambios constantes en las actividades que son de su responsabilidad					
3.6	Realiza actividades que no son de su especialidad					

3.7	Ejerce actividades de coordinación y supervisión de personal					
	<b>SUBTOTAL</b>					
<b>4</b>	<b>Exigencias laborales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
4.1	Su trabajo se caracteriza por ser una tarea compleja					
4.2	Requiere alto grado de concentración					
4.3	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas (de pie o sentado)					
4.4	Hace uso de verbalización constante					
4.5	Requiere de esfuerzo visual prolongado					
4.6	Su trabajo requiere creatividad e iniciativa					
4.7	Tiene exigencias para ingresar a programas de estímulos o bonos de productividad					
	<b>SUBTOTAL</b>					
<b>5</b>	<b>Papel laboral y desarrollo de la carrera</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5.1	Realiza actividades con las que no está de acuerdo o no son de su agrado					
5.2	Tiene dificultades en el uso de programas nuevos de computo					
5.3	Su formación profesional y las exigencias actuales de su trabajo no son compatibles					
5.4	El estatus de su puesto de trabajo no corresponde a sus expectativas					
5.5	En este trabajo las oportunidades para la promoción son limitadas					
5.6	Falta de apoyo con para mejorar su formación y/o capacitación					
	<b>SUBTOTAL</b>					
<b>6</b>	<b>Interacción social y aspectos organizacionales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
6.1	Tiene dificultades en la relación con compañeros de trabajo					
6.2	Requiere participar en diversos grupos de trabajo					
6.3	Tiene problemas en la relación con su jefe inmediato					
6.4	Los procesos de evaluación de su desempeño laboral son inadecuados					
6.5	Los sistemas de control de personal son incorrectos					
6.6	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan su trabajo					
6.7	Limitan su participación en los procesos de toma de decisiones					
6.8	La información que recibe sobre la eficacia de su desempeño no es clara y directa					
6.9	Está insatisfecho con el trabajo que desempeña en este centro laboral					
	<b>SUBTOTAL</b>					

7	<b>Satisfacción de la remuneración</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
7.1	Está inconforme con el salario por el trabajo que realiza					
7.2	Está insatisfecho con el sistema de pensiones y prestaciones					
7.3	Los programas de estímulos económicos o bonos de productividad no le permiten lograr estabilidad económica					
	<b>SUBTOTAL</b>					
	<b>TOTAL</b>					

*Cuestionario de Percepción que fue presentado a los trabajadores del restaurante Chaqchao . Adaptación realizada por el Dr. M. Pando y C. Aranda de la versión original desarrollada por la Dra. N. Silva. Elaboración: Dr. M. Pando y C. Aranda.*

