

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE TEÑIDO TEXTIL EN LA EMPRESA ANDES
YARN S.A.C – AREQUIPA 2014”**

Tesis presentada por los bachilleres:

CORNEJO PAREDES, DIEGO ANDRÉS

GIRÓN CARRILLO, RAÚL GERARDO

Para optar el Título Profesional de:

Licenciados en Administración de Empresas

AREQUIPA – PERÚ

2014

DEDICATORIA

Al culminar esta etapa importante en nuestras vidas nos gustaría agradecer primeramente a Dios Todopoderoso, a la Universidad Católica de Santa María, debido a que nos inculcó los conocimientos y valores necesarios para poder desarrollarnos como personas de proyección profesional en los distintos ámbitos que requiere nuestra carrera.

Con todo cariño a nuestros familiares por ser la fuerza motivadora e inspiradora que nos apoyó jornada tras jornada en el transcurso de toda nuestra vida universitaria.


Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos gustaría agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas. Algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de la vida de cada uno de nosotros, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

AGRADECIMIENTOS

A los seres que más amo en este mundo: mis padres, Raúl y Gladys, por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme cada día en lo personal y profesional. A mi hermana Camila por ser también participe de este logro. Muchas Gracias.

Raúl



A Dios, a mis padres Jorge Cornejo y Rubi Paredes, a mi hermana Andrea agradezco infinitamente el apoyo brindado para poder alcanzar una meta muy importante en mi vida profesional.

Gracias.

Diego

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCION	xvii
I. CAPITULO 1.....	1
PLANTEAMIENTO TEORICO	1
1.1 Problema	2
1.2 Descripción.....	2
1.2.1 Campo, Área y Línea de Investigación.....	2
1.2.2 Tipo de Problema	2
1.2.3 Variables de Estudio	3
1.2.3.1 Variable Independiente.....	3
1.2.3.2 Variable Dependiente.....	3
1.3 Interrogantes Básicas	6
1.4 Justificación	7
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
1.6 Marco Teórico	8
1.6.1 Clima Organizacional.....	9
1.6.1.1 Concepto del Clima Organizacional.....	9
1.6.1.2 Definición de Clima Organizacional por Autores.....	12
1.6.1.3 Importancia del Clima Organizacional.....	13
1.6.1.4 Variables que influyen en el Clima Organizacional	14
1.6.1.5 Medidas del Clima Organizacional	15
1.6.1.6 Importancia de Valorar el Clima Organizacional.....	16
1.6.1.7 Las Organizaciones y el Ambiente Laboral.....	18
1.6.1.8 Teorías del Clima Organizacional	18
1.6.1.8.1 Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional.....	19

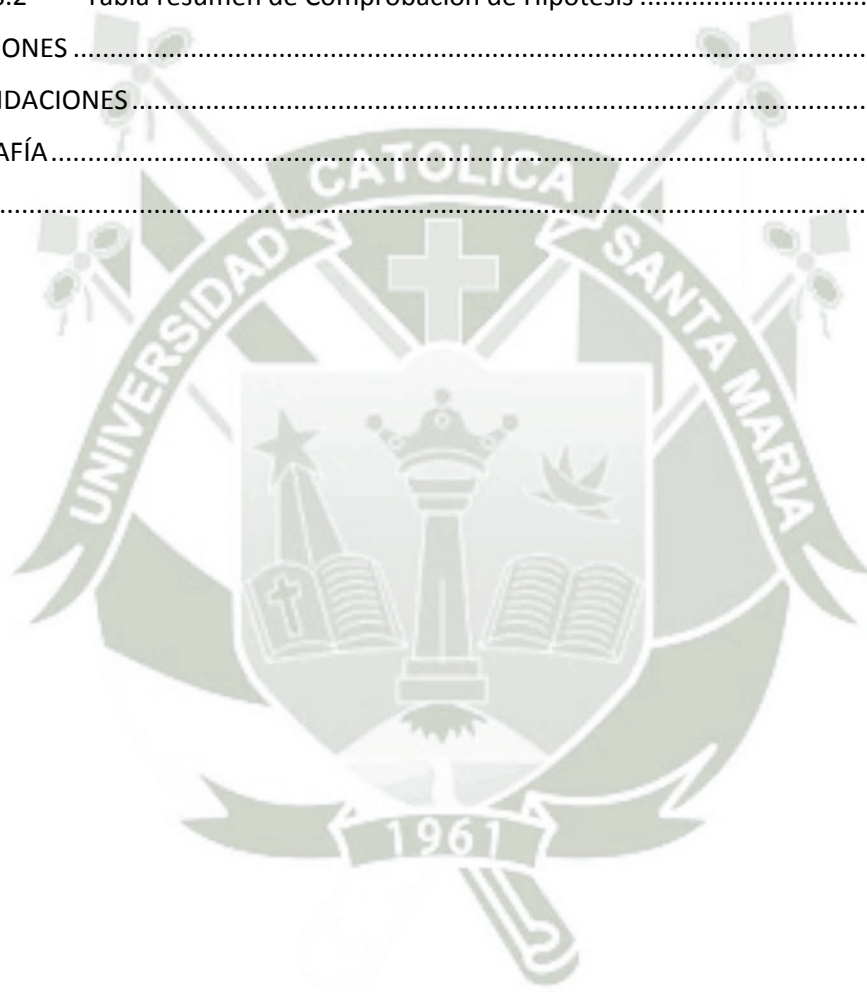
1.6.1.8.1.1	Teoría “X”	19
1.6.1.8.1.2	Teoría “Y”	19
1.6.1.8.2	Teoría “Z”	20
1.6.1.8.3	Teoría sobre Clima Organizacional de Rensis Likert (1965)	21
1.6.1.8.4	Teoría de los Factores de Herzberg.....	22
1.6.1.9	Tipos de Clima Organizacional	22
1.6.1.10	Elementos del Clima Organizacional.....	25
1.6.1.11	Procesos que intervienen en el Clima Organizacional	26
1.6.1.12	Características del Clima Organizacional	27
1.6.1.13	Resultados de un Diagnostico de Clima	27
1.6.1.14	Subvariables representativas del Clima Organizacional	31
1.6.1.14.1	Estructura.....	31
1.6.1.14.2	Identidad	32
1.6.1.14.3	Estilo de Dirección.....	33
1.6.1.14.4	Disponibilidad de Recursos	35
1.6.1.14.5	Motivación	36
1.6.1.14.6	Estabilidad.....	37
1.6.1.14.7	Trabajo en Equipo	38
1.6.1.14.8	Comunicación.....	39
1.6.1.14.9	Responsabilidad	40
1.6.1.14.10	Relaciones Interpersonales.....	41
1.6.2	Satisfacción Laboral.....	42
1.6.2.1	Concepto de Satisfacción Laboral	42
1.6.2.2	Teorías sobre Satisfacción Laboral.....	44
1.6.2.2.1	Teoría de la Motivación de Herzberg.....	44
1.6.2.2.2	Teorías de la Satisfacción de las Necesidades.....	46
1.6.2.2.3	Teoría del Grupo de Referencia	46
1.6.2.2.4	Teoría del Equilibrio de Lawler.....	47
1.6.2.3	Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral	47
1.6.2.3.1	Factores derivados del puesto de trabajo.....	47
1.6.2.3.2	Factores derivados del Propio Trabajador	50
1.6.2.4	Comportamiento de la Satisfacción Laboral	53
1.6.2.5	Medición de la Satisfacción en el Trabajo	54
1.6.2.6	Efectos de la Satisfacción sobre el Desempeño de los Trabajadores	55

