

Universidad Católica De Santa María

Facultad De Ciencias Económico

Administrativas

Escuela Profesional De Administración De Empresas



**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE SUPERVISIÓN
SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA
AVICOLA ROSARIO AREQUIPA-2017”**

Tesis presentado por las Bachilleres:

Añari Quispe, Alexandra

Cappa Carmona, Kattia Giselle

Para obtener el título profesional de:

Licenciadas en Administración de Empresas

Asesores:

Mgter. Nuñez Rodriguez, Henry

Mgter. Trillo Espinoza, Veronica

Arequipa, Perú

2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
URB. SAN JOSE S/N - UMACOLLO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Henry Núñez Rodríguez y Mgter. Verónica Trillo Espinoza, en relación al Borrador de Tesis Titulado: "ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE SUPERVISIÓN SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA AVICOLA ROSARIO AREQUIPA-2017" Presentado por las señoritas bachilleres: AÑARI QUISPE ALEXANDRA Y CAPPA CARMONA KATTIA GISELLE.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por: AÑARI QUISPE ALEXANDRA Y CAPPA CARMONA KATTIA GISELLE., de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 11 de diciembre de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA


Dr. ERNESTO LUIS VERA BALLÓN
Director (e) de la Escuela Profesional
de Administración de Empresas

LVE/DEPAE
Rn

L. V. Neg. y Reg. SAC. RUC. 20149523086. TEL. 054-407777 - AREQUIPA. 18/09/13

(5154) 382038

(5154) 252542

ucsm@ucsm.edu.pe

http://www.ucsm.edu.pe

0487718



DEDICATORIA

Al principal de todo a Dios por darme la valentía por ser Él quien me empuja para lograr mis metas. A Él toda la Honra y Gloria.

A mi madre y padre por el apoyo que me brindaron y a mi tía una persona especial que siempre ha estado conmigo.

Alexandra

Principalmente a Dios, por haberme brindado la sabiduría y fuerza para poder conseguir las metas propuestas y alcanzadas y por cuidar siempre de mi familia.

A mis padres, por estar siempre y brindarme su amor y apoyo incondicional.

Kattia

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica de Santa María, a la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por darnos la preparación profesional adecuada, por las enseñanzas ofrecidas y por las amistades obtenidas.

A los docentes de la Escuela, por impartir los conocimientos, consejos y motivación en cada día de mi enseñanza.

Y un especial agradecimiento a la empresa Avícola Rosario, por el apoyo a nuestra investigación.

Introducción

En nuestro país las empresas deben tomar en cuenta no sólo recursos económicos sino también el capital humano, por ello se ha planteado la presente investigación. Por ser éste un tema de gran importancia en la actualidad y de relevancia para la eficiencia en el logro de objetivos, se ha planteado como principal problema de investigación determinar cómo influye el estilo de supervisión en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Avícola Rosario.

Para la realización de esta investigación, se ha escogido una mediana empresa del rubro avícola creada en Arequipa. En el diseño de la investigación se ha considerado como variable independiente el Clima Organizacional y como variable dependiente la Satisfacción Laboral. Además se ha planteado como variable interviniente o moderadora la influencia de los Estilos de Supervisión.

En el presente trabajo se han analizado diversas dimensiones de ambas variables a través de la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la empresa. Para desarrollar la investigación, en primer lugar, se han descrito, en el marco teórico, los diversos rasgos de las variables y en base a esta información se han diseñado los indicadores e ítems del instrumento de recolección de datos. Se ha utilizado la técnica de encuesta para recoger y registrar los datos obtenidos a partir de la evaluación de los trabajadores de la empresa avícola Rosario.

El problema planteado y desarrollado en el presente trabajo de tesis consiste en determinar la influencia del Estilo de Supervisión sobre la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Este tema es importante porque el capital humano

es el recurso más importante de una empresa para poder llegar a las metas y objetivos trazados.

La hipótesis general ha sido formulada de la siguiente manera: “Dado que los estilos de supervisión influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones, es probable que efectuado el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral se pueda determinar que se correlacionan significativamente en la empresa Avícola Rosario” y refleja el problema planteado y la información que se ha obtenido para el marco teórico.

El diseño de la investigación ha sido de tipo correlacional dadas las características de las variables estudiadas. Además la hipótesis ha sido estadísticamente comprobada al analizar los resultados del proceso de recolección de datos.

Como implicaciones teóricas del estudio, se podría mencionar que se ha logrado evidenciar en forma práctica los aportes de diversos autores sobre el tema investigado. De igual forma se podría afirmar que, en general, los resultados obtenidos, coinciden con los de otros trabajos sobre temas similares.

Las proposiciones teóricas evaluadas en la presente investigación fueron derivadas a partir del análisis y síntesis de diversos aportes que fueron organizados para crear los indicadores e ítems del instrumento de investigación.

Aunque se han encontrado antecedentes de investigaciones similares en nuestro medio, el planteamiento de esta investigación que incluye una importante variable moderadora (Estilos de Supervisión) le brinda originalidad y relevancia contemporánea al tema.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal realizar el Análisis de la Influencia de los Estilos de Supervisión sobre la Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Avícola Rosario Arequipa-2017.

Fue confirmada la hipótesis “Dado que los estilos de supervisión influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones, es probable que efectuado el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral se pueda determinar que se correlacionan significativamente en la empresa Avícola Rosario”

Se realizó la investigación con una muestra de 50 trabajadores de ambos sexos. Para la medición de las variables se utilizaron instrumentos diseñados para esta investigación a partir de diversos cuestionarios ya utilizados por diversos autores.

De acuerdo a los resultados de correlaciones estadísticas, se ha encontrado que el Clima Organizacional se relaciona significativa y proporcionalmente con la satisfacción laboral.

Así mismo, la mayoría de la dimensiones de ambas variables se relacionan de modo que un mayor puntaje en cuanto a Clima Organizacional se asocia con un mayor nivel de Satisfacción Laboral.

Además al analizar cualitativamente la variable interviniente Estilo de Supervisión se ha establecido que sí influye sobre las otras dos variables estudiadas.

Palabras claves: Clima Organizacional. Satisfacción Laboral. Estilo de Supervisión.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the Influence of Supervision Styles on the Relationship between Organizational Climate and Work Satisfaction in the Company Avícola Rosario- Arequipa 2017.

The hypothesis was confirmed "Given that supervisory styles influence the organizational climate and work satisfaction in organizations, it is likely that the analysis of the organizational climate and work satisfaction can be determined that are significantly correlated in the company Avícola Rosario"

The research was conducted with a sample of 50 workers of both sexes. For the measurement of the variables, instruments designed for this research were used from various questionnaires already used by different authors.

According to the results of statistical correlations, it has been found that the Organizational Climate is significantly and proportionally related to Work Satisfaction.

Likewise, most of the dimensions of both variables are related so that a higher score in terms of Organizational Climate is associated with a higher level of Work Satisfaction.

In addition, when qualitatively analyzing the intervening variable Supervision Style, it has been established that it does influence the other two variables studied.

Keywords: Organizational Climate. Work Satisfaction. Supervision style

INDICE

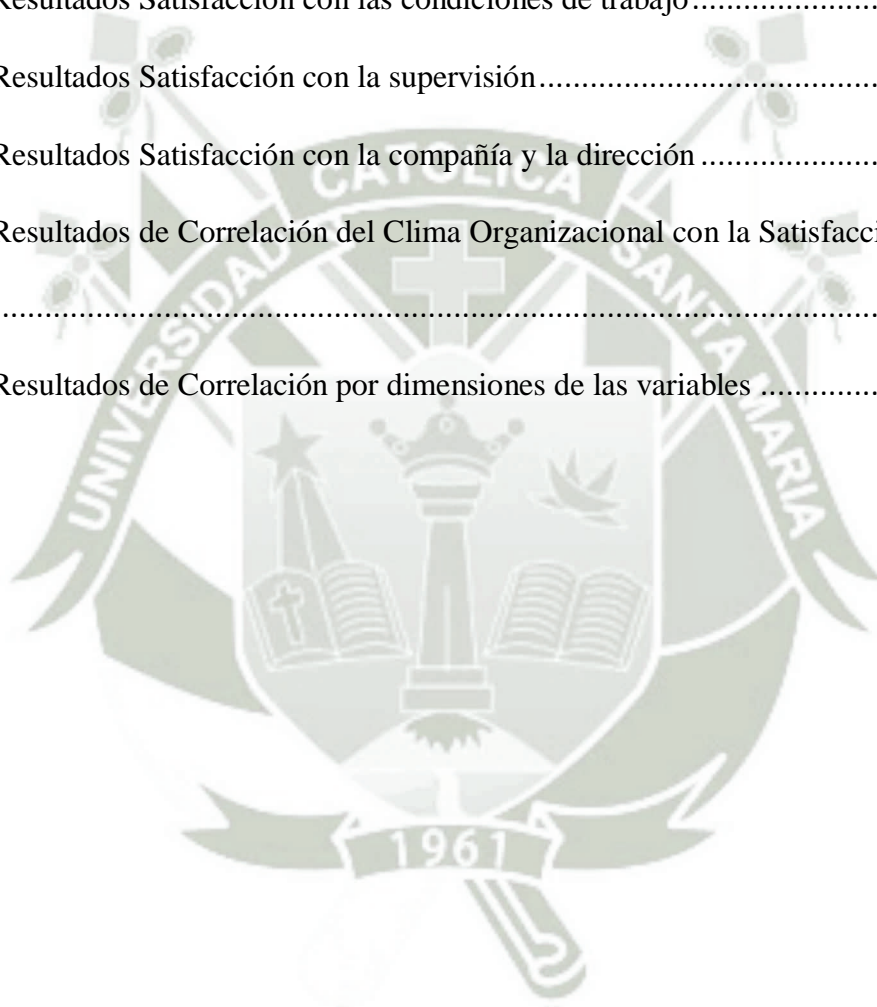
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
Introducción.....	IIIIV
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
CAPITULO I.....	1
I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1. Problema de Investigación.....	1
1.2. Descripción del Problema.....	1
1.2.1. Campo, - Área, - Línea.....	2
1.2.2. Tipo de Investigación.....	2
1.2.3. Variables.....	2
1.2.4. Interrogantes Básicas.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos.....	6
1.5. Marco Teórico.....	6
1.5.1. Breve Reseña de la Empresa.....	6
1.5.2. Esquema Estructural.....	7
1.5.4. Antecedentes.....	28
1.6. Hipótesis.....	30
CAPITULO II.....	31
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	31
2.1. Técnicas e instrumentos.....	31

2.2. Estructura de los Instrumentos	31
2.3. Campo de Verificación	33
2.3.1. Ámbito	33
2.3.2. Temporalidad	33
2.3.3. Unidades de Estudio	33
2.4. Estrategia de recolección de Datos	33
2.5. Recursos necesarios	34
2.5.1. Humanos	34
2.5.3. Financieros	34
CAPITULO III	36
RESULTADOS	36
Análisis y Discusión	87
Conclusiones	89
Recomendaciones	90
Bibliografía	91
ANEXOS	94
ANEXO A: Clima Organizacional Cuestionario de Litwin & Striger	94
ANEXO B: Satisfacción Laboral Cuestionario de Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989)	100
ANEXO C: Ficha de Clasificación de Estilos de Supervisión (Shuss)	103
ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	3
Tabla 2. Costos Financieros	34
Tabla 3. Cronograma.....	35
Tabla 4. Sexo.....	36
Tabla 5. Estado civil.....	37
Tabla 6. Edad y Tiempo de servicio	38
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad Clima Organizacional.....	39
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral.....	39
Tabla 9. Resultados Clima organizacional.....	40
Tabla 10. Resultados por Dimensiones del Clima Organizacional.....	41
Tabla 11. Resultados Estructura.....	43
Tabla 12. Resultados Responsabilidad.....	45
Tabla 13. Resultados Recompensa	47
Tabla 14. Resultados Riesgo.....	49
Tabla 15. Resultados Relaciones.....	51
Tabla 16. Resultados Estándares.....	53
Tabla 17. Resultados Cooperación.....	55
Tabla 18. Resultados Conflictos.....	57
Tabla 19. Resultados Identidad.....	59
Tabla 20. Resultados Satisfacción laboral.....	60
Tabla 21. Resultados por Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	61

Tabla 22. Resultados Satisfacción con el trabajo.....	64
Tabla 23. Resultados Satisfacción con el salario	66
Tabla 24. Resultados Satisfacción con las promociones	68
Tabla 25. Resultados Satisfacción con el reconocimiento.....	70
Tabla 26. Resultados Satisfacción con los beneficios	72
Tabla 27. Resultados Satisfacción con las condiciones de trabajo.....	74
Tabla 28. Resultados Satisfacción con la supervisión.....	76
Tabla 29. Resultados Satisfacción con la compañía y la dirección	78
Tabla 30. Resultados de Correlación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral	79
Tabla 31. Resultados de Correlación por dimensiones de las variables	80



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura.....	42
Figura 2. Responsabilidad	44
Figura 3. Recompensa	46
Figura 4. Riesgo.....	48
Figura 5. Relaciones.....	50
Figura 6. Estándares	52
Figura 7. Cooperación.....	54
Figura 8. Conflictos.....	56
Figura 9. Identidad	58
Figura 10. Satisfacción con el trabajo.....	63
Figura 11. Satisfacción con el salario	65
Figura 12. Satisfacción con las promociones	67
Figura 13. Satisfacción con el reconocimiento.....	69
Figura 14. Satisfacción con los beneficios	71
Figura 15. Satisfacción con las condiciones de trabajo.....	73
Figura 16. Satisfacción con la supervisión.....	75
Figura 17. Satisfacción con la compañía y la dirección	77

CAPITULO I

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Análisis de la Influencia de los Estilos de Supervisión sobre la Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Avícola Rosario Arequipa-2017.