**Anexo 4: Resultado de cuestionario sobre clima organizacional en porcentajes (%)**

N.º	Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indeciso (3)	De acuerdo (4)	Totalmente De acuerdo (5)	Total
1	El ruido interfiere en sus actividades	3%	21%	33%	18%	24%	100%
2	La iluminación de su área de trabajo no es la adecuada	33%	30%	6%	21%	9%	100%
3	La temperatura en su área de trabajo no es adecuada	15%	12%	18%	24%	30%	100%
4	Existe mala higiene en su área de trabajo	3%	3%	24%	24%	45%	100%
5	Está expuesto (a) a polvos, gases, solventes o vapores	27%	21%	9%	21%	21%	100%
6	Está expuesto (a) a microbios, hongos, insectos o roedores	3%	6%	9%	36%	45%	100%
7	El espacio donde trabaja es inadecuado para las labores que realiza	0%	6%	21%	36%	36%	100%
8	Existe hacinamiento (espacio insuficiente)	3%	9%	21%	42%	24%	100%
9	No cuenta con el equipo y materiales para realizar su trabajo	36%	24%	21%	12%	6%	100%
10	Tiene exceso de actividades a realizar en su jornada de trabajo	3%	12%	64%	12%	9%	100%
11	Las demandas laborales que recibe no corresponden a su nivel de conocimientos competencias y habilidades	24%	3%	18%	52%	3%	100%
12	Su jornada de trabajo se prolonga más de ocho horas diarias (sumando todos sus trabajos)	9%	21%	18%	33%	18%	100%
13	Trabaja los fines de semana y durante vacaciones en actividades de su empresa	3%	6%	15%	39%	36%	100%
14	Tiene pocas tareas a realizar durante su jornada diaria de trabajo en actividades de su empresa	3%	3%	9%	52%	33%	100%
15	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido	6%	21%	21%	30%	21%	100%
16	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros	0%	3%	27%	30%	39%	100%
17	Su trabajo no le permite desarrollar habilidades	0%	9%	9%	39%	42%	100%
18	Participa en proyectos que no son de su interés	0%	3%	24%	33%	39%	100%
19	Hay cambios constantes en las actividades	3%	3%	33%	36%	24%	100%
20	Realiza actividades que no son de su especialidad	21%	33%	24%	9%	12%	100%
21	Ejerce actividades de coordinación y supervisión de personal	18%	15%	33%	21%	12%	100%
22	Su trabajo se caracteriza por ser una tarea compleja	6%	9%	9%	24%	52%	100%
23	Requiere alto grado de concentración	9%	21%	24%	24%	21%	100%
24	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas (de pie o sentado)	9%	24%	45%	12%	9%	100%
25	Hace uso de verbalización constante	9%	21%	24%	18%	27%	100%
26	Requiere de esfuerzo visual prolongado	6%	6%	24%	21%	42%	100%
27	Su trabajo requiere creatividad e iniciativa	9%	9%	6%	24%	52%	100%
28	Tiene exigencias para ingresar a programas de estímulos o bonos de productividad	3%	3%	27%	21%	45%	100%
29	Realiza actividades con las que no está de acuerdo o no son de su agrado	0%	3%	45%	18%	33%	100%
30	Tiene dificultades en el uso de programas nuevos de computo	0%	3%	24%	52%	21%	100%
31	Su formación profesional y las exigencias actuales de su trabajo no son compatibles	3%	6%	6%	52%	33%	100%

32	El estatus de su puesto de trabajo no corresponde a sus expectativas	6%	6%	21%	30%	36%	100%
33	En este trabajo las oportunidades para la promoción son limitadas	3%	24%	21%	33%	18%	100%
34	Falta de apoyo con para mejorar su formación y/o capacitación	6%	24%	27%	27%	15%	100%
35	Tiene dificultades en la relación con compañeros de trabajo	0%	0%	9%	33%	58%	100%
36	Requiere participar en diversos grupos de trabajo	6%	6%	30%	45%	12%	100%
37	Tiene problemas en la relación con su jefe inmediato	3%	3%	6%	30%	58%	100%
38	Los procesos de evaluación de su desempeño laboral son inadecuados	3%	9%	15%	45%	27%	100%
39	Los sistemas de control de personal son incorrectos	3%	0%	30%	18%	48%	100%
40	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan su trabajo cambios que afectan su trabajo	3%	3%	18%	24%	52%	100%
41	Limitan su participación en los procesos de toma de decisiones	6%	6%	21%	45%	21%	100%
42	La información que recibe sobre la eficacia de su desempeño no es clara y directa	12%	9%	24%	36%	18%	100%
43	Está insatisfecho con el trabajo que desempeña en este centro laboral	3%	6%	6%	33%	52%	100%
44	Está inconforme con el salario por el trabajo que realiza	12%	18%	24%	18%	27%	100%
45	Está insatisfecho con el sistema de pensiones y prestaciones	0%	18%	21%	30%	30%	100%
46	Los programas de estímulos económicos o bonos de productividad no le permiten lograr estabilidad económica	6%	24%	15%	27%	27%	100%

**Anexo 5: Tabla de resultado resumen por dimensión en porcentajes (Clima Organizacional) (%)**

<b>DIMENSION</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Casi Nunca (2)</b>	<b>Algunas Veces (3)</b>	<b>Casi Siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>	<b>TOTAL</b>
General	7%	12%	21%	30%	30%	<b>100%</b>
Condiciones físicas de las instalaciones	14%	15%	18%	26%	27%	<b>100%</b>
Carga de Trabajo	8%	9%	25%	38%	20%	<b>100%</b>
Contenido y Características de la Tarea	7%	13%	25%	29%	27%	<b>100%</b>
Exigencias Laboral	7%	13%	23%	21%	35%	<b>100%</b>
Papel Laboral y Desarrolla de la Carrera	3%	11%	24%	35%	26%	<b>100%</b>
Interacción Social y Aspectos Organizacionales	4%	5%	18%	35%	38%	<b>100%</b>
Remuneración del Rendimiento	6%	20%	20%	25%	28%	<b>100%</b>