1.6.2.7	Insatisfacción Laboral	56
1.6.2.7.1	Formas en que los Empleados Demuestran su Insatisfacción	56
1.6.2.8	Expectativas de Personas y Organizaciones	57
1.6.2.9	Enriquecimiento del Trabajo	58
1.6.2.10	Subvariables representativas de la Satisfacción Laboral	59
1.6.2.10.1	Satisfacción con la Relación con sus Superiores	59
1.6.2.10.2	Satisfacción con las Condiciones Físicas en el Trabajo.....	60
1.6.2.10.3	Satisfacción con la participación en las Decisiones.....	62
1.6.2.10.4	Satisfacción con el Trabajo.....	63
1.6.2.10.5	Satisfacción con el Reconocimiento.....	64
1.7	Descripción de la Empresa ANDES YARN S.A.C	65
1.7.1	Información Corporativa	65
1.7.2	Presentación.....	65
1.7.3	Reseña Histórica.....	65
1.7.4	Misión.....	66
1.7.5	Visión.....	66
1.7.6	Principios	66
1.7.7	Datos de la Empresa	67
1.7.8	Logotipo.....	67
1.7.9	Eslogan	68
1.7.10	Condiciones del Trabajo de ANDES YARN S.A.C.....	68
1.7.11	Flujo de Operaciones según Funciones	69
1.7.12	Procesos	69
1.7.13	Flujograma del Proceso	72
1.8	Antecedentes	74
1.9	Hipótesis.....	75
1.9.1	Hipótesis General	75
1.9.2	Hipótesis Específicas	76
II.	CAPITULO 2.....	77
	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	77
2.1	Diseño.....	78
2.2	Universo y Muestra	78
2.3	Técnica e Instrumentos	78
2.3.1	KMO y prueba de Bartlett – Clima Organizacional.....	79

2.3.2	Varianza Total Explicada – Clima Organizacional	80
2.3.3	Matriz de Comunalidades – Clima Organizacional.....	82
2.3.4	Matriz de Componentes Rotados – Clima Organizacional	84
2.3.5	Alfa de Cronbach – Clima Organizacional	92
2.3.1	KMO y prueba de Bartlett – Satisfacción Laboral	94
2.3.2	Varianza Total Explicada – Satisfacción Laboral.....	94
2.3.3	Matriz de Comunalidades – Satisfacción Laboral.....	96
2.3.4	Matriz de Componentes Rotados – Satisfacción Laboral.....	97
2.3.5	Alfa de Cronbach	101
2.4	Validez y Confiabilidad	102
2.5	Campo de Verificación	102
2.5.1	Ámbito Geográfico	102
2.5.2	Temporalidad	103
2.6	Estrategia de Recolección de Datos	103
2.6.1	Coordinaciones.....	103
2.6.2	Ejecución	103
2.6.3	Evaluación	104
2.7	Recursos	104
2.7.1	Humanos	104
2.7.2	Materiales	104
2.7.3	Financieros	105
2.7.4	Cronograma.....	105
III.	CAPITULO 3.....	106
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	106
3.1	PRIMERA PARTE: Factores Críticos del Clima Organizacional	107
3.1.1	Clima Organizacional por Categorías Diagnosticadas	107
3.1.2	Factores del Clima Organizacional	108
3.1.2.1	Estructura	108
3.1.2.2	Identidad	109
3.1.2.3	Estilo de Dirección	111
3.1.2.4	Disponibilidad de Recursos	113
3.1.2.5	Motivación.....	114
3.1.2.6	Estabilidad	115
3.1.2.7	Trabajo en Equipo	117

3.1.2.8	Comunicación	119
3.1.2.9	Responsabilidad	120
3.1.2.10	Relaciones Interpersonales	122
3.1.3	Factores de la Satisfacción Laboral	123
3.1.3.1	Satisfacción con relación a los superiores	123
3.1.3.2	Satisfacción con las condiciones físicas de trabajo	125
3.1.3.3	Satisfacción con la participación de decisiones	126
3.1.3.4	Satisfacción con el Trabajo	128
3.1.3.5	Satisfacción con el reconocimiento	129
3.1.4	Factores Críticos	131
3.2	SEGUNDA PARTE: Apreciación del Clima Organizacional por Grupo de Trabajo..	132
3.2.1	Grupo de Trabajo	132
3.2.2	Clima Organizacional y Grupo Laboral	133
3.2.2.1	Obreros.....	133
3.2.2.2	Supervisores	134
3.2.2.3	Gerente del Área	135
3.3	TERCERA PARTE: Apreciación del Clima Organizacional por Grupo de Edad.....	136
3.3.1	Edades	136
3.3.2	Clima Organizacional y Edad	136
3.3.2.1	De 18 a 29 años	137
3.3.2.2	De 30 a 41 años	137
3.3.2.3	De 42 años a más	138
3.4	CUARTA PARTE: Apreciación de la Satisfacción Laboral por Grupo Laboral.....	139
3.4.1	Satisfacción Laboral y Grupos de Trabajo	139
3.4.1.1	Obreros.....	139
3.4.1.2	Supervisores	140
3.4.1.3	Gerente de Área	141
3.5	QUINTA PARTE: Apreciación del Satisfacción Laboral por Grupo de Edad	141
3.5.1	Satisfacción Laboral y Edad	142
3.5.1.1	De 18 a 29 años	142
3.5.1.2	De 30 a 41 años	143
3.5.1.3	De 42 años a más	143
3.6	SEXTA PARTE: Características Demográficas.....	144
3.6.1	Sexo	145

3.6.2	Edad.....	146
3.6.3	Grado de Instrucción.....	147
3.6.4	Estado Civil.....	148
3.7	SEPTIMA PARTE: Características Socio-Laborales.....	149
3.7.1	Cargos.....	149
3.7.2	Tiempo de Servicio.....	150
3.8	Discusión de Resultados.....	151
3.8.1	Comprobación de la Operacionalización de Hipótesis.....	152
3.8.2	Tabla resumen de Comprobación de Hipótesis.....	159
CONCLUSIONES.....		161
RECOMENDACIONES.....		163
BIBLIOGRAFÍA.....		165
ANEXOS.....		168



INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	3
TABLA 1.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
TABLA 1.3 CONCEPTOS DE SATISFACCIÓN LABORAL	43
TABLA 1.4 COMPORTAMIENTO DE SATISFACCIÓN LABORAL	53
TABLA 1.5 DATOS DE LA EMPRESA.....	67
TABLA 2.1. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT	79
TABLA 2.2. VARIANZA TOTAL EXPLICADA – CLIMA ORGANIZACIONAL	80
TABLA 2.3. MATRIZ DE COMUNALIDADES – CLIMA ORGANIZACIONAL	82
TABLA 2.4. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS – CLIMA ORGANIZACIONAL	84
TABLA 2.5. FACTOR 1: ESTRUCTURA	85
TABLA 2.6. FACTOR 2: IDENTIDAD	86
TABLA 2.7. FACTOR 3: ESTILO DE DIRECCIÓN	87
TABLA 2.8. FACTOR 4: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	87
TABLA 2.9. FACTOR 5: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	88
TABLA 2.10. FACTOR 6: ESTABILIDAD	89
TABLA 2.11. FACTOR 7: TRABAJO EN EQUIPO	89
TABLA 2.12. FACTOR 8: COMUNICACIÓN	90
TABLA 2.13. FACTOR 9: RESPONSABILIDAD	91
TABLA 2.14. FACTOR 10: RELACIONES INTERPERSONALES.....	91
TABLA 2.15. ALFA DE CRONBACH – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	92
TABLA 2.16. KMOY PRUEBA DE BARTLETT	94
TABLA 2.17. VARIANZA TOTAL EXPLICADA – SATISFACCIÓN LABORAL	95
TABLA 2.18. VARIANZA TOTAL EXPLICADA – SATISFACCIÓN LABORAL	96
TABLA 2.19. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS – SATISFACCIÓN LABORAL.....	97
TABLA 2.20. FACTOR 11: SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES	98
TABLA 2.21. FACTOR 12: SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	99
TABLA 2.22. FACTOR 13: SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN EN DECISIONES	99
TABLA 2.23. FACTOR 14: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.....	100
TABLA 2.24. FACTOR 15: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO.....	101
TABLA 2.25. ALFA DE CRONBACH - SATISFACCIÓN LABORAL	101
TABLA 2.26. CRONOGRAMA.....	105