1.1. Problema de Investigación

¿Qué estilos de supervisión existen en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Avícola Rosario?

1.2. Descripción del Problema

Actualmente algunas compañías desconocen la importancia del buen ambiente laboral. Para las empresas actuales su estabilidad se deberá en gran medida al clima organizacional, por lo que es necesario el continuo mejoramiento del mismo. El clima organizacional, como el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción laboral y en otros aspectos.

Los procesos de supervisión implican rasgos y características, parte de la premisa del rol de supervisor como líder, jefe, guía u orientador de un grupo de personas pequeño o grande. La supervisión consiste en la motivación y apoyo que pueda prestar a los trabajadores, para alcanzar objetivos y metas predeterminados por la organización, lo cual, en diferentes grados determinan la calidad de satisfacción laboral y el clima organizacional de la empresa.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, como influye el estilo de supervisión en el clima

organizacional y la satisfacción laboral cómo esto deriva en la prevención de situaciones de conflicto a nivel interpersonal y estrés personal.

1.2.1. Campo, - Área, - Línea

Campo: Ciencias Sociales

Área: Administración de Empresas

Línea: Recursos Humanos

1.2.2. Tipo de Investigación

Tipo de problema: Cuantitativo-Cualitativo

Nivel de Estudio: Correlacional

1.2.3. Variables

a) – Análisis de variables: -

Variable Independiente: Estilos de Supervisión

La supervisión es un componente esencial del proceso de entrenamiento que permite a los trabajadores ampliar su base de conocimientos y ganar experiencia trabajando bajo la guía de un supervisor experimentado.

Variable Dependiente: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Al realizar bien un trabajo se obtiene una sensación intrínseca de bienestar; lo que además implica que el trabajador reciba algún tipo de reconocimiento. El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de los integrantes de una empresa ante procesos que determinan los comportamientos organizacionales

b) Operacionalización de Variables:

Se utilizara las dimensiones de la variable clima Organizacional para organizar los ítems del instrumento de evaluación que será creado a partir de diversos cuestionarios.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicador
Variable Independiente Estilos de Supervisión	• Estilo Autocrático	Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
	• Estilo Democrático	Participación en el análisis del problema y su solución.
	• Estilo Liberal:	El supervisor no ejerce control del problema.
	• Los Individuos Hostiles	Canaliza mejor tratándolos autoritariamente.
Variable Dependiente Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	• Estructura	Percepción de los trabajadores sobre reglas, procedimientos, trámites
	• Responsabilidad	Autonomía, toma de decisiones, compromiso y exigencias personales
	• Recompensa	Recompensa monetaria. Premios, castigos.
	• Riesgo	Retos, motivación y conductas asociadas al logro
	• Relaciones	Ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales
	• Estándares	Metas implícitas y explícitas. Normas de desempeño
	• Cooperación	Relación de apoyo
	• Conflictos	Aceptación de discrepancias, Buscar soluciones a problemas
• Identidad	Sentido de pertenencia	

• Satisfacción con el trabajo	Atracción intrínseca del trabajo
• Satisfacción con el salario	Equidad en la distribución del dinero
• Satisfacción con las promociones	Oportunidades de formación para una posterior promoción.
• Satisfacción con el reconocimiento	Aprobaciones y elogios,
• Satisfacción con los beneficios	Pensiones, seguros médicos, vacaciones, utilidades.
• Satisfacción con las condiciones de trabajo	Flexibilidad de horario, de descansos. Ambientes laborales óptimos.
• Satisfacción con la supervisión	Capacidades técnicas y administrativas y cualidades a nivel interpersonal de los supervisores.
• Satisfacción con la compañía y la dirección.	Políticas de beneficios, salarios, grado de responsabilidad, carga laboral, oportunidades de promoción, y las condiciones de trabajo.

Fuente: Elaboración: propia

1.2.4. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles son las características del clima organizacional en la Empresa Avícola Rosario?
- ¿Qué nivel de satisfacción laboral expresan los trabajadores en la empresa Avícola Rosario?
- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Avícola Rosario?

1.3. Justificación

Esta investigación sirve como una herramienta de gestión útil para la organización ya que va a permitir diagnosticar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral para desarrollar una propuesta que genere valor para la organización, tanto social como económicamente, debido a que si la fuerza laboral logra comprometerse más con los objetivos organizacionales se produce un desarrollo íntegro del personal en la empresa que va a repercutir en mayor competitividad y eficiencia.

El análisis de los modelos de gestión ayuda a mejorar la eficiencia empresarial y permite mayores y mejores beneficios para sus colaboradores. Asimismo, ayuda a las organizaciones a tener una mayor coordinación en sus objetivos y metas por lo tanto tener un mejor desarrollo organizacional. Este estudio se centra en una sola organización, pero esta está diseñada para poder ser aplicado a cualquier institución con las mismas características organizacionales.

La investigación a realizar es de gran conveniencia para la empresa avícola Rosario en Arequipa ya que permitirá examinar el clima organizacional y la satisfacción laboral para que puedan mejorar el desempeño de los trabajadores.

1.4. Objetivos

Objetivo General

- Determinar cómo influye el estilo de supervisión en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Avícola Rosario.

Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las características del clima organizacional en la empresa Avícola Rosario.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral que expresan los trabajadores en la empresa Avícola Rosario.
- Interpretar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Avícola Rosario.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Breve Reseña de la Empresa

La Empresa Avícola Rosario es una empresa arequipeña fundada hace más de treinta años y es manejada por la familia Cornejo. Esta empresa está basada en la crianza, producción y comercialización de pollos, con unos buenos estándares de calidad y años de servicio en el mercado.

Misión:

Avícola Rosario es una empresa comprometida en criar y producir pollos, con exigentes estándares de calidad, por medio de un eficiente proceso productivo, bajo la supervisión y ejecución de personal competente, y manteniendo un sistema de mejora continua, cumpliendo la normativa vigente en salubridad y siempre en busca de la satisfacción de los clientes.

Visión:

Estar entre las primeras empresas agropecuarias a nivel nacional, siendo líderes en calidad y servicio.

Avícola Rosario tiene como objetivo lograr una mayor participación de mercado con una marca reconocida por la calidad, innovación y con la mayor fiabilidad posible, llegar a formar parte de las empresas más importantes en el mercado avícola arequipeño.

1.5.2. Esquema Estructural

Las organizaciones

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, formando organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por varias personas, cuya cooperación recíproca es esencial. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar para obtener un objetivo común.

Las organizaciones como sistemas sociales

Una organización constituye un organismo social vivo y cambiante. Pueden clasificarse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana lucrativa que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto-sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales; es desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades

El concepto de motivación (en el nivel individual.) lleva al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. (Chiavenato, 1999).

Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que, habitualmente los estudios se llevan a efecto en grande corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. En tal sentido, no hay estudios efectuados en pequeñas y medianas empresas. Sin embargo pueden existir diferencias significativas tanto en el clima como en la satisfacción y por lo tanto en la relaciones entre ambos constructos,

tomando en cuenta la función y el tamaño de la organización que se (Hernández Palomino Hernández, Espinoza, y Aguilar Arellano, 2013)

En las pequeñas y medianas empresas, al contar con un número reducido de personas; la presión, el control y las relaciones formales e informales, presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas.

La construcción del clima organizacional es un concepto que representa las percepciones genéricas de los trabajadores acerca de su entorno de trabajo próximo que incluye la organización de los procesos de toma de decisiones, políticas, procedimientos y relaciones interpersonales. A nivel individual, representa un clima psicológico de la interpretación cognitiva del contexto de la organización. A nivel de grupo, el clima organizacional se define como la percepción compartida o un resumen colectivo, de las políticas organizacionales

La percepción de clima organizacional, por lo tanto, se deriva a través de interacciones sociales con los otros. Es decir, empleados con mayor nivel jerárquico, compañeros de trabajo, subordinados y los contextos organizacionales como, normas que facilitan ciertos tipos de actitudes, cogniciones y comportamientos entre los miembros de esos grupos.

Por otro lado, el enfoque social del procesamiento de la información de Salancik y Pfeffer (1978, citados en Hernández Palomino et al., 2013), sostiene que las percepciones de los contextos sociales proporcionan pistas importantes que uno utiliza para interpretar las normas e identificar las conductas, creencias y actitudes apropiadas. La mayoría de las personas, por lo tanto, adaptan sus comportamientos, actitudes y creencias a estar alineados con las normas que son dominantes en la organización.

Clima Organizacional

Definiciones

Se puede definir el Clima Organizacional como la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer satisfacción en la vida laboral.

También el Clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación. Esto se relaciona con la cultura de la organización que es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros.

Cuando se habla de la percepción de la organización y medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, al sistema de filtro o estructuración perceptiva del trabajador. De acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa

efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre ellos y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo.

Al respecto, Rensis Likert (1986 citado en Ramos Moreno, 2012), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva”

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

El estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Tipos de Clima Organizacional

Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los

superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV, Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (Castillo Alarcón, M. (2011) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.

Responsabilidad. Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.

Recompensa. Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día

Riesgo. Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.

Relaciones. Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Refiriéndose específicamente a la

camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.

Estándares. Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.

Cooperación. Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos

Conflictos. Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador

Identidad. Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Satisfacción Laboral

El individuo que se integra a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas que espera cumplir a través de ésta. Algunas organizaciones se preocupan por la permanencia de sus individuos, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen. Una forma de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos, Existe una serie de

factores, determinantes o características que pueden hacer sentir satisfecho a un individuo. En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina “satisfacción laboral” (Gamboa Ruiz, 2010)

La Satisfacción Laboral, definida como hasta qué punto la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado (Judge y Hulin, 1993 y Spector, 1997, citados en Gargallo Castell A. S/F)

Necesidades Básicas

La Teoría de Maslow es probablemente una de las más conocidas sobre motivación y guarda estrecha relación con el concepto de satisfacción, ya que postula que la personalidad de los individuos es guiada o motivada precisamente por la satisfacción de sus necesidades. (Ramos Moreno, 2012) Maslow formula la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. A continuación se definen detalladamente aquellas necesidades que parecen más relacionadas con la satisfacción laboral.

Necesidades Fisiológicas. Necesidades básicas para mantener la supervivencia.

Necesidades de seguridad. Incluye tanto seguridad física, y psicológica como la económica; seguridad y protección del daño físico y emocional.

Necesidades sociales. Necesidad de relaciones y aceptación social.

Necesidad de estima. Lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto respeto y en la estimación de los demás; reconocimiento, estatus, logro etc.

Necesidad de Autorrealización. Se ubica en el nivel más alto de la jerarquía de Maslow que la define como la tendencia a desarrollar las potencialidades, para sentirnos realizados como seres humanos.

Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Locke (1979), intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo:

Satisfacción con el trabajo. Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo. Posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.

Satisfacción con el salario. Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio (Discrepancia; Locke 1976) hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

Satisfacción con las promociones. Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.

Satisfacción con el reconocimiento. Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.

Satisfacción con los beneficios. Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

Satisfacción con las condiciones de trabajo. Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.

Satisfacción con la supervisión. Incluye las capacidades técnicas y administrativas así como cualidades a nivel interpersonal.

Satisfacción con los colegas de trabajo. Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

Satisfacción con la compañía y la dirección. Se destaca en este ítem las políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

Modelo de las Determinantes de la Satisfacción Laboral

Lawler (1973) plantea la relación entre “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Lawler parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o insatisfacción laboral, es decir, que estas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de este. Sostiene que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso que, a su vez, afecta al esfuerzo y, posteriormente, al desempeño, generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los jefes, sus habilidades técnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de

los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa.

Estilos de Supervisión

Principios del proceso de supervisión

La supervisión es una actividad especializada que contribuye al éxito de la empresa. Se basa en técnicas y tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, que intervienen en la producción de bienes.

Para supervisar se requiere: planear, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente, por ello implica constancia, perseverancia y dedicación junto a la necesidad de contar con habilidades interpersonales.

La Supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, haciendo uso de sistemas de registro y comunicación de la información. (Hernández Zambrano, 2010)

La distribución correcta de la información contribuye a la mejor toma de decisiones para el funcionamiento de un sistema de trabajo. La supervisión proporciona información que puede ser útil para:

- Analizar la situación de la empresa y su avance.
- Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente.
- Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad.
- Asegurar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado.
- Utilizar la experiencia obtenida en el trabajo cotidiano.
- Determinar si la forma en que se planeó el programa es la más adecuada para resolver los problemas y la alcanzar la proyección esperada.