*Porcentajes en términos generales que obtuvo cada opción de cada una de las dimensiones de la variable factores del clima organizacional. Elaboración propia.*

## Anexo 6: Resultado de cuestionario sobre satisfacción laboral en porcentajes

(%)

N.º	Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indeciso (3)	De acuerdo (4)	Totalmente De acuerdo (5)	Total
1	La distribución física del ambiente le facilita a realización de sus labores	6%	12%	9%	58%	15%	100%
8	El ambiente donde trabajo es confortable	3%	3%	6%	67%	21%	100%
12	Me disgusta mi horario	6%	9%	12%	42%	30%	100%
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	3%	15%	3%	42%	36%	100%
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	6%	12%	27%	39%	15%	100%
17	El horario de trabajo me resulta incomodo	3%	18%	12%	55%	12%	100%
20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo	0%	3%	6%	67%	24%	100%
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	0%	3%	9%	67%	21%	100%
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	3%	6%	9%	52%	30%	100%
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo	3%	21%	30%	39%	6%	100%
5	Me siento mal con lo que gano	12%	42%	21%	21%	3%	100%
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable	6%	42%	15%	30%	6%	100%
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	27%	55%	12%	6%	0%	100%
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	3%	39%	15%	39%	3%	100%
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	3%	15%	18%	36%	27%	100%
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	3%	6%	3%	15%	73%	100%
7	Me siento útil con la labor que realizo	3%	3%	36%	0%	58%	100%
18	Me complace los resultados de mi trabajo	0%	3%	12%	45%	39%	100%
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	0%	6%	12%	45%	36%	100%
22	Me gusta el trabajo que realizo	0%	3%	6%	48%	42%	100%
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	3%	6%	3%	45%	42%	100%
26	Me gusta la actividad que realizo	0%	6%	9%	36%	48%	100%
6	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa	3%	3%	24%	30%	39%	100%

<b>11</b>	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	6%	12%	45%	0%	36%	<b>100%</b>
<b>13</b>	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	3%	0%	3%	45%	48%	<b>100%</b>
<b>19</b>	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	0%	6%	15%	30%	48%	<b>100%</b>
<b>24</b>	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	6%	15%	21%	30%	27%	<b>100%</b>

**Anexo 7: Tabla de resultado resumen por dimensión en porcentajes (%)**

**(Satisfacción laboral)**

<b>DIMENSION</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Casi Nunca (2)</b>	<b>Algunas Veces (3)</b>	<b>Casi Siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>	<b>TOTAL</b>
General	4%	14%	15%	38%	29%	<b>100%</b>
Condiciones laborales	3%	9%	10%	54%	23%	<b>100%</b>
Beneficios económicos	10%	40%	19%	27%	4%	<b>100%</b>
Significación de la tarea	2%	6%	13%	34%	46%	<b>100%</b>
Reconocimiento personal y/o social	4%	7%	22%	27%	40%	<b>100%</b>

*Porcentajes en términos generales que obtuvo cada opción de cada una de las dimensiones de la variable factores de la satisfacción laboral. Elaboración propia.*