TABLA 3.1. ESTRUCTURA	108
TABLA 3.2. IDENTIDAD	110
TABLA 3.3. ESTILO DE DIRECCIÓN	111
TABLA 3.4. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	113
TABLA 3.5. MOTIVACIÓN.....	114
TABLA 3.6. ESTABILIDAD	116
TABLA 3.7. TRABAJO EN EQUIPO	117
TABLA 3.8. COMUNICACIÓN	119
TABLA 3.9. RESPONSABILIDAD	120
TABLA 3.10. RELACIONES INTERPERSONALES.....	122
TABLA 3.11. SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES	124
TABLA 3.12. SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	125
TABLA 3.13. SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DE DECISIONES	127
TABLA 3.14. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	128
TABLA 3.15. SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO.....	129
TABLA 3.16. TABLA DE CONTINGENCIA 1.....	152
TABLA 3.17. TABLA DE HIPOTESIS 1	152
TABLA 3.18. TABLA DE CONTINGENCIA 2.....	154
TABLA 3.19. TABLA DE HIPOTESIS 2	154
TABLA 3.20. TABLA DE CONTINGENCIA 3.....	155
TABLA 3.21. TABLA DE HIPOTESIS 3	155
TABLA 3.22. TABLA DE CONTINGENCIA 4.....	157
TABLA 3.23. TABLA DE HIPOTESIS 4	157
TABLA 3.24. TABLA DE CONTINGENCIA 5.....	158
TABLA 3.25. TABLA DE HIPOTESIS 5	158
TABLA 3.26. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS.....	160

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	55
FIGURA 1.2 RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	57
FIGURA 1.3 LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	68
FIGURA 1.4. PROCESO 1	69
FIGURA 1.5. PROCESO 2	70
FIGURA 1.6. PROCESO 3	70

FIGURA 1.7. PROCESO 4	71
FIGURA 1.8. PROCESO 5	71
FIGURA 1.9. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TEÑIDO TEXTIL	72
FIGURA 3.1. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	107
FIGURA 3.2. FACTOR I: ESTRUCTURA	109
FIGURA 3.3. FACTOR II: IDENTIDAD	110
FIGURA 3.4. FACTOR III: ESTILO DE DIRECCIÓN	112
FIGURA 3.5. FACTOR IV: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	113
FIGURA 3.6. FACTOR V: MOTIVACIÓN	115
FIGURA 3.7. FACTOR VI: ESTABILIDAD	116
FIGURA 3.8. FACTOR VII: TRABAJO EN EQUIPO	118
FIGURA 3.9. FACTOR VIII: COMUNICACIÓN	119
FIGURA 3.10. FACTOR IX: RESPONSABILIDAD	121
FIGURA 3.11. FACTOR X: RELACIONES INTERPERSONALES	122
FIGURA 3.12. FACTOR XI: SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES	124
FIGURA 3.13. FACTOR XII: SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	126
FIGURA 3.14. FACTOR XIII: SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DE DECISIONES	127
FIGURA 3.15. FACTOR XIV: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	128
FIGURA 3.16. FACTOR XV: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO	130
FIGURA 3.17. FACTORES CRÍTICOS - CLIMA ORGANIZACIONAL	131
FIGURA 3.18. FACTORES CRÍTICOS - SATISFACCIÓN LABORAL	132
FIGURA 3.19. GRUPO DE TRABAJO - CLIMA ORGANIZACIONAL	133
FIGURA 3.20. OBREROS – CLIMA ORGANIZACIONAL	134
FIGURA 3.21. SUPERVISORES – CLIMA ORGANIZACIONAL	134
FIGURA 3.22. GERENTE – CLIMA ORGANIZACIONAL	135
FIGURA 3.23. EDADES	136
FIGURA 3.24. DE 18 A 29 AÑOS	137
FIGURA 3.25. DE 30 A 41 AÑOS	138
FIGURA 3.26. DE 42 AÑOS A MÁS	138
FIGURA 3.27. OBREROS – SATISFACCIÓN LABORAL	139
FIGURA 3.28. SUPERVISORES – SATISFACCIÓN LABORAL	140
FIGURA 3.29. GERENTE DE ÁREA – SATISFACCIÓN LABORAL	141
FIGURA 3.30. SATISFACCIÓN LABORAL – DE 18 A 29 AÑOS	142
FIGURA 3.31. SATISFACCIÓN LABORAL – DE 30 A 41 AÑOS	143

FIGURA 3.32. SATISFACCIÓN LABORAL – DE 42 AÑOS A MÁS	144
FIGURA 3.33. SEXO	145
FIGURA 3.34. EDAD	146
FIGURA 3.35. GRADO DE INSTRUCCIÓN.....	147
FIGURA 3.36. ESTADO CIVIL	148
FIGURA 3.37. CARGOS.....	150
FIGURA 3.38. TIEMPO DE SERVICIO	151



RESUMEN

El Clima Organizacional juega un papel muy importante en las organizaciones actuales, de este depende el correcto funcionamiento de cualquier área, y constituye la base para entender el desarrollo de una institución sólida que perdure a largo plazo y que agregue valor a la sociedad, es bien sabido que las habilidades humanas son el cimiento fundamental de una empresa competitiva, y es por ello que la presente investigación tiene su núcleo en analizar tan relevante factor organizacional, siendo nuestra fuente de estudio el área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C, y vincularlo con la satisfacción presente en la totalidad de sus trabajadores.

Para concretar el presente trabajo, se utilizó un diseño descriptivo con una muestra conformada por 42 encuestados (la totalidad de trabajadores del área de teñido textil), con rango de edad de 18 años a más, una permanencia laboral mayor a 1 mes. Para el correcto procesamiento de información se hizo uso del software SPSS versión 22 y Microsoft Excel 2013. Para la selección de ítems que nos ayuden a la correcta evaluación de los factores antes mencionados de clima organizacional y satisfacción laboral se seleccionó variables de la escala de medición de Clima Organizacional y afines de Litwin y Stringer (1978), a través de uso de análisis factorial y pruebas estadísticas como el alfa de Cronbach.

Luego de finalizada la totalidad de la investigación contamos con resultados de información útil para la empresa, tales como que en general se percibe 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 mas no por edad. Asimismo se realizó el contraste de hipótesis mediante el método de Kendall.

Palabras Claves:

Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Empresa de Teñido Textil, Estructura, Identidad, Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Motivación, Estabilidad, Trabajo en Equipo, Comunicación, Responsabilidad, Relaciones Interpersonales, Satisfacción con Relación a los Superiores, Satisfacción con las Condiciones Físicas de Trabajo, Satisfacción con la Participación en Decisiones, Satisfacción con el Trabajo, Satisfacción con el Reconocimiento.



ABSTRACT

The Organizational Climate has a very important role in today's organizations, this depends on the proper functioning of any area, and forms the basis for understanding the development of a strong institution that will endure long term and add value to society, it is well known that human skills are the essential foundation of a competitive business, and that is why this research is to analyze its core as relevant organizational factor, being our source of study area textile dyeing company ANDES YARN SAC, and link to this satisfaction in all of its workers.

To realize this study, a descriptive design was used with a sample comprised 42 respondents (all area workers textile dyeing), with age range 18 years later, greater job retention to 1 month. For correct information processing we used the software SPSS version 22 and Microsoft Excel 2013.

For the selection of items to help us correct evaluation of the aforementioned organizational climate and job satisfaction variables measuring scale Organizational Climate and related Litwin and Stringer (1978) was selected through use of factorial and statistics such as Cronbach's alpha and test arithmetic analysis.

After completing all the research we have results of useful information for the company, such as generally inadequate organizational climate is perceived in the area, also found that the most critical organizational climate factors are represented by motivation and teamwork, another important result is that job satisfaction varies by workgroup but not by age. We used the Kendall's method in order to checking the hypothesis.

Key words:

Organizational Climate, Job Satisfaction, Textile Dyeing Company Structure, Identity, Management Style, Resource Availability, Motivation, Stability, Teamwork, Communication, Responsibility, Relationships, Satisfaction in Relation to Higher Satisfaction with Physical Conditions Working Satisfaction with Participation in Decisions, Work Satisfaction, Satisfaction with Recognition.