Los objetivos de una supervisión adecuadamente enfocada son:

- Mejorar la productividad de los empleados, desarrollando el uso óptimo de los recursos para obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Monitorear las actitudes de los empleados para propiciar su desarrollo personal integralmente y contribuir a mejorar las condiciones laborales

Tipos de Estilos de Supervisión

Estilo Autocrático: Característico de individuo autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

Estilo Democrático: Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

Estilo Liberal: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

Los Individuos Hostiles: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

Papel del supervisor

El término supervisor es aplicable en todos los niveles de la administración que dirigen las actividades de otros. Del supervisor depende la calidad del trabajo, el rendimiento de los colaboradores bajo su cargo, la motivación a cada uno de ellos de manera individual y por supuesto, la actitud ante los clientes internos y externos. El supervisor tiene como responsabilidades evaluar y coordinar el trabajo de todos sus trabajadores.

Actualmente se considera que el supervisor es el líder del grupo y debe especializarse en el comportamiento del ser humano. Una supervisión eficiente exige no solo conocimientos, también habilidades, visión y previsión. El papel del supervisor se divide en dos categorías de responsabilidades que en sus funciones básicas son facetas diferentes de una misma actividad por lo que no puede llevar a cabo una al prescindir de la otra. Estas facetas son los principios del supervisor y la aplicación de los métodos de la supervisión

Características del supervisor

Conocimiento del trabajo. Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

Conocimiento de sus responsabilidades. El supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos y las normas de seguridad, producción, calidad.

Habilidad para instruir. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

Habilidad para mejorar métodos. El supervisor debe aprovechar los recursos humanos, materiales, técnicos de la empresa, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se mejoren continuamente todos los procesos del trabajo.

Habilidad para dirigir: El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Supervisión y colaboración

El supervisor debe expresar confianza en su equipo de trabajo haciéndoles saber que la empresa tiene la certeza de que son capaces de realizar las funciones propias de su puesto.

Para mejorar la colaboración el supervisor no debería expresar preferencia por algún trabajador ya que propiciará inconformidad en el resto de sus compañeros de trabajo y eso pone en peligro la productividad de la organización.

Un supervisor eficiente en el logro de los objetivos de la empresa reúne las siguientes características para propiciar una mayor colaboración de las personas a su cargo:

- Respetar la dignidad de las personas logrando un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios.
- Un supervisor que cumple sus funciones, es el que se orienta al objetivo de obtener mayores beneficios de manera eficiente y por ello analiza y programa el empleo de su tiempo.
- Desarrolla los recursos humanos, por ello se dedica a seleccionar, promover, estimular y capacitar a sus colaboradores para poder asumir el riesgo de delegar funciones en base al potencial de sus colaboradores.
- El supervisor debe dedicarse permanentemente a la adquisición de conocimientos (información) para mantenerse al día en su propia formación. En cuanto a las innovaciones, asume riesgos pero no desperdicia lo ya conocido
- No viola los principios éticos ni aun en beneficio de la empresa. Todo no ha de ser negocios, enriquece su vida dedicando atención y entusiasmo por otros valores humanos.

Supervisión y resultados organizacionales

En diversas investigaciones se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales. En este sentido se han encontrado correlaciones significativas entre liderazgo y motivación, satisfacción laboral y clima organizacional.

No obstante, se ha descuidado en la investigación sobre liderazgo qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo, que se puede denominar “grado de supervisión”, sobre todo si se considera que el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo.

De acuerdo con esto, un supervisor en terreno, que trabaje directamente con su grupo de trabajadores, vigilando y corrigiendo casi cada detalle del trabajo de los operarios, debería tener un fuerte impacto, sea positivo o negativo, sobre aspectos relacionados con la conducta inmediata de los trabajadores, la manera en cómo perciben el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral en cada uno de ellos.

En cambio, un supervisor que trabaje en otro lugar físico, que no tenga contacto constante con sus colaboradores y, por ende, no supervise la conducta inmediata de sus subordinados, debería tener un impacto menor sobre estas mismas variables de parte de los trabajadores.

Es menester aclarar que lo anterior es independiente de si el supervisor es considerado y preocupado por los demás o poco considerado, irrespetuoso y poco colaborador. Si es considerado, preocupado y la supervisión es estrecha, su impacto será positivo y fuerte, pero si es lejana, su impacto también será bueno, pero más débil. Contrario debería pasar con el líder o supervisor poco considerado e irrespetuoso. (Cuadra-Peralta, A y Veloso-Besio, C., 2010)

Supervisión y clima organizacional

Una definición clima organizacional viene a ser el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados reflejando la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

La administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental como supervisor constante de la realidad del ambiente organizacional, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización. El liderazgo, en forma de supervisión, es un factor principal del clima organizacional y por consiguiente tiene un alto efecto en la conducta de los empleados.

Un estilo de liderazgo del tipo situacional que se adapta a los colaboradores permite lograr un equilibrio ya que para el desarrollo del clima organizacional adecuado hay que entender las necesidades de cada trabajador pero hay que hacerlas funcionales para el desarrollo del grupo.

Características de la satisfacción laboral bajo la influencia de liderazgo y supervisión adecuados

- El trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan.
- Existe motivación por el trabajo.
- Aumento de la participación del todo el grupo.
- Aumento de la productividad.
- Identificación con la empresa (la concibe como suya).
- Existe cooperación entre el equipo de trabajo.

Si el tipo de supervisión que se ejerce va en contra de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, el trabajador va cayendo en la insatisfacción del trabajo.

Escalas de clima organizacional

Estos elementos de descripción de la relación entre, la supervisión, el clima organizacional y la satisfacción laboral fueron creados por Walter et al. (citados en Espinal Torres, L. (2012)

Empuje: Comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzo, para dirigir la organización y para motivar.

Entusiasmo: Se da cuando los miembros de la empresa sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando el sentimiento de la tarea cumplida.

Compañerismo: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas, estas es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de una tarea.

Desvinculación: Se refiere al grupo que actúa mecánicamente.

Obstaculización: Se da en los trabajadores agobiados con deberes, rutinas y requisitos que consideran inútiles.

Alejamiento: Es un comportamiento de supervisión caracterizado como formal e impersonal describe una distancia emocional entre el personal y sus subalternos.

Énfasis en la producción: La supervisión es altamente directiva, insensible a la retroalimentación y comunicaciones.

Relación entre supervisor y trabajadores

La satisfacción general de los trabajadores con respecto a su experiencia de supervisión, los eventos negativos y las interacciones que siguieron entre el supervisor y el supervisado influyen sobre las actitudes de los trabajadores. Por ejemplo, la comunicación después de una experiencia negativa es crítica en cuanto a la manera en que un trabajador percibirá la experiencia de supervisión. (Shuss, 2012)

Sin embargo, algunos trabajadores afirmaron que la relación con el supervisor nunca se tornó positiva, ya sea porque el trabajador no se siente cómodo discutiendo el tema con el supervisor o porque el contacto con este supervisor fue limitado después de la experiencia.

Las razones para no abordar el problema con un supervisor también fueron discutidas por Gray et al 2001 (citados en Shuss, 2012), quien informó que los trabajadores no se sentían confiados discutiendo abiertamente sus sentimientos con el supervisor o se sentían incómodos como para discutir la cuestión. Estos resultados ponen de relieve la importancia de que los supervisores tomen en cuenta que la experiencia negativa influye en las opiniones de los trabajadores y que discutir el tema con el supervisor puede tener un efecto positivo.

Además, la satisfacción de los trabajadores es importante ya que se ha demostrado que los trabajadores más satisfechos y más motivados harán más para mejorar

Impacto de los estilos de supervisión en la satisfacción de los trabajadores

Para la experiencia más favorable de los trabajadores, tanto los estilos participativos como los interpersonalmente apreciativos son más significativos en la predicción de la satisfacción con la supervisión mientras que la orientación hacia las tareas no lo es. Esto demuestra que la incorporación de las cualidades de los estilos participativos e

interpersonalmente apreciativos de supervisión da lugar a una mayor satisfacción de los trabajadores.

Los malos tratos suscitan resultados psicológicos, tales como depresión, ansiedad, disminución de la satisfacción en el trabajo, pero está demostrado que no todos los individuos responden de una manera uniforme y que sus percepciones y el comportamiento posterior están influenciados por factores individuales y situacionales.



1.5.4. Antecedentes

Cornejo Paredes, D. y Girón Carrillo, R. (2014), Universidad Católica de Santa María, realizaron la investigación titulada “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de teñido textil en la empresa Andes Yarn - Arequipa 2014 ” con el objetivo general de Determinar cuál es la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa Andes Yarn S.A.C.. Los resultados de la investigación ponen en manifiesto la presencia de un clima organizacional inadecuado en el área, también se encontró que los factores más críticos del clima organizacional están representados por la motivación y el trabajo en equipo, otro resultado de suma importancia es que la satisfacción laboral varía por grupo de trabajo más no por edad.

Smith Castro, J. y Esquia Oviedo, K. (2015), Universidad Católica de Santa María, realizaron la investigación titulada “Influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Alto Selva Alegre - Arequipa 2015” con el objetivo general de determinar el grado de relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Alto Selva Alegre. Los resultados de la investigación ponen en manifiesto la presencia de un clima laboral adecuado en el área, también se encontró que los factores más críticos están representados por la realización personal y comunicación; encontrándose que los factores más críticos de la satisfacción laboral están representados por beneficios labores y desempeño de tareas.

Huarsaya López, B. y Tejeda Laos, F. (2016), Universidad Católica de Santa María, realizaron la investigación titulada “Influencia del estrés y satisfacción laboral en la calidad del servicio del restaurante el Tablón, provincia de Arequipa 2016” con el objetivo general

de determinar la influencia del estrés y satisfacción laboral en la calidad del servicio del restaurante El Tablón en la provincia de Arequipa. Se concluyó en esta investigación que el 26% de Trabajadores del Área de Mozos del Restaurante El Tablón presentan un Alto Nivel del Estrés Laboral y el 62% se encuentra categorizado como de Nivel Medio o Intermedio en la ocurrencia del Síndrome; expresado con mayor énfasis en la despersonalización en el servicio y realización personal, siempre en contacto directo con los clientes. La mayoría de trabajadores del Restaurante El Tablón (área de mozos), se encuentran insatisfechos (94%), esta insatisfacción tiene su origen en las limitadas oportunidades que condicionan al trabajador para alcanzar su desarrollo personal, escasa valoración de las tareas asignadas y escasos beneficios laborales.

Becerra Cervantes, C. (2016), Universidad Católica de Santa María, realizaron la investigación titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana – Arequipa 2016” con el objetivo general de Identificar las principales consecuencias del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores de la agencia Caja Sullana, Andrés Avelino Cáceres. Los resultados de la investigación evidencian que el clima organizacional de la Agencia Andrés Avelino Cáceres-Caja Sullana Arequipa es de nivel medio; que el desempeño laboral de los trabajadores de esta Agencia, según la percepción de éstos, es regular, que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Dado que los estilos de supervisión influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones, es probable que efectuado el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral se pueda determinar que se correlacionan significativamente en la empresa Avícola Rosario.

Hipótesis de Trabajo

El clima organizacional de la empresa Avícola Rosario se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral.

Hipótesis de Nulidad

El clima organizacional de la empresa Avícola Rosario no se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral.

CAPITULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se utilizará la aplicación de los instrumentos Cuestionario de Litwin & Striger para la variable Independiente Clima Organizacional y Meliá, J. L., Peiró, J. M para la variable Dependiente Satisfacción Laboral. Además se utilizará una ficha de observación (Shuss) de los estilos de supervisión.

2.2. Estructura de los Instrumentos

Clima Organizacional Cuestionario de Litwin & Striger

Dicho instrumento utilizó para la medición de cada ítem una escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a "Totalmente en desacuerdo" y cuatro (4) corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Dimensión.	Indicador.	Ítems.
Estructura	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Responsabilidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Recompensa	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18, 19, 20, 21, 22, 23
Riesgo	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen.	24, 25, 26, 27, 28
Relaciones /Calor	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29, 30, 31, 32, 33
Estándares de desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	34, 35, 36, 37, 38, 39
Cooperación/ Apoyo	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	40, 41, 42, 43, 44
Conflicto	Porcentaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	45, 46, 47, 48, 49
Identidad	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	50, 51, 52, 53

Satisfacción Laboral Cuestionario de Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989)

El Cuestionario de Satisfacción S20/23 se utilizó para la medición de cada ítem una escala tipo Likert J. M de siete puntos, donde: uno (1) corresponde a "Muy insatisfecho", cuatro (4) corresponde a "Indiferente" y siete (7) corresponde a " Muy satisfecho".

Ficha de Clasificación de Estilos de Supervisión (Shuss)

Para obtener información sobre el estilo de supervisión de la empresa se tomara en cuenta la ficha de clasificación de Shuss, en donde realizaremos una pregunta abierta (30) en nuestra encuesta.

Se han analizado los ítems de cada instrumento para Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en base a las dimensiones de la operacionalización de cada variable

Se ha resumido el número de elementos de cada cuestionario para obtener unas encuestas de 30 ítems en total, incluyendo una pregunta abierta sobre los estilos de supervisión.

La encuesta se aplicó a todos los trabajadores del área administrativa de la empresa además de los choferes de la empresa que se ha estudiado.

Las respuestas a la encuesta han sido de tipo escala Likert "acuerdo-desacuerdo" con puntajes que varían de (1) que corresponde a "Totalmente en desacuerdo" a cuatro (4) que corresponde a "Totalmente de acuerdo"

Los resultados de la encuesta se procesaron por separado en base a los cuestionarios resumidos de los instrumentos de evaluación de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral obteniendo un puntaje diferente para cada una de las variables.