## Anexo 8: Clima organizacional por edades en porcentajes (%)

EDAD					
CONDICIONES FÍSICAS DE LAS INSTALACIONES					
	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18 a 25 años	5.20%	6.38%	6.15%	4.49%	3.31%
26 a 34 años	8.98%	12.06%	12.53%	6.86%	6.38%
35 a 44 años	4.26%	3.31%	2.84%	2.60%	1.89%
45 años a más	4.49%	2.84%	2.36%	1.65%	1.42%
CARGA DE TRABAJO					
18 a 25 años	3.83%	6.38%	7.23%	5.53%	2.55%
26 a 34 años	9.36%	11.06%	14.89%	8.09%	3.40%
35 a 44 años	3.40%	3.83%	2.98%	2.13%	2.55%
45 años a más	2.98%	4.68%	2.13%	2.13%	0.85%
CONTENIDO Y CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA					
18 a 25 años	3.65%	4.86%	8.21%	3.34%	5.47%
26 a 34 años	4.56%	9.42%	13.37%	13.68%	5.78%
35 a 44 años	1.52%	3.95%	1.52%	4.56%	3.34%
45 años a más	2.13%	2.13%	2.74%	2.43%	3.34%
EXIGENCIAS LABORALES					
18 a 25 años	1.82%	4.26%	9.42%	6.38%	3.65%
26 a 34 años	5.17%	9.42%	15.81%	11.85%	4.56%
35 a 44 años	2.13%	3.04%	3.34%	4.26%	2.13%
45 años a más	3.65%	1.52%	1.82%	3.95%	1.82%
PAPEL LABORAL Y DESARROLLO DE LA CARRERA					
18 a 25 años	3.90%	5.32%	7.09%	3.90%	5.32%
26 a 34 años	4.61%	9.22%	11.70%	14.18%	7.09%
35 a 44 años	2.13%	2.84%	2.13%	5.32%	2.48%
45 años a más	1.06%	3.19%	1.77%	3.90%	2.84%
INTERACCIÓN SOCIAL Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES					
18 a 25 años	9.69%	6.86%	5.67%	1.65%	1.65%
26 a 34 años	11.58%	15.13%	12.29%	5.91%	1.89%
35 a 44 años	5.44%	4.49%	2.36%	1.65%	0.95%
45 años a más	2.36%	5.67%	3.55%	1.18%	0.00%
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN					
18 a 25 años	2.84%	7.09%	5.67%	7.80%	2.13%
26 a 34 años	8.51%	11.35%	9.22%	11.35%	6.38%
35 a 44 años	1.42%	3.55%	4.26%	2.84%	2.84%
45 años a más	4.26%	1.42%	2.84%	2.84%	1.42%

**Anexo 9: Clima Organizacional respecto a la antigüedad en porcentajes (%)**

<b>ANTIGÜEDAD</b>					
<b>CONDICIONES FISICAS DE LAS INSTALACIONES</b>					
	<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>AVECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
Menos de un año	3.31%	6.86%	3.78%	4.02%	3.31%
Entre 1 y 3	13.71%	16.78%	18.44%	11.11%	8.04%
Mas de 3 años	5.91%	0.95%	1.65%	0.47%	1.65%
<b>CARGA DE TRABAJO</b>					
Menos de un año	3.83%	7.23%	3.40%	5.11%	1.70%
Entre 1 y 3	13.19%	16.60%	20.00%	11.91%	6.38%
Mas de 3 años	2.55%	2.13%	3.83%	0.85%	1.28%
<b>CONTENIDO Y CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA</b>					
Menos de un año	3.04%	4.86%	6.38%	5.17%	1.82%
Entre 1 y 3	7.90%	13.68%	17.33%	15.81%	13.37%
Mas de 3 años	0.91%	1.82%	2.13%	3.04%	2.74%
<b>EXIGENCIAS LABORALES</b>					
Menos de un año	1.82%	4.26%	6.38%	6.38%	2.43%
Entre 1 y 3	8.51%	12.46%	21.58%	18.84%	6.69%
Mas de 3 años	2.43%	1.52%	2.43%	1.22%	3.04%
<b>PAPEL LABORAL Y DESARROLLO DE LA CARRERA</b>					
Menos de un año	1.06%	6.74%	4.26%	6.03%	3.19%
Entre 1 y 3	9.57%	10.99%	17.38%	19.15%	10.99%
Mas de 3 años	1.06%	2.84%	1.06%	2.13%	3.55%
<b>INTERACCIÓN SOCIAL Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>					
Menos de un año	5.91%	8.98%	3.55%	2.36%	0.47%
Entre 1 y 3	20.33%	18.68%	18.68%	7.09%	3.31%
Mas de 3 años	2.84%	4.49%	1.65%	0.95%	0.71%
<b>SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN</b>					
Menos de un año	4.26%	6.38%	0.71%	7.09%	2.84%
Entre 1 y 3	8.51%	17.02%	18.44%	17.02%	7.09%
Mas de 3 años	4.26%	0.00%	2.84%	0.71%	2.84%