INTRODUCCION

La presente tesis titulada “Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Área de Teñido Textil en la empresa Andes Yarn S.A.C – Arequipa 2014”, constituye una investigación de mucha relevancia tanto teórica como práctica por incluir la propia satisfacción del recurso humano como elemento central del ambiente formado por actitudes y percepciones que existe en una organización, el cual muchas veces es dejado de lado en diversas instituciones, siento este un claro ejemplo del núcleo de los problemas en los demás niveles de la empresa.

El área de teñido textil viene funcionando en la empresa Andes Yarn S.A.C desde hace ya 13 años y ha venido evolucionando con el objetivo primario de adaptarse a los cambios propios del entorno en el cual compete, de esta manera es que se denota su preocupación por implementar estrategias que favorezcan el rendimiento óptimo del recurso humano, que como ya se mencionó anteriormente es el pilar de cualquier ente empresarial.

Este trabajo de investigación se plantea como principales objetivos determinar y realizar un análisis de 2 variables fundamentales para el reconocimiento de la situación del área en cuanto a talento humano se refiere, las cuales son: la satisfacción laboral y la situación del clima organizacional en el área de teñido textil de la empresa Andes Yarn S.A.C- Arequipa 2014. Para la correcta realización de dicha tarea primeramente se tuvo que detallar los factores críticos a analizar en cada una de las 2 variables fundamentales, asimismo se analizó la percepción por cada grupo de trabajo y por cada grupo de edad. Finalmente se realiza un análisis comparativo para conocer los factores con mayor nivel de deficiencia en cada variable, lo cual determinara posteriormente las acciones correctivas a tomar.

En el desarrollo de la presente tesis se recurrió a la realización de encuestas con variables seleccionadas de la escala de Litwin y Stringer, recurriendo a 50 ítems

referidos a clima organizacional y 22 más relativos a la medición de la satisfacción laboral. La población estuvo compuesta por 42 encuestados, la mayor cantidad de ellos representados por obreros de teñido; es por ello que la medición realizada pretende ser la imagen clara de la situación actual del clima organizacional en el área mencionada.

Se espera que la presente investigación tenga un altamente relevante y contenga verdadera utilidad para la mejora en la empresa.

La estructura de la presente investigación está compuesta de la siguiente manera: En el Capítulo 1 se plantean las bases generales de la investigación que sirven para enfocar al lector en el verdadero problema que se pretende solucionar, tales bases incluyen el planteamiento teórico, formulación de problemas general y específico y los respectivos objetivos; También fue imprescindible el desarrollo del marco teórico, y la construcción de hipótesis general y específicas que serán contrastadas con los resultados.

Con relación al Capítulo 2, se construye el planteamiento operativo, es decir, está referido básicamente al tratamiento de las unidades de estudio, siendo estas la población y muestra con sus respectivos instrumentos y técnicas para la adecuada interpretación de datos. Posteriormente en el Capítulo 3 se brindan los resultados de la investigación, acordes a los objetivos planteados en el primer capítulo, dichos resultados son la esencia de la tesis puesto que reflejan la realidad del problema a investigar.

Asimismo en este capítulo se efectúa el contraste de las hipótesis y se formula la discusión de resultados.

Por último se presentan las conclusiones y las recomendaciones que vienen a ser el output del trabajo investigativo y que sirven para tomar las acciones correctivas que impliquen posibles soluciones al problema de investigación. Cabe mencionar que la presente tesis cuenta con anexos que sirven de apoyo para los resultados obtenidos.



I. CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1 Problema

“Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C – Arequipa 2014”

- La empresa ANDES YARN S.A.C es una organización de carácter privado.
- El tema a investigar en analizar las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral presentes en el total de trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C.

1.2 Descripción

Las características descriptivas del presente trabajo de investigación son las siguientes:

1.2.1 Campo, Área y Línea de Investigación

Campo	:	Ciencias Sociales.
Área	:	Administración.
Línea de Investigación	:	Recursos Humanos – Clima Organizacional – Satisfacción Laboral

1.2.2 Tipo de Problema

Tipo	:	Investigación Básica de Campo.
Nivel	:	Descriptivo.
Profundización	:	Estudio de Observación Transversal.

1.2.3 Variables de Estudio

Para el desarrollo del estudio de las variables que servirán de base en la presente investigación, mencionamos la independiente y la dependiente a continuación:

1.2.3.1 Variable Independiente

- Análisis del Clima Organizacional en el Área de teñido textil de la empresa Andes Yarn S.A.C – Arequipa 2014.

1.2.3.2 Variable Dependiente

- Satisfacción Laboral de los trabajadores en el Área de teñido textil de la empresa Andes Yarn S.A.C – Arequipa 2014.

TABLA 1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUB-VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
		ESTRUCTURA	Grado de conocimiento de la normatividad vigente relacionada al trabajo desempeñado	Escala - Cuestionario
			Nivel de definición en las responsabilidades y funciones asignadas	Escala - Cuestionario
			Grado de apoyo de la documentación para el desarrollo de labores	Escala - Cuestionario
			Nivel de apertura hacia las opiniones de los trabajadores	Escala - Cuestionario
			Nivel de empoderamiento en el trabajo	Escala - Cuestionario
		IDENTIDAD	Nivel de orgullo por la institución	Escala - Cuestionario
			Afecto por el trabajo	Escala - Cuestionario
			Conocimiento de la visión , misión y valores organizacionales	Escala - Cuestionario
			Cumplimiento del reglamento interno y disposiciones	Escala - Cuestionario
			Grado de compromiso y contribución al logro de metas y proyectos	Escala - Cuestionario

V A R I A B L E I N D E P E N D I E N T E : C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	ESTILO DE DIRECCIÓN	Ambiente de confianza	Escala - Cuestionario
			Consideración del liderazgo en la organización	Escala - Cuestionario
			Manejo de la comunicación por la gerencia	Escala - Cuestionario
			Nivel de aceptación de propuestas	Escala - Cuestionario
			Grado de parcialidad	Escala - Cuestionario
		DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Materiales e implementos para el cumplimiento de actividades	Escala - Cuestionario
			Condiciones físicas del trabajo	Escala - Cuestionario
			Planeación de materiales	Escala - Cuestionario
			Condiciones de materiales e implementos	Escala - Cuestionario
			Estado de la infraestructura	Escala - Cuestionario
		MOTIVACION	Nivel de participación en la mejora del clima laboral	Escala - Cuestionario
			Nivel de compromiso	Escala - Cuestionario
			Grado de reconocimiento	Escala - Cuestionario
			Nivel de autoestima laboral	Escala - Cuestionario
		ESTABILIDAD	Consideración del vínculo laboral	Escala - Cuestionario
			Oportunidades de crecimiento	Escala - Cuestionario
			Visión propia a futuro	Escala - Cuestionario
			Grado de consistencia en la organización	Escala - Cuestionario
			Estado del reglamento	Escala - Cuestionario
		TRABAJO EN EQUIPO	Aceptación de sugerencias	Escala - Cuestionario
Contribución al logro de objetivos de la organización	Escala - Cuestionario			
Importancia del trabajo en equipo	Escala - Cuestionario			
Grado de participación en el equipo	Escala - Cuestionario			
COMUNICACIÓN	Mecanismos de información	Escala - Cuestionario		
	Claridad y precisión de información	Escala - Cuestionario		
	Información sobre cambios en la organización	Escala - Cuestionario		
	Control y seguimiento del cumplimiento de las funciones	Escala - Cuestionario		
	Existencia de comunicación fluida	Escala - Cuestionario		