Además los resultados de la pregunta abierta sobre estilos de supervisión se analizarán y procesarán de manera cualitativa.

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

La investigación se realizará en la Empresa Avícola Rosario.

2.3.2. Temporalidad

El estudio se realizara durante los meses de Setiembre a Diciembre del 2017

2.3.3. Unidades de Estudio

Universo. Está conformado por todos los trabajadores de la Empresa Avícola Rosario con la razón social Prodmil S.A.C. que cuenta con 46 trabajadores, la empresa contrata a 4 trabajadores de corval S.A.C.

Muestra. Se consideró un tamaño de muestra de 50 trabajadores de la Empresa Avícola Rosario.

2.4. Estrategia de recolección de Datos

Previo diseño y aprobación del proyecto se procederá a solicitar autorización en la Empresa Avícola Rosario. Posteriormente se aplicara el Cuestionario de Clima Organizacional y el de Satisfacción Laboral en forma anónima a los trabajadores de la empresa.

Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por las investigadoras.

Estos datos serán clasificados por indicadores y variables de investigación.

2.5. Recursos necesarios

2.5.1. Humanos

Autoras. Alexandra Añari Quispe y Kattia Giselle Cappa Carmona

Grupo recolector de Datos. Las autoras

2.5.2. Materiales

Equipo Multimedia

Impresora

Material de escritorio

Material BiblioFigura

2.5.3. Financieros

Se cuenta con los recursos económicos propios de las investigadoras para la adquisición de los materiales que se emplearán, es decir, utilería general de escritorio y material de impresión.

Tabla 2. Costos Financieros

Denominación	Costo Total
Recursos humanos	2000
Materiales, Bienes y Servicios	1500
TOTAL S/.	3500

Fuente: Elaboración: propia

Tabla 3. Cronograma

ACCIONES DE ASESORÍA	SETIEMBRE			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	8	24	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30
Tema	X															
Plan de Tesis			X X													
Proyecto Teórico				X	X											
Proyecto Operacional				x			X	X								
Aplicación									X	X						
Resultados Estadísticos											X					
Interpretación											X					
Análisis												X				
Conclusiones												X				
Sugerencias												X				
Introducción													X			
Resumen Abstract													X			
Frases Conectoras													X			
Presentación														X		

Fuente: Elaboración: propia

CAPITULO III

RESULTADOS

Datos DemoFiguras

Tabla 4. Sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mujer	15	30,0
	Varón	35	70,0
	Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. Los 50 trabajadores a los que se ha aplicado la encuesta corresponden al área administrativa y predominan los varones ya que se han incluido también los de logística.

Tabla 5. Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Soltero	18	36,0
	Conviviente	5	10,0
	Casado	27	54,0
	Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de los trabajadores por ser personas mayores predominan los de estado civil casado, lo que implicaría mayor necesidad de ingresos económicos para la canasta familiar.

Tabla 6. Edad y Tiempo de servicio

	N	Mínimo	Máximo	Promedio
Edad	50	19	68	40,82
Tiempo de servicio	50	,20	35,00	9,7540
N válido (por lista)	50			

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. En cuanto a la edad se puede decir que los trabajadores se encuentran ubicados desde la etapa de inicio de la juventud hasta adultos mayores. Esto implica diferentes actitudes hacia el desempeño dentro de la empresa.

El tiempo de servicio también es muy variable, desde menos de un año hasta 35 años. Esta característica añadida con la edad de los trabajadores implicaría diversos niveles de lealtad hacia la empresa.

La empresa prioriza a los trabajadores con mayor tiempo de servicio ya que éstos conocen mejor los procesos propios de la empresa.

Fiabilidad

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	18

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La prueba de Clima Organizacional es confiable ($\alpha = .888$; IC 95%).

Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	11

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La prueba de Clima Organizacional es confiable ($\alpha = .786$; IC 95%)

La fiabilidad (también llamada técnicamente confiabilidad) es una propiedad psicométrica que hace referencia a la ausencia de errores de medida. Este resultado estadístico indicaría que la encuesta aplicada ha sido adecuadamente estructurada.

Estos resultados estadísticos indicarían que la encuesta aplicada ha sido adecuadamente estructurada.

Resultados de las Variables

Tabla 9. Resultados Clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	30,0
Regular	24	48,0
Bueno	11	22,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados percibe un clima organizacional de nivel medio (48%); mientras que el (30%) percibe un clima malo y el (22%) percibe un buen clima laboral.

Tabla 10. Resultados por Dimensiones del Clima Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media
Estructura	50	2	7	4,58
Responsabilidad	50	3	7	4,58
Recompensa	50	3	8	5,58
Riesgo	50	3	8	4,88
Relaciones	50	3	8	4,62
Estándares	50	3	8	4,56
Cooperación	50	3	8	5,14
Conflictos	50	2	6	5,10
Identidad	50	3	8	4,44
N válido (por lista)	50			

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. Respecto a las dimensiones del clima laboral, observamos que la Estructura tiene una media de 4.58 puntos y una desviación estándar de 1.247, la Responsabilidad tiene una media de 4.58 puntos y una desviación estándar de 0.992, la Recompensa tiene una media de 5.58 puntos y una desviación estándar de 1.295, el Riesgo tiene una media de 4.88 puntos y una desviación estándar de 1.136, las relaciones tienen una media de 4.62 puntos y una desviación estándar de 1.193, los Estándares tienen una media de 4.56 puntos y una desviación estándar de 1.215, la Cooperación tiene una media de 5.14 puntos y una desviación estándar de 1.309, los Conflictos tienen una media de 5.10 puntos y una desviación estándar de 0.995 y la Identidad tiene una media de 4.44 puntos y una desviación estándar de 1.264.

A continuación se analizará los resultados cuantitativos según las respuestas brindadas por los trabajadores en la escala “acuerdo – desacuerdo”, a las preguntas clasificadas en base a las dimensiones de la variable Clima Organizacional, en la cual para las dimensiones se tomaron dos ítems.

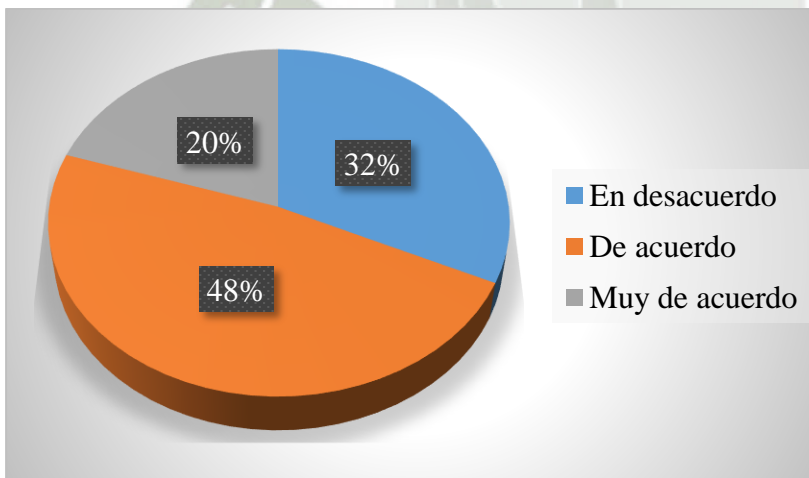
- **Estructura**

¿En la empresa las tareas están claramente definidas?

¿En la empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 1.



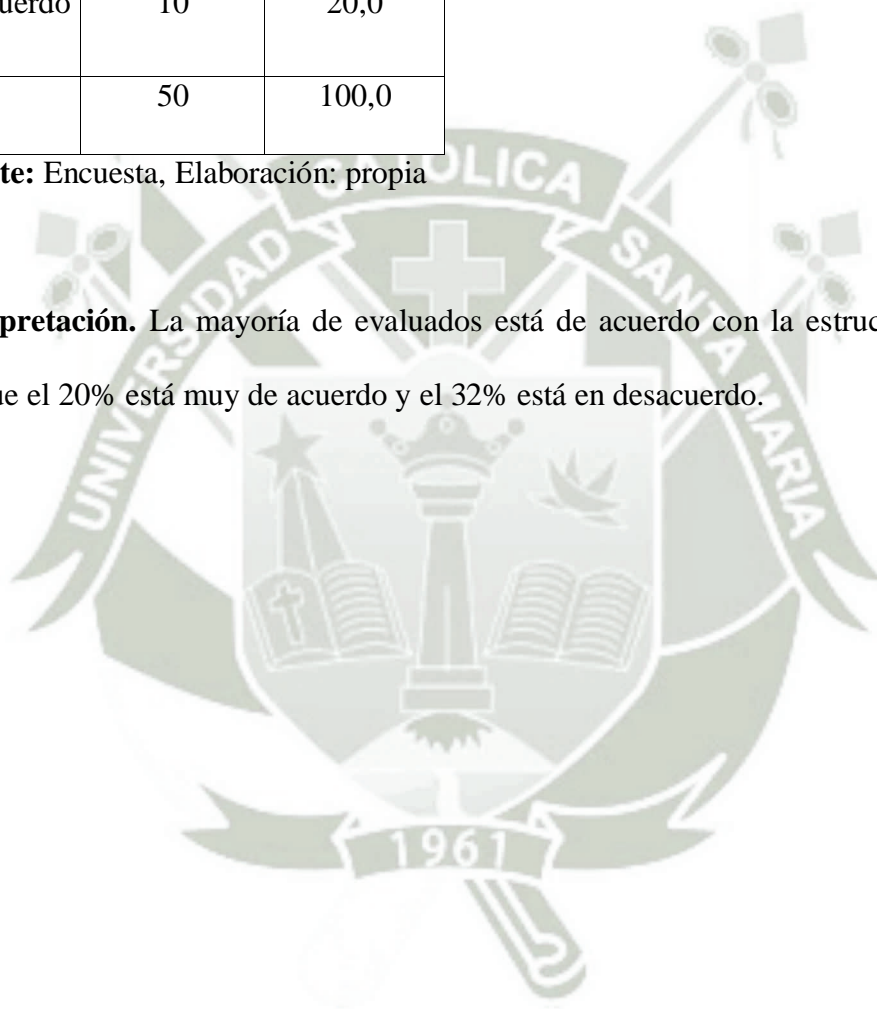
Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 11. Resultados Estructura

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	16	32,0
De acuerdo	24	48,0
Muy de acuerdo	10	20,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la estructura (48%), mientras que el 20% está muy de acuerdo y el 32% está en desacuerdo.



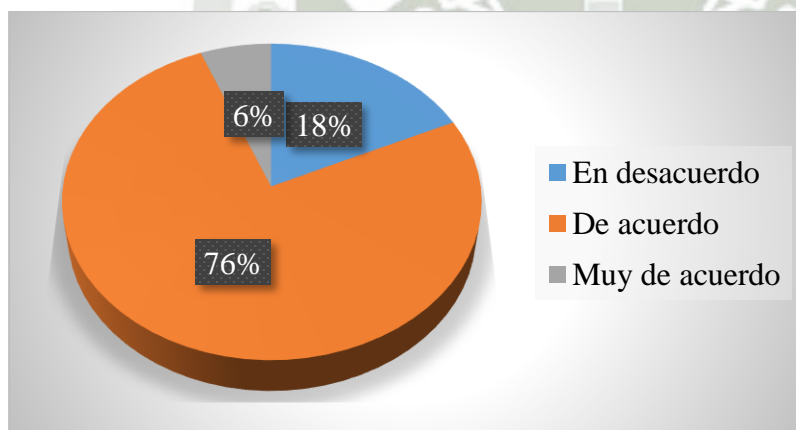
- **Responsabilidad**

¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él?

¿En la empresa enfatizan que las personas deben resolver los problemas por sí mismas?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 2.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 12. Resultados Responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	9	18,0
De acuerdo	38	76,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la responsabilidad (76%), mientras que el 6% está muy de acuerdo y el 18% está en desacuerdo.

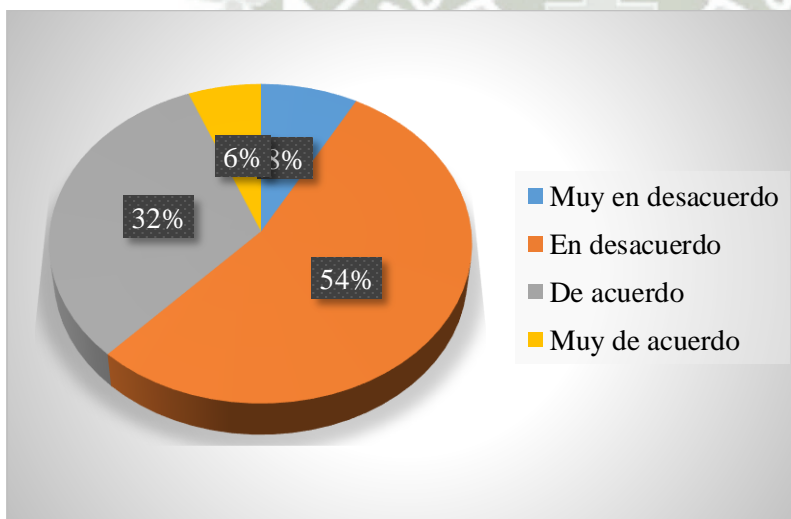
- **Recompensa**

¿En esta empresa existe un buen sistema de ascensos que ayuda a que el mejor ascienda?

¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 3.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 13. Resultados Recompensa

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	8,0
En desacuerdo	27	54,0
De acuerdo	16	32,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está en desacuerdo con la recompensa (54%), mientras que el 8% está muy en desacuerdo y el 32% está de acuerdo.

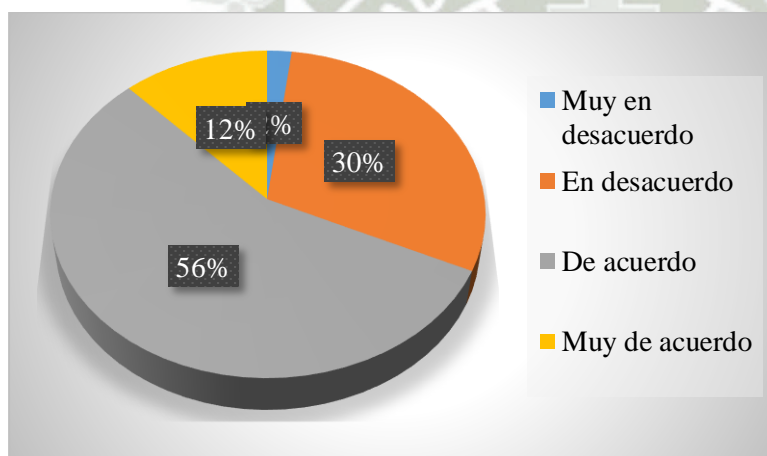
- **Riesgo**

¿Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos?

¿Aquí la empresa se arriesga por una buena idea?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 4.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 14. Resultados Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2,0
En desacuerdo	15	30,0
De acuerdo	28	56,0
Muy de acuerdo	6	12,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con el riesgo (56%), mientras que el 12% está muy de acuerdo y el 30% está en desacuerdo.

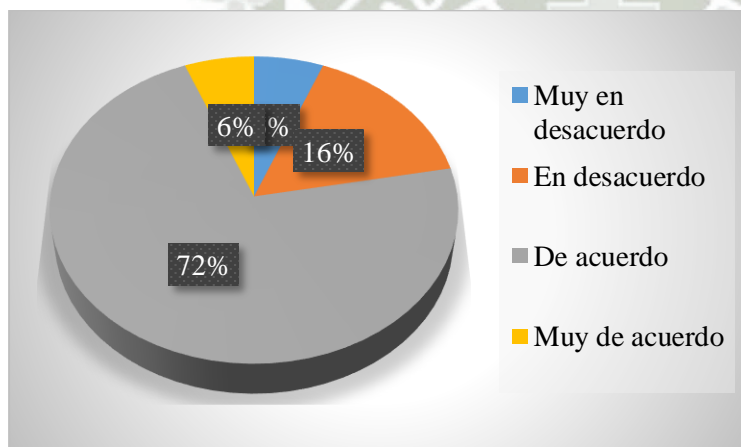
- **Relaciones**

¿Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables?

¿Entre los trabajadores de la empresa prevalece una atmosfera amistosa?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 5.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 15. Resultados Relaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	6,0
En desacuerdo	8	16,0
De acuerdo	36	72,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con las relaciones (72%), mientras que el 6% está muy de acuerdo y el 16% está en desacuerdo.

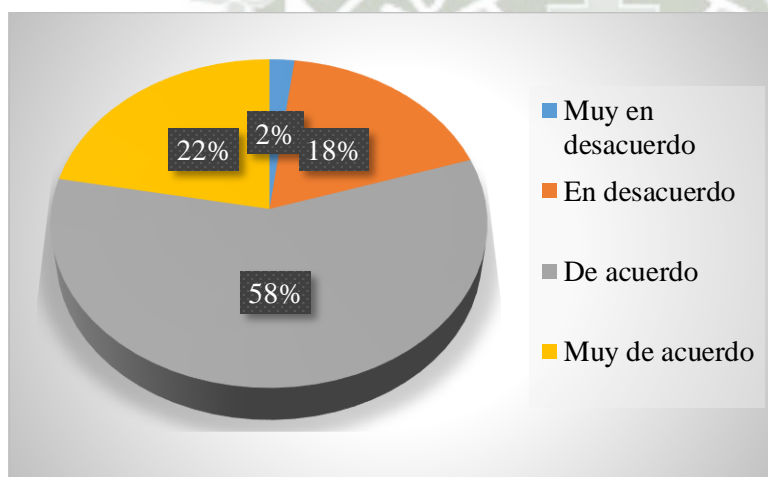
- **Estándares**

¿Me siento orgulloso de mi desempeño?

¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 6.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 16. Resultados Estándares

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2,0
En desacuerdo	9	18,0
De acuerdo	29	58,0
Muy de acuerdo	11	22,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con los estándares (58%), mientras que el 22% está muy de acuerdo y el 18% está en desacuerdo.

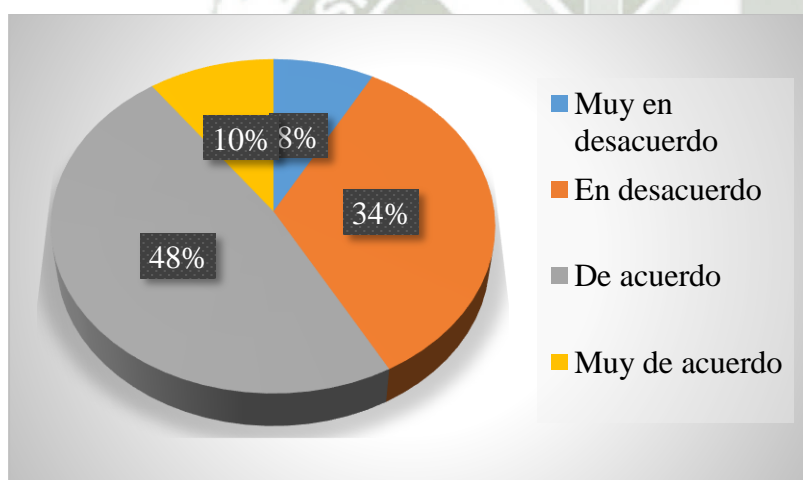
- **Cooperación**

¿La forma de pensar de nuestros jefes enfatiza el factor humano, por ejemplo cómo se sienten las personas?

¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 7.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 17. Resultados Cooperación

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	8,0
En desacuerdo	17	34,0
De acuerdo	24	48,0
Muy de acuerdo	5	10,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la cooperación (48%), mientras que el 10% está muy de acuerdo y el 34% está en desacuerdo.

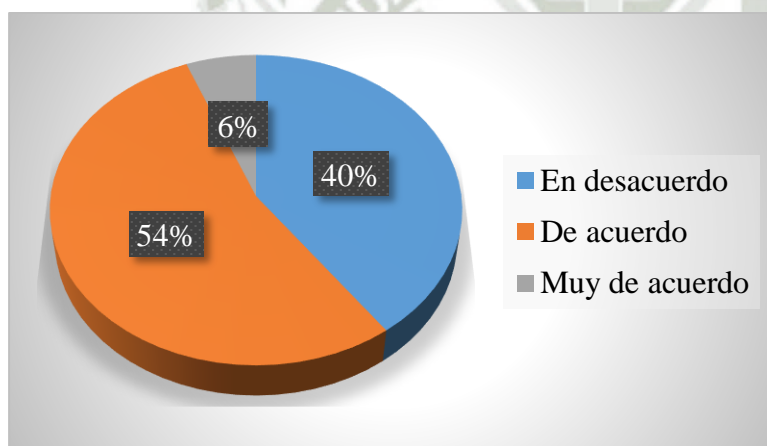
- **Conflictos**

¿Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes?

¿Los jefes siempre buscan estimular la expresión de opiniones abiertas entre los trabajadores?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 8.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 18. Resultados Conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	20	40,0
De acuerdo	27	54,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con los conflictos (54%), mientras que el 6% está muy de acuerdo y el 40% está en desacuerdo.

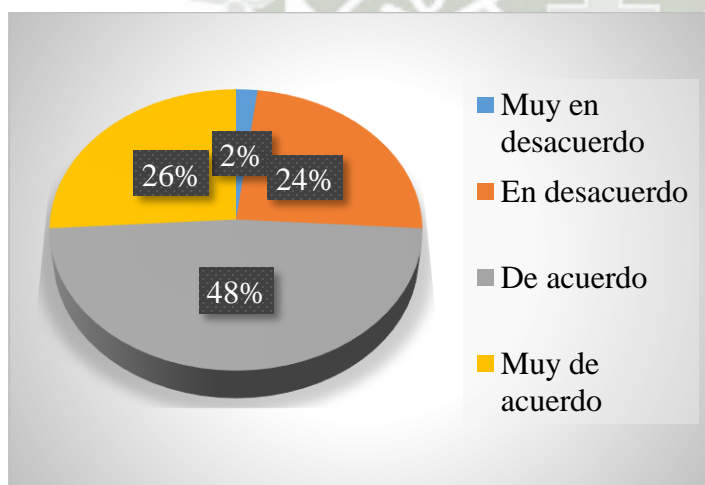
- **Identidad**

¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa?

¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 9.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 19. Resultados Identidad

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2,0
En desacuerdo	12	24,0
De acuerdo	24	48,0
Muy de acuerdo	13	26,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la identidad (48%), mientras que el 26% está muy de acuerdo y el 24% está en desacuerdo.

Estos resultados cuantitativos asociados con los resultados cualitativos del análisis de los estilos de supervisión implicarían que dado que la supervisión en la empresa Avícola Rosario no está adecuadamente definida, entonces la mayoría de los trabajadores perciben un clima organizacional regular.

Tabla 20. Resultados Satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	28,0
Regular	23	46,0
Alto	13	26,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. Observamos que la mayoría de evaluados presenta un nivel regular de satisfacción laboral (46%), mientras que el (26%) tiene un nivel alto y el (28%) un nivel bajo.

Tabla 21. Resultados por Dimensiones de la Satisfacción Laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media
Satisfacción con el trabajo	50	3	7	5,50
Satisfacción con el salario	50	1	4	2,22
Satisfacción con las promociones	50	2	7	4,48
Satisfacción con el reconocimiento	50	3	7	5,40
Satisfacción con los beneficios	50	1	4	2,38
Satisfacción con las condiciones de trabajo	50	1	4	2,58
Satisfacción con la supervisión	50	1	4	2,46
Satisfacción con la compañía y la dirección	50	1	3	2,46
N válido (por lista)	50			

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. Respecto a las dimensiones de la satisfacción laboral, observamos que la satisfacción con el trabajo tiene una media de 5.50 puntos y una desviación estándar de 0.839, la satisfacción con el salario tiene una media de 2.22 puntos y una desviación estándar de 0.679, la satisfacción con las promociones tiene una media de 4.48 puntos y una desviación estándar de 1.266, la satisfacción con el reconocimiento tiene una media de 5.40 puntos y una desviación estándar de 0.904, la satisfacción con los beneficios tiene una media de 2.38 puntos y una desviación estándar de 0.725, la satisfacción con las condiciones de trabajo tienen una media de 2.58 puntos y una desviación estándar de 0.642, la satisfacción con la supervisión tiene una media de 2.46 puntos y una desviación estándar

de 0.676 y la satisfacción con la compañía y dirección tiene una media de 2.46 puntos y una desviación estándar de 0.646.



A continuación se analizará los resultados cuantitativos según las respuestas brindadas por los trabajadores en la escala “acuerdo – desacuerdo”, a las preguntas clasificadas en base a las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, en la cual para algunas dimensiones se tomaron dos ítems y en otras un ítem.

- **Satisfacción con el trabajo**

-

¿Participo en la toma de decisiones?

¿Siento satisfacción con mi propio trabajo?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 10.