**Anexo 10: Satisfacción Laboral por edades en porcentajes (%)**

<b>EDAD</b>					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
	<b>T. EN DESACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>T. DE ACUERDO</b>
18 a 25 años	0.95%	3.07%	2.84%	13.24%	4.96%
26 a 34 años	1.65%	7.57%	6.38%	23.64%	8.04%
35 a 44 años	0.71%	0.47%	1.18%	5.91%	6.62%
45 años a más	0.71%	0.95%	1.89%	6.15%	3.07%
<b>BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>					
18 a 25 años	0.43%	8.51%	5.53%	9.36%	1.70%
26 a 34 años	3.83%	16.17%	8.09%	15.32%	3.40%
35 a 44 años	0.43%	2.55%	3.40%	5.96%	2.55%
45 años a más	0.00%	3.40%	1.28%	4.68%	3.40%
<b>SATISFACCIÓN DE LA TAREA</b>					
18 a 25 años	0.00%	3.19%	3.46%	8.24%	10.64%
26 a 34 años	0.00%	2.93%	2.93%	24.73%	16.22%
35 a 44 años	0.27%	1.06%	0.27%	2.93%	10.37%
45 años a más	0.53%	0.27%	0.53%	4.79%	6.65%
<b>RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL</b>					
18 a 25 años	0.85%	2.13%	2.55%	12.34%	7.66%
26 a 34 años	0.85%	4.68%	3.40%	19.57%	18.30%
35 a 44 años	1.70%	1.28%	0.85%	2.98%	8.09%
45 años a más	1.28%	0.43%	0.43%	5.96%	4.68%

**Anexo 11: Satisfacción Laboral respecto a la antigüedad en porcentajes (%)**

<b>ANTIGÜEDAD</b>					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
	<b>T. EN DESACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>	<b>INDECISO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>T. DE ACUERDO</b>
Menos de un año	1.2%	2.8%	4.0%	10.9%	2.4%
Entre 1 y 3	2.6%	8.5%	7.8%	32.2%	17.0%
Mas de 3 años	0.2%	0.7%	0.5%	5.9%	3.3%
<b>BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>					
Menos de un año	0.4%	3.8%	3.8%	10.6%	2.6%
Entre 1 y 3	4.3%	25.5%	11.5%	19.1%	7.7%
Mas de 3 años	0.0%	1.3%	3.0%	5.5%	0.9%
<b>SATISFACCIÓN DE LA TAREA</b>					
Menos de un año	0.0%	2.7%	2.9%	9.8%	5.9%
Entre 1 y 3	0.5%	4.3%	4.0%	26.9%	32.4%
Mas de 3 años	0.3%	0.5%	0.3%	4.0%	5.6%
<b>RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL</b>					
Menos de un año	1.57%	0.94%	4.70%	6.27%	8.46%
Entre 1 y 3	2.82%	4.70%	11.29%	20.38%	31.03%
Mas de 3 años	0.00%	0.00%	0.31%	2.82%	4.70%

## Anexo 12: Autorización para uso del Análisis Factorial del “Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo” en Perú

### CONSENTIMIENTO DE USO DE INSTRUMENTO DE EVALUACION

Autorización otorgada a:	Milagros Valeria Herrera Macedo – DNI 70891745
Institución:	Universidad San Ignacio de Loyola – Programa CPEL
Motivo:	El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal de Chaqchao en Arequipa en el primer semestre del 2018. Asesor: Mg. Paulo Hernán Valdivia Vera
Instrumento autorizado:	Análisis Factorial del ‘Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo’ en Perú
Muestra de Investigación:	33 empleados de la microempresa Chaqchao, Arequipa.

La autorización se extiende por única vez para los propósitos indicados.

24 de noviembre de 2018



Walter Javier Varillas Vilchez

DNI 16282909

## Anexo 13: Autorización para uso de la escala SL - SPC

SONIA PALMA CARRILLO  
C.Ps.P. 106  
[spalma50@hotmail.com](mailto:spalma50@hotmail.com)

### **CONSENTIMIENTO USO INSTRUMENTO DE EVALUACION**

Autorización otorgada a: Milagros Valeria Herrera Macedo – DNI 70891745

Institución: Universidad San Ignacio de Loyola –  
Programa CPEL

Motivo: El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral  
del Personal de Chaqchao en Arequipa en el  
primer semestre del 2018.  
Asesor: Mg. Paulo Hernán Valdivia Vera

Instrumento autorizado: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Muestra de investigación: 33 empleados de la microempresa Chaqchao,  
Arequipa.

La autorización se extiende por única vez para los propósitos indicados para lo cual la solicitante ha efectuado el pago por derechos de autor respectivo; y es de conocimiento de la solicitante, que el pago efectuado excluye cualquier servicio adicional de calificación, análisis e interpretación de los datos por parte de la suscrita.

Noviembre 22, 2018



*Sonia Palma Carrillo, PhD*