		RESPONSABILIDAD	Capacidad de solución de problemas	Escala - Cuestionario	
			Respeto al horario de trabajo	Escala - Cuestionario	
			Trabajo bajo presión	Escala - Cuestionario	
			Cumplimiento de funciones	Escala - Cuestionario	
			Eficacia y competitividad	Escala - Cuestionario	
			RELACIONES INTERPERSONALES	Tipo de trato en la organización	Escala - Cuestionario
				Grado de interacción	Escala - Cuestionario
				Participación en actividades sociales	Escala - Cuestionario
				Grado de integración en la organización	Escala - Cuestionario
				Apoyo entre miembros de la organización	Escala - Cuestionario
VARIABLE DEPENDIENTE : SATISFACCIÓN	La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental.	SATISFACCIÓN CON LA RELACION CON SUS SUPERIORES	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Escala - Cuestionario	
			La supervisión que ejercen sobre usted.	Escala - Cuestionario	
			Las relaciones personales con sus superiores.	Escala - Cuestionario	
			La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	Escala - Cuestionario	
			El apoyo que recibe de sus superiores.	Escala - Cuestionario	
		SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FISICAS EN EL TRABAJO	La ventilación de su lugar de trabajo.	Escala - Cuestionario	
			La iluminación del lugar de trabajo.	Escala - Cuestionario	
			El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.	Escala - Cuestionario	
			La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Escala - Cuestionario	
			La temperatura de su local de trabajo.	Escala - Cuestionario	
		SATISFACCION CON LA PARTICIPACION EN LAS DECISIONES	Grado de cumplimiento de disposiciones y leyes laborales.	Escala - Cuestionario	
			Forma de darse la negociación en el trabajo sobre aspectos laborales.	Escala - Cuestionario	
			Participación en las decisiones de su departamento.	Escala - Cuestionario	
			Participación en las decisiones del grupo de trabajo.	Escala - Cuestionario	
			Capacidad de decidir autonomamente aspectos relativos a su trabajo.	Escala - Cuestionario	

L A B O R A L	SATISFACCION CON EL TRABAJO	Oportunidades que le dan para poder destacar.	Escala - Cuestionario
		Oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar lo que le gusta.	Escala - Cuestionario
		La satisfacción que le produce su trabajo por si mismo.	Escala - Cuestionario
		Los objetivos y metas que debe de alcanzar.	Escala - Cuestionario
	SATISFACCION CON EL RECONOCIMIENTO	Las oportunidades de promoción que tiene.	Escala - Cuestionario
		Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	Escala - Cuestionario
		El salario o bonificación que usted recibe.	Escala - Cuestionario

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

1.3 Interrogantes Básicas

- ¿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 Arequipa, Año 2014?
- ¿Cuál es la relación existente entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?
- ¿Cuál es la relación existente entre el trabajo de equipo y la satisfacción con la participación en las decisiones. del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?
- ¿Cuál es la relación existente entre la efectividad en el estilo de dirección y la satisfacción con el reconocimiento en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?

- ¿Cuál es la relación existente entre la motivación y la satisfacción con el trabajo en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?
- ¿Cuál es la relación existente entre la comunicación y la satisfacción con relación a los superiores en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?

1.4 Justificación

La presente tesis se justifica para determinar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral presentes en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C.- Arequipa 2014.

Se buscó fuentes de información relativas a la importancia que tiene el Clima Organizacional, específicamente en organizaciones de servicio como la presente, encontrándose que este tema es de vital importancia para el funcionamiento y sostenibilidad empresarial; por esta razón la presente investigación pretende aportar con soluciones claras para la mejora de dicho factor.

Esta investigación es relevante y justificable porque permitirá conocer la percepción de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del área ya mencionada, vinculándola con 2 variables importantes como son el rango de edades y el grupo de trabajo, es justificable también porque es el punto de partida para la determinación de actividades de mejora en base a los resultados encontrados.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

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 Arequipa, Año 2014.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación existente entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.
- Analizar la relación existente entre el trabajo de equipo y la satisfacción con la participación en las decisiones. del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.
- Determinar la relación existente entre la efectividad en el estilo de dirección y la satisfacción con el reconocimiento en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.
- Establecer la relación existente entre la motivación y la satisfacción con el trabajo en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.
- Determinar la relación existente entre la comunicación y la satisfacción con relación a los superiores en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.

1.6 Marco Teórico

El desarrollo de los conceptos primordiales para el entendimiento del marco teórico de la presente tesis es el siguiente:

1.6.1 Clima Organizacional

Para referirnos al Clima Organizacional es necesario estudiar los siguientes conceptos que servirán de base para el total entendimiento de la presente tesis.

1.6.1.1 Concepto del Clima Organizacional

El Ambiente Organizacional es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación entre otros). Brunet (1987)¹, plantea que “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. Lo señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la experiencia laboral.

En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa y las normas y procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo.

El medio ambiente laboral posee una diversidad de características, donde éstas pueden variar de acuerdo a la empresa, diferenciando una de otra, no obstante, tienen la similitud de afectar el desempeño del personal, conllevando a situaciones positivas o negativas considerando las condiciones en las cuales se desenvuelve.

De manera que es necesario que el nivel gerencial procure realizar una evaluación del ambiente laboral, porque al hacerlo determina el grado de insatisfacción que pueda generar el desarrollo no adecuado

¹ Brunet, James (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México, Editorial Trillas. Página 73

de las conductas de los trabajadores; por lo tanto aplicando la investigación se propicia un cambio que indique cuales son los elementos que deben intervenir, a fin de prever futuros problemas “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”.

Al respecto del planteamiento anterior, es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen. El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar. Según Chiavenato (2007)². El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas:

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

² Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson. Página 59

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento³.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr esto es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

³ Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson. Página 61

1.6.1.2 Definición de Clima Organizacional por Autores

La siguiente tabla enuncia distintos conceptos referidos al clima organizacional de distintos autores:

TABLA 1.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Autores	Definiciones
Forehand y Von Gilmer (1964)	El conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
Tagiuri (1968)	Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización
Guión (1974)	Un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo perciben.
Schneider(1975)	Percpciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber como comportarse.
Von Haller (1981)	Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes.
James y Sell (1983)	La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.
Schneider Y Reichers (1984)	Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Weinert (1985)	La descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo.
Bertalanffy (1990)	El Clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.
Brown y Moberg (1993)	Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
Dessler (1993)	Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
Water (citado por Dessler) (1996)	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
Guillén y Guil, (1999:	La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.
Cabrera (1999)	Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
Hall (1999)	El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Robbins (2000)	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
Galvez (2004)	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
Sonia Palma (2004)	El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION

Elaboración: Propia

1.6.1.3 Importancia del Clima Organizacional

La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo a lo planteado por Guillén (2000)⁴. El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma.

Un adecuado o inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, de aquí parte la importancia de la percepción que los miembros tienen de la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. Según Luis Compajo

⁴ Guillén Gestoso, Carlos (2003), Psicología del trabajo para las relaciones laborales, Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España, Página 86

(2000)⁵, el Clima Organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras.

En síntesis el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

1.6.1.4 Variables que influyen en el Clima Organizacional

Entre las principales encontramos las siguientes⁶:

- Ambiente físico: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

⁵ Compajo Muñoz , Luis (2001) , Análisis perceptual del Clima Organizacional, Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España, Página 129

⁶ Aliga Hernandez , Carlos (1999) , Comportamiento Organizacional, Editorial Dunnet y Hough , España , Página 72

1.6.1.5 Medidas del Clima Organizacional

Las medidas del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en los cuales se encuentra el individuo que forma parte esencial dentro de la institución así como también al grupo y la misma organización, para alcanzar el equilibrio entre estos tres niveles. En consecuencia Guillén (2000) plantea⁷:

“Que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues, consiste es establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima”.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ello se basa en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Cualquier método para seguir en una investigación sobre el clima, debe basarse en tres fases que podemos determinar de la siguiente forma:

- Validación del contenido: Consiste en fijar desde que conceptualización se define el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño operativo.
- Evaluación psicométrica: Poder establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas.
- Aplicación práctica: Se realiza la valoración del clima con el instrumento validado.

Una medida interesante del clima es la que se realiza a través de los grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo.

Bajo esta visión, la teoría de los sistemas socio técnicos promueve la formación de los denominados grupos autónomos de trabajo que

⁷ Guillén Gestoso, Carlos (2003), Psicología del trabajo para las relaciones laborales, Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España, Página 137

constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones.