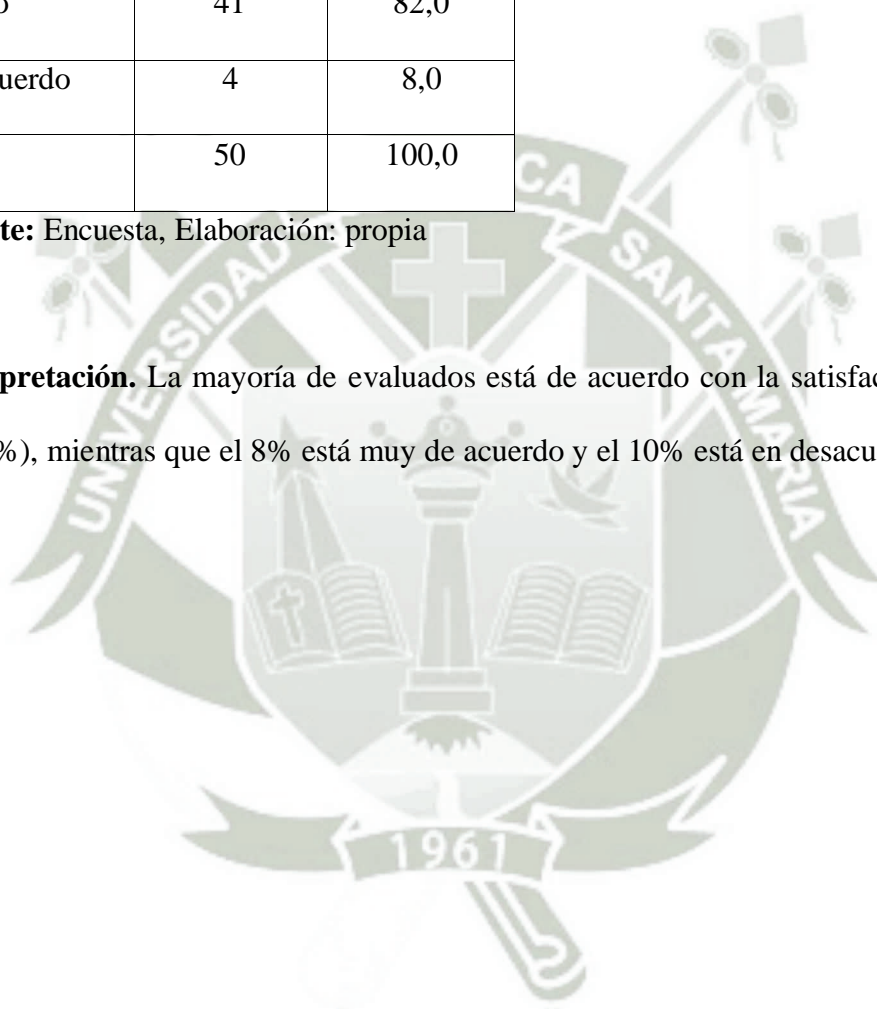
Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 22. Resultados Satisfacción con el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	5	10,0
De acuerdo	41	82,0
Muy de acuerdo	4	8,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la satisfacción con el trabajo (82%), mientras que el 8% está muy de acuerdo y el 10% está en desacuerdo.

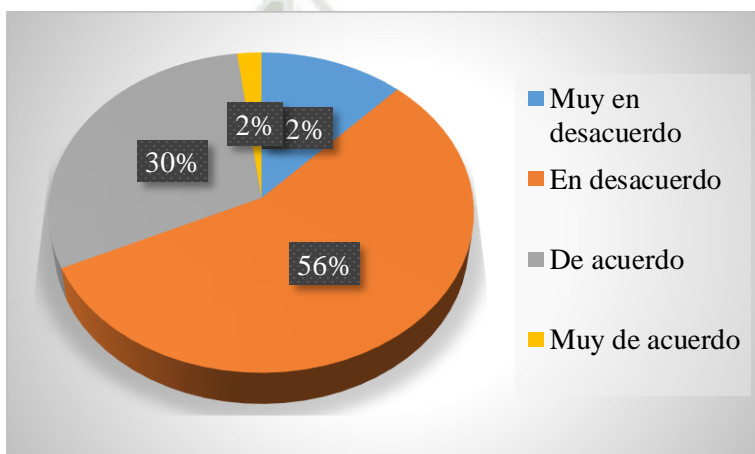


- **Satisfacción con el salario**

¿Me siento satisfecho con el salario que recibo?

Según el ítem los resultados fueron:

Figura 11.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 23. Resultados Satisfacción con el salario

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	12,0
En desacuerdo	28	56,0
De acuerdo	15	30,0
Muy de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está en desacuerdo con la satisfacción con el salario (56%), mientras que el 12% está muy en desacuerdo y el 30% está de acuerdo.

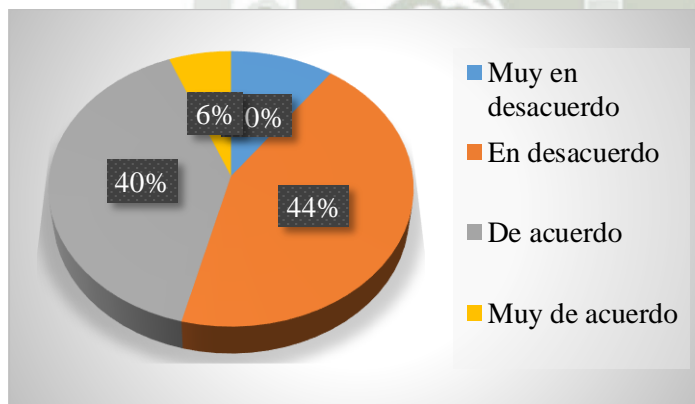
- **Satisfacción con las promociones**

¿Me satisfacen las oportunidades de capacitación y ascensos que brinda la empresa?

¿Hay participación en las negociaciones sobre aspectos laborales?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 12.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 24. Resultados Satisfacción con las promociones

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	10,0
En desacuerdo	22	44,0
De acuerdo	20	40,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está en desacuerdo con la satisfacción con las promociones (44%), mientras que el 10% está muy en desacuerdo y el 40% está de acuerdo.

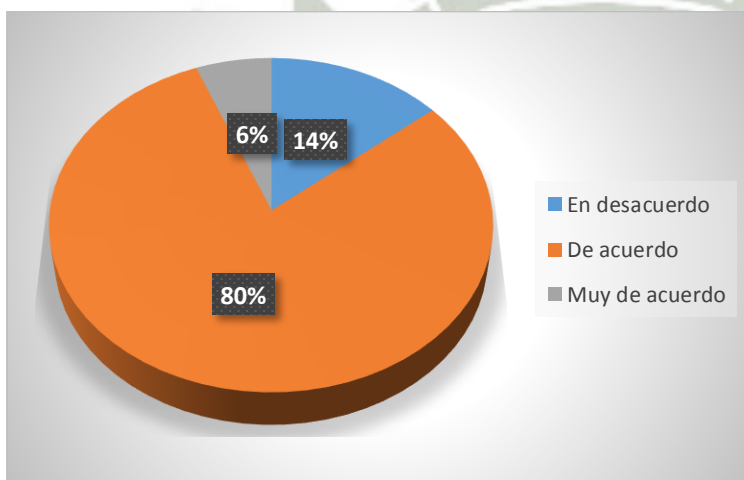
- **Satisfacción con el reconocimiento**

¿La empresa permite realizar las tareas en que uno destaca?

¿Me siento satisfecho con los objetivos y metas alcanzadas?

Según los ítems los resultados fueron:

Figura 13.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 25. Resultados Satisfacción con el reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	7	14,0
De acuerdo	40	80,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

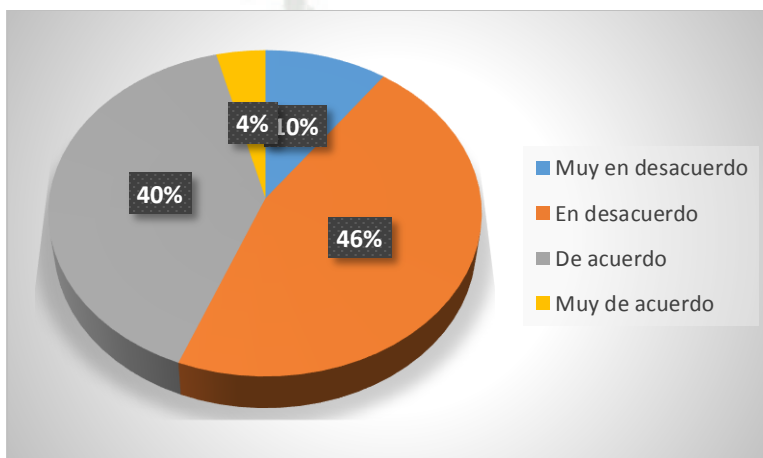
Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la satisfacción con el reconocimiento (80%), mientras que el 6% está muy de acuerdo y el 14% está en desacuerdo.

- **Satisfacción con los beneficios**

¿La empresa cumple las disposiciones y leyes laborales?

Según el ítem los resultados fueron:

Figura 14.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 26. Resultados Satisfacción con los beneficios

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	10,0
En desacuerdo	23	46,0
De acuerdo	20	40,0
Muy de acuerdo	2	4,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

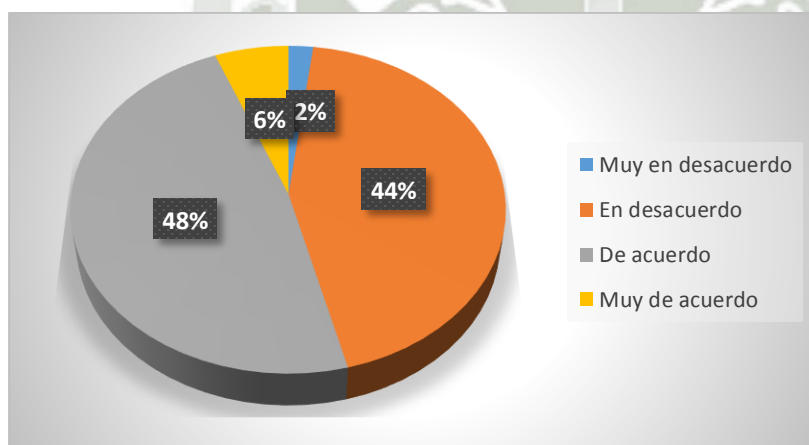
Interpretación. La mayoría de evaluados está en desacuerdo con la satisfacción con los beneficios (46%), mientras que el 10% está muy en desacuerdo y el 40% está de acuerdo.

- **Satisfacción con las condiciones de trabajo**

¿Me siento satisfecho con la salubridad y espacio de los que dispongo en mi lugar de trabajo?

Según el ítem los resultados fueron:

Figura 15.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 27. Resultados Satisfacción con las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2,0
En desacuerdo	22	44,0
De acuerdo	24	48,0
Muy de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

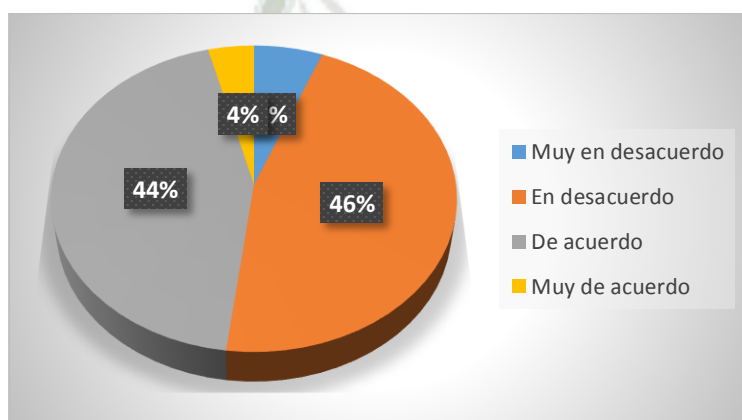
Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la satisfacción con las condiciones de trabajo (48%), mientras que el 6% está muy de acuerdo y el 44% está en desacuerdo.

- **Satisfacción con la supervisión**

¿Me siento satisfecho con la forma en que mis supervisores evalúan mi desempeño?

Según el ítem los resultados fueron:

Figura 16.



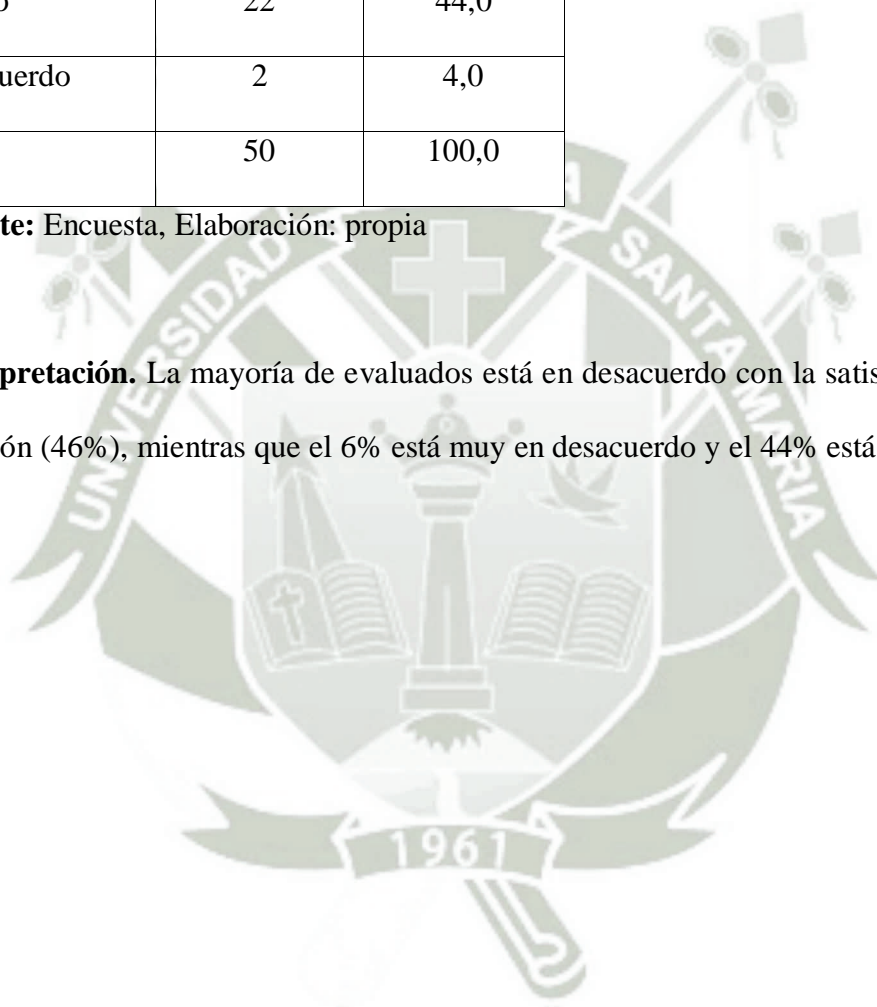
Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 28. Resultados Satisfacción con la supervisión

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	6,0
En desacuerdo	23	46,0
De acuerdo	22	44,0
Muy de acuerdo	2	4,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está en desacuerdo con la satisfacción con la supervisión (46%), mientras que el 6% está muy en desacuerdo y el 44% está de acuerdo.