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

1.6.1.6 Importancia de Valorar el Clima Organizacional

Una valoración del clima organizacional nos permite⁸:

- Obtener información sobre las relaciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros).
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilite:

- La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permitir la planificación y desarrollo de actividades que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de resolución de problemas.
- Permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

⁸ Cossio Pardo, Juan (1999), Comportamiento Organizacional, Editorial Gráfica Interamericana, Lima, Página 238

Según Guillén (2003)⁹ en su contexto expresa: que la valoración del clima forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo dejando claro que el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización.

No olvidemos los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

- Implicación y participación de los miembros de la organización: A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
- Recursos de solución de problemas. Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
- Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios del clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para medir desarrollo.

En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en¹⁰:

- Un sistema de recogida de información.
- Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

⁹ Guillén Gestoso, Carlos (2003), Psicología del trabajo para las relaciones laborales, Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España, Página 134

¹⁰ Angulo Meneses, Julio(2003), Estrategias para la mejora del Clima Organizacional, Editorial Behavior, Lima, Página 133

1.6.1.7 Las Organizaciones y el Ambiente Laboral

Los seres humanos desde hace mucho tiempo siempre se han interrelacionado con otras personas, formando grupos a fin de alcanzar los objetivos comunes, donde se plantean políticas y normativas que condicionen el comportamiento del individuo y que éstos cuentan con un conjunto de recursos materiales, financieros, entre otros, lo cual permite el logro de los objetivos y metas trazadas, todos estos elementos conforman a una organización.

“La organización es definida por Robbins (1998)¹¹ como la “Unidad social rigurosamente coordinada compuesta por dos o más personas que funcionan de forma relativamente estable para alcanzar una meta o un conjunto de objetivos comunes”.

Gibson (2001)¹² refiere que “Los grupos que existen dentro de las organizaciones también causan un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño de la organización”.

Considerando las definiciones anteriores, se puede plantear que las organizaciones vienen a ser estructuras sociales, están coordinadas y estructuradas por una gran variedad de factores integrados como recursos financieros, individuales y grupales lo que permiten alcanzar objetivos propuestos. Por tanto los grupos que se formen dentro de la organización podrían crear mayor efectividad en el trabajo, logrando que los objetivos tanto departamentales como individuales se puedan alcanzar, permitiendo que la empresa ofrezca servicios eficientes a las personas que lo utilizarán.

1.6.1.8 Teorías del Clima Organizacional

En cuanto a las teorías que explican el Clima Organizacional en las distintas instituciones encontramos las siguientes:

¹¹ Robbins, Stephen (1998), Comportamiento organizacional, Octava edición Editorial. Prentice Hall, Página 67

¹² Gibson, James (2001), Organizaciones comportamiento estructura procesos, Editorial McGraw-Hill, España, Página 108

1.6.1.8.1 Teoría “X” y “Y” del Comportamiento Organizacional

Douglas McGregor¹³ propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

1.6.1.8.1.1 Teoría “X”

McGregor establecía de acuerdo a la teoría X, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban:

- A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
- Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.
- Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.
- La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación.

1.6.1.8.1.2 Teoría “Y”

McGregor establecía de acuerdo a la teoría Y, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban

- los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
- si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.

¹³Robbins, Stephen (1998), Comportamiento organizacional, Octava edición Editorial. Prentice Hall, Página 74

- la mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
- el hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

1.6.1.8.2 Teoría “Z”

La teoría Z propuesta por Ouchi¹⁴, destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades.

El flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.

No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.

Todo considerando, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada.

¹⁴ Urquijo, Jose Ignacio (2004), Teoría de las relaciones Gerenciales, Editorial Andrés Bello, Tercera Edición, Página 81

Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

- Supuestos de la Teoría Z:
 - A la gente le gusta sentirse importante.
 - La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
 - Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo
 - Por otro lado vemos a la teoría Z que se destaca en el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

1.6.1.8.3 Teoría sobre Clima Organizacional de Rensis Likert (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999)¹⁵ establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales

¹⁵ Brunet, James (1999) , Análisis de percepciones en los recursos humanos, Editorial Mc Graham, Página 287

como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

1.6.1.8.4 Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 2004)¹⁶ clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

1.6.1.9 Tipos de Clima Organizacional

Encontramos la siguiente clasificación del Clima Organizacional¹⁷ de acuerdo al sistema planteado:

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson. Página 61

¹⁷ López, Regis (2001), Clima Organizacional en las Organizaciones de Servicios, Lima, Editorial Limusa, Página 139

- Autoritario - sistema I
Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Autoritario paternalista - sistema II
Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
- Consultivo - sistema III
La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- Participativo - sistema IV
Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman

un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan¹⁸ explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

➤ Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que él también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

➤ Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para

¹⁸ Furnnan, Adrián. (2001). Comportamiento una Perspectiva Moderna, Editorial Internacional Thomson. Página 135

el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

➤ **Clima Colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

➤ **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización, esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

1.6.1.10 Elementos del Clima Organizacional

Encontramos los siguientes elementos del Clima Organizacional¹⁹:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

¹⁹ Brunet, James (1999), Análisis de percepciones en los recursos humanos, Editorial Mc Graham, Página 307

El Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

1.6.1.11 Procesos que intervienen en el Clima Organizacional

Brunet (1999)²⁰ propone los siguientes agentes de procesos como intervinientes en el clima organizacional:

- Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

²⁰ Brunet, James (1999), Análisis de Percepciones en los Recursos Humanos, Editorial Mc Graham , Página 312

1.6.1.12 Características del Clima Organizacional

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.²¹

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

1.6.1.13 Resultados de un Diagnostico de Clima

Después de realizado los análisis del Clima Organizacional se denotan los siguientes elementos²²:

- Retroalimentación

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica

²¹ Paredes Neves, Julio (1999), Psicología aplicada a la empresa, Editorial Limusa, Lima, Página 47

²² Goncalves Meneses, Alexis (2000), Fundamentos del Clima Organizacional, Ediciones Paidós, Chile , Página 69

organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

- Incremento en la interacción y la comunicación

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta

esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas²³.

➤ Confrontación

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

➤ Educación

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

- El conocimiento y los conceptos
- Las creencias y actitudes anticuadas
- Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace

²³ Goncalves Meneses, Alexis (2000), Fundamentos del Clima Organizacional, Ediciones Paidós, Chile, Página 75

mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

➤ Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.²⁴

➤ Responsabilidad creciente

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto-dirigidos, y la participación.

➤ Energía y optimismo creciente

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo

²⁴ Goncalves Meneses, Alexis (2000), Fundamentos del clima organizacional, Ediciones Paidós, Chile, Página 86

crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto-dirigidos, etc.

1.6.1.14 Subvariables representativas del Clima Organizacional

Para un correcto análisis del Clima Organizacional es necesario desglosar dicha variable en subvariables que permitan un adecuado análisis para un mejor entendimiento del concepto global de Clima Organizacional. Para el presente estudio de investigación se consideró las siguientes subvariables²⁵:

1.6.1.14.1 Estructura

Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día. Para un análisis más exhaustivo de esta variable se consideró en el presente estudio de investigación los siguientes indicadores:

- Grado de conocimiento de la normatividad vigente relacionada al trabajo desempeñado: Este indicador contempla la relación existente entre el entendimiento que presenta el trabajador hacia todo el compendio de normas que funcionan como marco regulatorio para el correcto desempeño en el trabajo.

²⁵ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 42

- Nivel de definición en las responsabilidades y funciones designadas: Este indicador muestra la claridad en las funciones a desempeñar por cada cargo, ya que de esta forma mientras menos complicadas sean las definiciones de responsabilidades y funciones, más sencillo será su cumplimiento.
- Grado de apoyo de la documentación para el desarrollo de labores: Este indicador mide la utilidad propia de sistema de documentación de la empresa, relacionándolo con el grado de eficiencia que este representa para la labor diaria del trabajador en cada una de las áreas.
- Nivel de apertura hacia las opiniones de los trabajadores: Este indicador se relaciona con la capacidad de aceptación que implica las opiniones brindadas por cada trabajador, para ser tomada en cuenta en las decisiones organizacionales.
- Nivel de empoderamiento en el trabajo: Este indicador representa la capacidad que tiene el trabajador para tomar decisiones autónomas en las situaciones que lo requieran.

1.6.1.14.2 Identidad

Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores²⁶:

- Nivel de Orgullo por la institución: Este indicador está referido al nivel de identificación y calidad afectiva que vincula al trabajador con su propia organización.

²⁶ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 45

- Afecto por el trabajo: Este indicador desarrolla en grado de satisfacción y reconocimiento que el trabajador muestra por la labor desempeñada en su organización.
- Conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales: Este indicador mide la profundización en cuanto a la percepción propia del trabajador que le permite saber el significado de intrínseco de la medula organizacional constituida por la misión, visión y valores, esto le permite estar en contacto con la propia cultura de su institución.
- Cumplimiento del Reglamento interno y disposiciones: Este indicador analiza la predisposición que el trabajador presenta para el respeto hacia las reglas y normas internas, esto se relaciona con la valoración que presenta sobre las mismas y es de vital importancia para su propia identificación con la empresa.
- Grado de compromiso y contribución al logro de metas y proyectos: El presente indicador evalúa la capacidad y predisposición que el trabajador presenta para con la consecución de todos los objetivos planteados por la organización. Este indicador está muy relacionado con la motivación que se desarrolle en la institución y constituye la parte fundamental para lograr un equipo de trabajo verdadero.

1.6.1.14.3 Estilo de Dirección

A la hora de dirigir un grupo de personas en una empresa u organización, es importante identificar el estilo de dirección que se va a aplicar, en función del tipo de trabajo y de la capacidad de los colaboradores. Dicho estilo de dirección contribuirá en gran medida a

la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa. Esta subvariable se ve explicada por los siguientes indicadores²⁷:

- Ambiente de Confianza: Este indicador explica la calidad propia del ambiente de trabajo que propicia la generación de un sentimiento de confianza en el trabajador, este indicador se basa en el grado de colaboración y respeto que se pueda generar en el área de labores.
- Consideración de Liderazgo en la Organización: Este indicador analiza la percepción que presenta el trabajador sobre la presencia y calidad de liderazgo encontrado en sus superiores inmediatos de trabajo. Se considera que el liderazgo es un ítem imprescindible en cualquier equipo de trabajo por su fuerza motivadora, de ahí radica su importancia.
- Manejo de la comunicación por la Gerencia: Este indicador estudia el sistema comunicativo existente en la organización que se brinda por los altos mandos de la misma. La planificación correcta del proceso de comunicación asegura un entendimiento global de las expectativas y resultados deseados que se deberán cumplir.
- Nivel de Aceptación de propuestas: Este indicador evalúa la apertura que se presenta en la organización para recibir adecuadamente las consideraciones útiles con relación a las propuestas e ideas de todos los miembros de la organización, visto desde el punto de vista de la dirección.
- Grado de Parcialidad: Este indicador evalúa el grado de justicia con relación al trato de la totalidad de trabajadores por parte de la dirección de la empresa. Este indicador debe ser medido en distintos aspectos para evaluar la presencia de favoritismos que puedan afectar la propia autoestima de los trabajadores.

²⁷ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 51

1.6.1.14.4 Disponibilidad de Recursos

Esta subvariable en el presente trabajo de investigación se relaciona al propio bienestar y satisfacción que presenta el trabajador cuando todos los recursos necesarios para el correcto desempeño de sus labores se encuentran en situaciones óptimas. Es sabido que las actitudes del trabajador también se ven influenciadas por factores que se vinculan con las condiciones físicas del trabajo. A continuación explicaremos los indicadores de la subvariable mencionada anteriormente²⁸:

- Materiales e implementos para el cumplimiento de actividades: Este indicador valida la relación existente entre las actitudes que presenta el trabajador con relación a las condiciones de las herramientas físicas necesarias para desarrollar su labor, específicamente la motivación se ve muy reflejada con este indicador.
- Condiciones físicas del Trabajo: Este indicador mide la calidad en cuanto a los estándares predeterminados que determinan el ambiente físico de trabajo, se relaciona con el propio bienestar del trabajador.
- Planeación de Materiales: Este indicador analiza la planificación de las herramientas físicas propias para el desempeño del trabajo manual en la organización. Se relaciona con el Clima Organizacional en la medida que su ausencia o déficit genera percepciones negativas y una posterior insatisfacción laboral.
- Condiciones de Materiales e Implementos: Este indicador contrasta el estado de los implementos y materiales que el trabajador en cuestión utiliza en su jornada diaria y lo relaciona con sus propias percepciones sobre la calidad presente en la institución.

²⁸ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 54

- Estado de la infraestructura: Este indicador verifica las condiciones del ambiente físico del trabajo y está relacionado con conceptos de ergonomía, que es el estudio de las percepciones de cada trabajador como resultado de su reconocimiento con las condiciones físicas que le proporciona la empresa.

1.6.1.14.5 Motivación

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. 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, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores²⁹:

- Nivel de participación en la mejora del Clima Organizacional: Este indicador implica el grado en que los trabajadores forman parte en las acciones de mejora para la totalidad del Clima Organizacional presente en la empresa.
- Nivel de Compromiso: Este indicador se relaciona con el grado en que el trabajador percibe que es necesario comprometerse con los objetivos y metas de la organización, independientemente de los incentivos que se le brinden.
- Grado de Reconocimiento: Este indicador mide el grado de distinción que la institución brinda a cada uno de sus

²⁹ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 60

trabajadores, como consecuencia de la calidad de su trabajo desarrollado.

- Nivel de Autoestima Laboral: Este indicador implica el análisis de la autopercepción que presenta el empleado sobre su propia persona y constituye un factor influyente en el buen desempeño laboral. La autoestima laboral es un juicio de valor que contempla un conjunto de pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento que repercuten en la calidad y cantidad de trabajo desarrollado.

1.6.1.14.6 Estabilidad

Es el grado en que el trabajador percibe su permanencia en la institución, y su identificación con su grupo de referencia. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores³⁰:

- Consideración del vínculo laboral: Este indicador denota la propia percepción que presenta el trabajador con relación al trato que recibe por parte de los entes superiores en su organización. Como es de suponer éste debe ser positivo para asegurar una relación óptima entre empleado y empleador.
- Oportunidades de Crecimiento: Este indicador implica la visión que sostiene el trabajador con relación a las posibilidades que presenta para ascender a puestos superiores a través de un desempeño adecuado. Mientras mayor sea la cantidad de oportunidades que existan en la organización, mayor será el grado de deseo de logro en el empleado.
- Visión propia a futuro: Este indicador se refiere a la posibilidad de realización de una carrera a largo plazo en la organización, es decir, implica la autopercepción que el trabajador tiene con respecto a su estado en la empresa en los años venideros.

³⁰ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 66

- Grado de consistencia de la organización: Este indicador está vinculado a la solidez presente en todas las estructuras de la organización, esta solidez implica un sentimiento de seguridad que reafirmará el deseo del trabajador por pertenecer a la empresa el mayor tiempo posible.
- Estado del Reglamento: Con respecto a este indicador, podemos indicar que se refiere a la solidez y validez contempladas en todas las normas que rigen el funcionamiento de la empresa, al igual que el anterior indicador, esto implica el desarrollo de la seguridad que el trabajador percibe con respecto a su organización.

1.6.1.14.7 Trabajo en Equipo

Es la capacidad para trabajar de manera complementaria. Es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común. Aplicado al mundo laboral, representa la capacidad humana de asumir responsablemente el desarrollo de las tareas necesarias para cumplir un objetivo. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores³¹:

- Aceptación de Sugerencias: Este indicador implica la relación existente entre la apertura hacia las sugerencias, pero en esta ocasión con relación a un equipo de trabajo que propone ideas que han sido deliberadas conjuntamente por todos los miembros de dicho equipo.
- Contribución al logro de Objetivos de la Organización: Este indicador implica cuan eficientes resultan ser los equipos de trabajo en la organización, con respecto a su aporte para la consecución de objetivos.