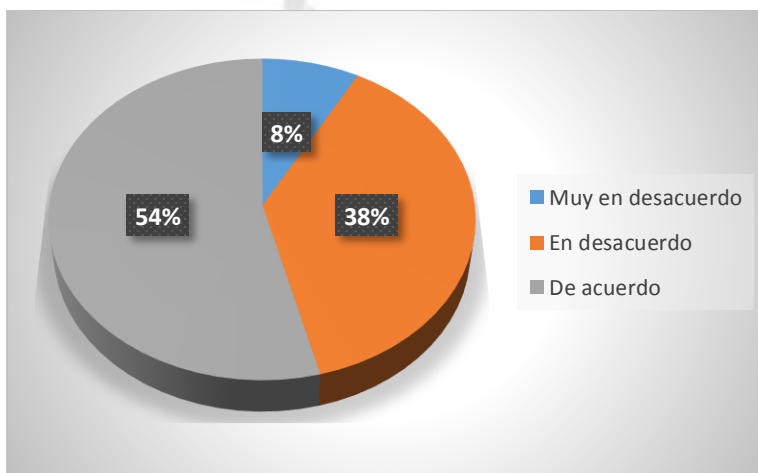


- **Satisfacción con la compañía y la dirección**

¿Recibo un trato equitativo y justo en la empresa?

Según el ítem los resultados fueron:

Figura 17.



Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

Tabla 29. Resultados Satisfacción con la compañía y la dirección

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	8,0
En desacuerdo	19	38,0
De acuerdo	27	54,0
Muy de acuerdo	0	0,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. La mayoría de evaluados está de acuerdo con la satisfacción con la compañía y la dirección (54%), mientras que el 38% está en desacuerdo y el 8% está muy en desacuerdo.

Estos resultados cuantitativos asociados con los resultados cualitativos del análisis de los estilos de supervisión implicarían que la mayoría de los trabajadores tiene una satisfacción laboral regular ya que los estilos de supervisión en la empresa Avícola Rosario no están adecuadamente establecidos.

Tabla 30. Resultados de Correlación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral

		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,786
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,786	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. Encontramos que existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($r = .786$; $p < .001$), dicha relación es directamente proporcional, lo que nos indica que a una mejor percepción del clima organizacional correspondería una satisfacción laboral más alta y viceversa.

Tabla 31. Resultados de Correlación por dimensiones de las variables

		Satisfacción con el trabajo	Satisfacción con el salario	Satisfacción con las promociones	Satisfacción con el reconocimiento	Satisfacción con los beneficios	Satisfacción con las condiciones de trabajo	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la compañía y la dirección
Estructura	Correlación de Pearson	,205	,250	,400**	,536**	,497**	,480**	,637**	,465**
	Sig. (bilateral)	,154	,080	,004	,000	,000	,000	,000	,001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,380**	,375**	,600**	,355*	,455**	,347*	,345*	,266
	Sig. (bilateral)	,006	,007	,000	,011	,001	,014	,014	,062
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Recompensa	Correlación de Pearson	,085	,241	,410**	,394**	,544**	,315*	,357*	,570**
	Sig. (bilateral)	,560	,092	,003	,005	,000	,026	,011	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Riesgo	Correlación de Pearson	,043	,150	,371**	,290*	,340*	,322*	,219	,062
	Sig. (bilateral)	,768	,298	,008	,041	,016	,022	,127	,667
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Relaciones	Correlación de Pearson	,153	,474**	,458**	,310*	,278	,346*	,285*	,166

	Sig. (bilateral)	,289	,001	,001	,028	,051	,014	,045	,250
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Estándares	Correlación de Pearson	,120	,400**	,603**	,450**	,455**	,242	,568**	,517**
	Sig. (bilateral)	,406	,004	,000	,001	,001	,091	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Cooperación	Correlación de Pearson	,251	,196	,472**	,376**	,401**	,099	,235	,174
	Sig. (bilateral)	,079	,172	,001	,007	,004	,496	,100	,226
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Conflictos	Correlación de Pearson	,403**	,245	,444**	,159	,337*	,061	,161	,041
	Sig. (bilateral)	,004	,087	,001	,270	,017	,675	,265	,776
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Identidad	Correlación de Pearson	,250	,258	,466**	,515**	,409**	,472**	,504**	,278
	Sig. (bilateral)	,080	,071	,001	,000	,003	,001	,000	,051
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Interpretación. Hallamos que la dimensión estructura del clima laboral se relaciona significativamente con la satisfacción con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la supervisión y con la compañía y dirección.

Así mismo, la dimensión responsabilidad del clima laboral se relaciona significativamente con la satisfacción con el trabajo, con el salario, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la supervisión y con la compañía y dirección.

La dimensión recompensa se relaciona significativamente con la satisfacción con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la supervisión y con la compañía y dirección.

La dimensión riesgo se relaciona significativamente con la satisfacción con las promociones, con el reconocimiento y con las condiciones de trabajo.

La dimensión relaciones se relaciona significativamente con la satisfacción con el salario, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo y con la supervisión.

La dimensión estándares se relaciona significativamente con la satisfacción con el salario, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con la supervisión y con la compañía y dirección.

La dimensión cooperación se relaciona significativamente con la satisfacción con las promociones, con el reconocimiento y con los beneficios.

La dimensión conflictos se relaciona significativamente con la satisfacción con el trabajo, con las promociones y con los beneficios.

La dimensión identidad se relaciona significativamente con la satisfacción con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo y con la supervisión.

Resultado cualitativo del Estilo de Supervisión

El análisis cualitativo del Estilo de Supervisión confirma los resultados cuantitativos de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral que se ubicaban un nivel regular.

Para evaluar esta variable interviniente o moderadora entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se planteó una pregunta abierta al final de la encuesta. Sólo la mitad de los trabajadores dio respuesta a dicha pregunta, por ello para complementar la información se llevó a cabo una entrevista al dueño de la empresa.

La pregunta estaba formulada de la siguiente manera: ¿Cómo le comunican sus jefes cuales son las metas que debe lograr a través de su trabajo y eso le hace sentir más motivado y satisfecho?

Las características de una pregunta abierta son que puede ser respondida dando una opinión de manera libre ya que no hay parámetros de respuesta. Los trabajadores podrían responder a la primera parte de la pregunta (información acerca de las metas) o a la segunda parte (motivación y satisfacción) o ambas

Sin embargo, solamente la mitad de los trabajadores respondió a la pregunta sobre estilos de supervisión. Esto probablemente se ha dado por inseguridad, temor y deseo de no comprometerse, a pesar de ser una encuesta anónima.

De los trabajadores que si respondieron, algunos expresaron de forma concisa su respuesta indicando que sí se les brindaba información sobre objetivos y metas de la empresa, pero en cambio otros trabajadores simplemente respondieron que no.

Otros trabajadores dieron a conocer que la información respecto a metas y objetivos de la empresa era verbal y en algunos casos en forma escrita a través de memorandos. Ciertos trabajadores mencionaron que este tipo de información se brindaba verbalmente a través de charlas y reuniones. Parte de los trabajadores también mencionaron que la información sobre metas y objetivos es muy variable.

Esto indicaría un bajo nivel de comunicación en la empresa, teniendo en cuenta que ésta viene a ser un componente básico del clima organizacional que influye en todas sus dimensiones. Este resultado del análisis cualitativo acerca de los estilos de supervisión explicaría por qué en los resultados cuantitativos existe una percepción regular respecto al clima organizacional.

Una de las dimensiones del Clima Organizacional viene a ser la percepción acerca de las relaciones entre los miembros de la empresa, es decir, la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Esto se refiere específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos formales e informales dentro de la organización. Para lograr esto se requieren acciones de supervisión que favorezcan la comunicación en la empresa.

En cuanto a la Satisfacción Laboral respecto a los Estilos de Supervisión algunos trabajadores destacaron la amabilidad de sus jefes, pero otros indicaron que no recibían la adecuada motivación.

La motivación es parte de la atracción intrínseca al trabajo está constituida por las posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso y capacitación. La habilidad del

supervisor para guiar a los trabajadores requiere que la información, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores sea clara y precisa.

A continuación se destacan algunas apreciaciones de los trabajadores a través de sus respuestas a la pregunta sobre los Estilos de Supervisión:

“La comunicación se da de una forma verbal y en ocasiones me hace sentir más presionado”. Para este trabajador la información no resulta motivante.

“Me comunica de manera verbal y a través de memorandos, me hace sentir motivado y satisfecho cuando cumpla las metas y los objetivos que me encargan” En el caso de este trabajador la información lo lleva a sentirse satisfecho con el cumplimiento de metas.

“Nos comunican en una reunión de forma verbal y a veces con memorandos, ocasionalmente hay bonos económicos por trabajos especiales” Este trabajador indica que las acciones de supervisión le permiten obtener beneficios adicionales.

“Yo tengo que comunicar mediante informes y análisis de los estados financieros donde se ve el movimiento contable y tributario de la empresa para tomar decisiones” Esta persona ha interpretado la pregunta en relación a sus propia conducta en cuanto a comunicación de metas y objetivos de la empresa.

“Las personas que trabajamos en la empresa lo hacemos con el objetivo de superación y logro de nuestras metas basándonos en valores de respeto, puntualidad y solidaridad” Este trabajador resalta los aspectos personales del proceso de supervisión.

Los trabajadores que han respondido la pregunta sobre estilos de supervisión, según la ficha de clasificación de Shuss, indican que no reciben suficiente retroalimentación y comunicación.

Por ello, les resulta difícil desarrollar en forma conjunta sus expectativas personales y las metas organizacionales.

Algunos han mencionado cualidades personales de los supervisores que influyen en el estilo de asesoramiento dentro de la empresa, que no está bien definido ni estructurado. Todo lo cual influye en la correlación entre Cima Organizacional y Satisfacción Laboral.

A continuación se presenta el análisis de la información proporcionada por el Gerente de la empresa acerca del Estilo de Supervisión:

Procesos	Descripción	Avícola “Rosario”
Planificación	Fijar metas, objetivos, estrategias y acciones.	Se realiza de manera general no estructurada específicamente.
Organización	Coordinar los procedimientos que se van a utilizar.	El directorio se reúne una o dos veces por cada tres meses para coordinar sobre la supervisión.
Dirección	Ejecución de los planes. Motivación y comunicación. Realizar acciones de supervisión.	Los mismos jefes de cada área se encargaran también de supervisar. No se identifica totalmente los problemas. La ejecución de la supervisión depende del jefe a cargo. Se piden reportes escritos a los trabajadores.
Control	Evaluar, medir y supervisar la ejecución de los planes.	Las indicaciones se dan en forma verbal. La información acerca del desempeño del trabajo se brinda por escrito a través de reportes e informes.

Análisis y Discusión

Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que, habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes empresas. (Hernández Palomino, Espinoza, y Aguilar Arellano, 2013). El aporte de la presente investigación viene a ser el hecho de haber sido planteada y desarrollada en una mediana empresa.

La percepción de clima organizacional se deriva a través de interacciones sociales con los otros, es decir, empleados con mayor nivel jerárquico (jefes y supervisores), compañeros de trabajo y subordinados. (Hernández Palomino, Espinoza, y Aguilar Arellano, 2013). La presente investigación ha logrado obtener resultados en cuanto a la influencia de los estilos de supervisión (ejercidos por el personal jerárquico) no sólo en cuanto al clima organizacional sino también en las diversas dimensiones de la satisfacción laboral.

El estudio del clima organizacional, según Rensis Likert (1986, citado en Ramos Moreno, 2012), partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización. En la presente investigación se han analizado las percepciones de los trabajadores sobre los estilos de supervisión y cómo estas influyen en su desempeño.

Litwin y Stinger (Castillo Alarcón, M. (2011) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Los diversos estilos de supervisión influyen en cada una de estas dimensiones que han sido determinadas cuantitativamente en los respectivos resultados de la investigación realizada.

En las empresas existen una serie de factores o características que pueden hacer sentir satisfecho a un trabajador (Gamboa Ruiz, 2010). La Satisfacción Laboral, definida como hasta qué punto la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado (Judge y Hulin, 1993 y Spector, 1997, citados en Gargallo Castell A. S/F).

La Teoría de Maslow es probablemente una de las más conocidas sobre motivación y guarda estrecha relación con el concepto de satisfacción, ya que postula que la personalidad de los individuos es guiada o motivada precisamente por la satisfacción de sus necesidades. (Ramos Moreno, 2012) A partir de estas necesidades se establecen las dimensiones de la satisfacción laboral. Locke (1979), intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo.

En nuestra investigación se ha obtenido como resultado que sí se da una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Avícola Rosario, pero también se ha establecido según los resultados obtenidos que los niveles de estas variables se encuentran en un nivel regular. Cabe suponer que esto se debe a la influencia de las características de los Estilos de Supervisión expresados por los trabajadores.

En los resultados cuantitativos obtenidos se puede observar que la correlación es significativamente proporcional. Es decir que si aumenta el nivel en cuanto al Clima Organizacional, también aumenta la Satisfacción Laboral y viceversa.

Conclusiones

Primera. El Estilo de Supervisión que se encontró en la empresa Avícola Rosario es Autocrático según la ficha de clasificación de Shuss, el directivo es quien toma las decisiones sin la participación de los trabajadores. La relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral sí está influenciada por la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación y motivación dentro del Estilo de Supervisión en la empresa Avícola Rosario.

Segunda. Se ha identificado que existe un clima organizacional y satisfacción laboral regular en la empresa Avícola Rosario. Esto significa que ambas variables, según los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada, presentan niveles intermedios

Tercera. Se ha obtenido como resultado que sí se da una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Avícola Rosario donde se dan relaciones entre algunas dimensiones tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral.

Recomendaciones

Primera. Respecto al Estilo encontrado la empresa debería llevar una Estilo de Supervisión Democrático para conseguir una mejor comunicación con los trabajadores y así poder tener una supervisión confiable. Ya que la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Avícola Rosario sí está influenciada por la percepción de los trabajadores respecto al Estilo de Supervisión, se deben realizar acciones de capacitación y asesoramiento a los supervisores.

Segunda. Para elevar el nivel intermedio que se ha encontrado en cuanto al clima organizacional y la satisfacción laboral, se deben establecer formas más adecuadas de comunicación y motivación dentro de los procesos de supervisión.

Tercera. Mejorar las dimensiones de las variables, ya que en los resultados cuantitativos obtenidos se da a conocer que la correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción es significativamente proporcional; por ello hay que tomar en cuenta las diversas dimensiones que se han evaluado en la presente investigación.,

Bibliografía

- Becerra Cervantes, C. (2016) Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana – Arequipa 2016 (Tesis presentada Para optar el Título de Licenciada en Administración de Empresas). Universidad Católica de Santa María. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6055/53.0858.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo Alarcón, M. (2011) El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. (Tesis Para obtener el grado de Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos Universidad Autónoma De Tamaulipas). Recuperado de <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE046.pdf>
- Chiang Vega, M. y Ojeda Hidalgo J. (2013) Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío Contaduría y Administración 58 (2), abril-junio: 201339-60. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136>
- Cornejo Paredes, D. y Girón Carrillo, R. (2014) Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de teñido textil en la empresa Andes Yarn - Arequipa 2014 (Tesis presentada Para optar el Título de Licenciados en Administración de Empresas). Universidad Católica de Santa María. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/4267/53.0772.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gargallo Castell. A. (S/F) La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas.

Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Dialnet-LaSatisfaccionLaboralYSusDeterminantesEnLasCoopera&oq=Dialnet-LaSatisfaccionLaboralYSusDeterminantesEnLasCoopera&aqs=chrome.69i57.1290j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

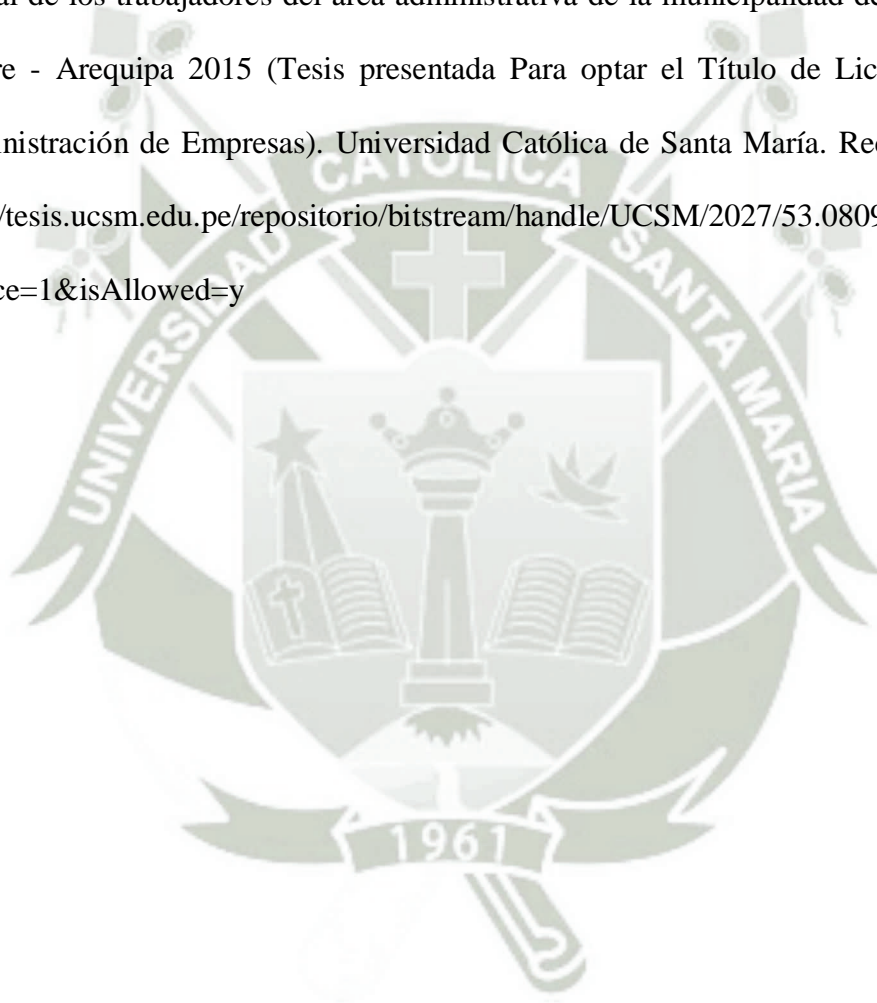
Hernández Palomino, J., Espinoza, J. y Aguilar Arellano, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista internacional administración & finanzas*. Volumen 6. Number 6. 2013. Recuperado de <https://www.econbiz.de/Record/clima-laboral-la-influencia-de-la-supervisi%C3%B3n-los-factores-organizacionales-y-la-predisposici%C3%B3n-de-los-empleados-palomino-jorge-hernandez/10009741837>

Huarsaya López, B. y Tejeda Laos, F. (2016) Influencia del estrés y satisfacción laboral en la calidad del servicio del restaurante el Tablón, provincia de Arequipa 2016 (Tesis presentada Para optar el Título de Licenciadas en Administración de Empresas) Universidad Católica de Santa María. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5729/53.0838.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos Moreno, C. (2012) El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD) Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Shuss. C. (2012) Supervisory Styles and Satisfaction: Genetic Counseling Student and Graduate View. Case Western Reserve University. (Thesis for the degree Master of Science). Recuperado de https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/case1341591706/inline

Smith Castro, J. y Esquia Oviedo, K. (2015) Influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Alto Selva Alegre - Arequipa 2015 (Tesis presentada Para optar el Título de Licenciadas en Administración de Empresas). Universidad Católica de Santa María. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2027/53.0809.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



ANEXOS

ANEXO A: Clima Organizacional Cuestionario de Litwin & Striger

Núm.	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos están claros y se cumplen.				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				

14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay muchísima crítica.				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				

27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				

42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Fuente: Litwin & Striger

Clima Organizacional. Ítems recolectados y seleccionados del Cuestionario de Litwin & Striger.

Dimensiones	Núm.	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Estructura	1	En la empresa las tareas están claramente definidas.				
	2	En la empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
Responsabilidad	3	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
	4	En la empresa enfatizan que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
Recompensa	5	En esta empresa existe un buen sistema de ascensos que ayuda a que el mejor ascienda.				
	6	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
Riesgo	7	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
	8	Aquí la empresa se arriesga por una buena idea.				
Relaciones	9	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.				
	10	Entre los trabajadores de la empresa prevalece una atmosfera amistosa.				

Estándares	11	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
	12	En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto.				
Cooperación	13	La forma de pensar de nuestros jefes enfatiza el factor humano, por ejemplo cómo se sienten las personas.				
	14	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
Conflictos	15	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
	16	Los jefes siempre buscan estimular la expresión de opiniones abiertas entre los trabajadores.				
Identidad	17	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa.				
	18	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

ANEXO B: Satisfacción Laboral Cuestionario de Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989)

	Ítems	Insatisfecho			Satisfecho		
		uy	B astante	A lgo	In diferente	uy	B astante
	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.						
	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.						
	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.						
	El salario que usted recibe.						
	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.						
	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.						
	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.						
	La iluminación de su lugar de trabajo.						
	La ventilación de su lugar de trabajo.						
0	La temperatura de su local de trabajo.						
1	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.						
2	Las oportunidades de promoción que tiene.						
3	Las relaciones personales con sus superiores.						

4	La supervisión que ejercen sobre usted.							
5	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
6	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
7	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
8	El apoyo que recibe de sus superiores.							
9	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
0	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.							
1	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.							
2	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
3	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

Fuente: Meliá, J. L., Peiró, J. M.

Satisfacción Laboral. Ítems recolectados y seleccionados del Cuestionario de Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989)

Dimensiones	Núm.	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
S. con el trabajo	1	Participo en la toma de decisiones.				
	2	Siento satisfacción con mi propio trabajo.				
S. con el salario	3	Me siento satisfecho con el salario que recibo.				
S. con las promociones	4	Me satisfacen las oportunidades de capacitación y ascensos que brinda la empresa.				
	5	Hay participación en las negociaciones sobre aspectos laborales.				
S. con el reconocimiento	6	La empresa permite realizar las tareas en que uno destaca.				
	7	Me siento satisfecho con los objetivos y metas alcanzadas.				
S. con los beneficios	8	La empresa cumple las disposiciones y leyes laborales.				
S. con las condiciones de trabajo	9	Me siento satisfecho con la salubridad y espacio de los que dispongo en mi lugar de trabajo.				
S. con la supervisión	10	Me siento satisfecho con la forma en que mis supervisores evalúan mi desempeño.				
S. con la compañía y la dirección.	11	Recibo un trato equitativo y justo en la empresa.				

Fuente: Encuesta, **Elaboración:** propia

ANEXO C: Ficha de Clasificación de Estilos de Supervisión (Shuss)

PERSPECTIVAS		
Aspectos	Negativo	Positivo
Descriptorios		
Retroalimentación/ Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre Negativa - Falta de Retroalimentación - “Inestable” 	<ul style="list-style-type: none"> - Balanceada - Oportuna - Constructiva
Expectativas/ Metas	<ul style="list-style-type: none"> - No claras - Inconsistentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Claras
Profesionalismo/ Cualidades Personales del Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> - Controlador - Falta de Respeto - Desinteresado en el proceso de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiable - Accesible - Interesado - Motivador
Estilo de Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Inflexible/ Sólo de una manera 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexible - Desafiante - Motivador para el Desarrollo e Independencia

Fuente: Shuss



ANEXO D: ENCUESTA REALIZADA

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS ESCUELA
PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Apreciado Trabajador:

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar los aspectos relacionados al clima organizacional de la empresa y la satisfacción laboral de todos los trabajadores. Por favor, responda con total sinceridad puesto que la confidencialidad de este cuestionario está garantizada. Debe responder marcando con un aspa el recuadro que considere que expresa mejor su punto de vista. Muchas gracias por su gentil colaboración.



Sexo: (M) (F)

Edad:..... **Estado Civil:** **Tiempo de servicio:**

Núm.	Afirmaciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	En la empresa las tareas están claramente definidas.				
2	En esta empresa existe un buen sistema de ascensos que ayuda a que el mejor ascienda.				
3	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
4	Recibo un trato equitativo y justo en la empresa.				
5	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
6	Las personas se sienten orgullosas de				

	pertenecer a esta empresa.				
7	Me siento satisfecho con la salubridad y espacio de los que dispongo en mi lugar de trabajo.				
8	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
9	Me siento satisfecho con los objetivos y metas alcanzadas.				
10	La empresa permite realizar las tareas en que uno destaca.				
11	La forma de pensar de nuestros jefes enfatiza el factor humano, por ejemplo cómo se sienten las personas.				
12	Siento satisfacción con mi propio trabajo.				
13	La empresa cumple las disposiciones y leyes laborales.				
14	Me satisfacen las oportunidades de capacitación y ascensos que brinda la empresa.				
15	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
16	En la empresa enfatizan que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
17	Aquí la empresa se arriesga por una buena idea.				
18	Me siento que soy miembro de un				

	equipo que funciona bien.				
19	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
20	En la empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
21	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.				
22	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
23	Hay participación en las negociaciones sobre aspectos laborales.				
24	Me siento satisfecho con la forma en que mis supervisores evalúan mi desempeño.				
25	Participo en la toma de decisiones.				
26	Los jefes siempre buscan estimular la expresión de opiniones abiertas entre los trabajadores.				
27	Me siento satisfecho con el salario que recibo.				
28	En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto.				
29	Entre los trabajadores de la empresa prevalece una atmosfera amistosa.				

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

30. ¿Cómo le comunican sus jefes cuáles son las metas que debe lograr a través de su trabajo y eso le hace sentir más motivado y satisfecho?