³¹ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 69

- Importancia del Trabajo en Equipo: Este indicador se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre la importancia que se le da al trabajo desarrollado en grupo dentro de la organización.
- Grado de Participación: Este indicador infiere sobre la actuación de cada miembro dentro del equipo de trabajo. Es primordial que todos y cada uno de los miembros actúe de manera equitativa y eficiente para asegurar un mejor resultado.

1.6.1.14.8 Comunicación

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores³²:

- Mecanismos de Información: Este indicador está referido a los procedimientos y sistemas utilizados en la organización a través de todos los entes existentes en la misma para asegurar un óptimo conocimiento de la información relevante.
- Claridad y precisión de información: Este indicador está relacionado al grado de complejidad presente en la información existente en la organización, mientras menor sea la complejidad presente en la información brindada, mayor será su entendimiento y posterior procesamiento por lo cual es vital asegurar un flujo simple pero consistente de información para la existencia de un Clima Organizacional óptimo.

³² Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 74

- Información sobre cambios en la organización: Este indicador está referido a las notificaciones que se realiza para dar a conocer los sucesos más recientes en la empresa, con la finalidad de mantener actualizados a todos los empleados de la misma. Desde el punto de vista del Clima Organizacional este indicador se relaciona íntimamente con el concepto de reconocimiento y valoración para con los trabajadores de una empresa.
- Control y seguimiento del cumplimiento de las funciones: Este indicador se relaciona íntimamente con el concepto de retroalimentación que ejercen los superiores sobre sus subordinados, con el fin de detallar y comunicar los errores cometidos para desarrollar posteriormente acciones correctivas. Un óptimo Clima Organizacional requiere de la comunicación oportuna para la prevención de los errores.
- Existencia de comunicación fluida: Este indicador engloba el concepto de sencillez en la comunicación y en el proceso comunicativo, es decir que implica la menor cantidad posible de entes que participen en el mismo, en la organización esto se ve reflejado por el principio de unidad de mando, que asegura que todas las ordenes provengan de un único ente a fin de no complicar el proceso de comunicación y de evitar incoherencias en el mismo.

1.6.1.14.9 Responsabilidad

Es la capacidad u obligación moral que presenta el trabajador por el cumplimiento oportuno y adecuado de las tareas asignadas, mediante un compromiso que asegure un correcto desempeño. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores³³:

³³ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 82

- Capacidad de solución de problemas: Este indicador implica una serie de capacidades y habilidades que permiten al trabajador la correcta solución de problemas y toma de decisiones en diversas situaciones.
- Respeto al horario de trabajo: Este indicador se refiere particularmente a la capacidad del trabajador para adecuarse a los distintos horarios presentes en las jornadas laborales, su cumplimiento nos permite inferir que el trabajador está comprometido con su labor.
- Trabajo bajo presión: Este indicador analiza el comportamiento de los trabajadores, así como su resistencia y capacidad para sobrellevar situaciones de alta exigencia, manteniendo un desempeño óptimo.
- Cumplimiento de Funciones: Este indicador se refiere al grado en que el trabajador desempeña adecuadamente las tareas encomendadas. No solamente analiza que la totalidad de tareas se cumpla, sino que esta se realicen de manera adecuada.
- Eficacia y competitividad: Este indicador analiza el grado en que las tareas encomendadas a cada trabajador son cumplidas de manera óptima, considerando que los recursos y el tiempo utilizado vayan acordes a las expectativas de la empresa.

1.6.1.14.10 Relaciones Interpersonales

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Esta subvariable presenta los siguientes indicadores³⁴:

³⁴ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 94

- Tipo de trato en la Organización: Este indicador analiza la calidad con relación al trato recibido por cada uno de los trabajadores de parte de sus respectivos superiores, y contempla una serie de actitudes que deben ser manejadas de la mejor forma.
- Grado de Interacción: Este indicador analiza el nivel en que interrelacionan todos los miembros de la organización, especialmente con relación a los miembros de un mismo equipo de trabajo.
- Participación en Actividades Sociales: Este indicador está relacionado principalmente al desarrollo de vínculos afectivos en los miembros de la organización.
- Grado de Integración en la Organización: Este indicador analiza el grado en que todos los miembros de la organización se conocen a sí mismos y al resto del grupo laboral.

1.6.2 Satisfacción Laboral

Para referirnos a la Satisfacción Laboral es necesario estudiar los siguientes conceptos que servirán de base para el total entendimiento de la presente tesis.

1.6.2.1 Concepto de Satisfacción Laboral

Distintos autores señalan como el tema satisfacción laboral ocupa una posición central dentro de la psicología de las organizaciones. A continuación se presenta una tabla que agrupa los principales conceptos brindados por autores especializados en el tema:

TABLA 1.3 CONCEPTOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Autor	Descripción
WEINERT, A	Creciente sensibilidad por parte de la dirección de la organización respecto a la importancia de las actitudes y de los sentimientos de sus colaboradores en relación con el trabajo, con el estilo de dirección, con los superiores y con el conjunto de la organización. Como también la importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal, ya que hay que suponer que los diferentes grupos de trabajo tienen distintas ideas acerca de los objetivos que tratan de alcanzar en el puesto de trabajo.
GONZÁLEZ GARCÍA, M. J.	La satisfacción laboral puede definirse como una serie de actitudes que se van acumulando en un individuo por las tareas asignadas dentro de una organización. Estas actitudes se ven precedidas por algunas características como lo son el puesto de trabajo y la percepción que tenga el individuo de sí mismo en la realización de esa tarea, que a su vez son influenciadas por algunos factores como el entorno laboral, aspectos positivos o negativos de la empresa.
MUÑOZ, A	El tema es de tal trascendencia para el individuo que trabaja, y sus repercusiones tan importantes para la empresa, que no podemos por menos de preguntarnos por qué no se ha avanzado más en la satisfacción del problema y por qué deja tanto que desear el funcionamiento de la empresa en lo que respecta a este tema, cuestiones ambas que dependen, respectivamente, de los investigadores y de los directivos de las empresas y organizaciones
HERSEY, BLANCHARD Y JOHNSON	La satisfacción laboral se refiere a las actitudes y sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe por haber desempeñado bien un papel; es una consecuencia de acontecimientos que ya han pasado.
ROBBINS, STEPHEN P.	La satisfacción laboral es la conducta de un individuo ante su situación actual de trabajo; si una persona se siente satisfecha dentro de su lugar de trabajo, presentará conductas o actitudes positivas y todo lo contrario si se siente insatisfecho. Se dice que satisfacción y productividad van tomadas de la mano, pues se ha visto en las empresas que los empleados más satisfechos laboralmente son los empleados más eficaces.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

Entre las diferentes causas o características, encontraremos elementos tales como el sentimiento de pertenencia al grupo, los emolumentos que perciba el colaborador, el reconocimiento que tenga por parte de sus responsables, etc.

A todos estos elementos los llamaremos factores que influyen en la satisfacción laboral y serán objeto de estudio en uno de los puntos que trataremos en este trabajo. Pasemos, a continuación, a ver algunas de las teorías más relevantes sobre la satisfacción laboral.

1.6.2.2 Teorías sobre Satisfacción Laboral

Existen múltiples teorías de satisfacción laboral. Dada la gran cantidad de criterios existentes al respecto, adoptaremos una agrupación de las mismas en dos grandes familias³⁵:

- Teorías o modelo de contenido.
- Teorías o modelo de proceso.

De entre todas las teorías que existen sobre satisfacción laboral, nosotros detallaremos varias, con el fin de proporcionar una aproximación que sirva para explicar el proceso de la satisfacción humana y su complejidad. Son las siguientes:

- Teoría de la motivación de Herzberg (o teoría bifactorial).
- Teoría de la satisfacción de las necesidades.
- Teoría del grupo de referencia.
- Teoría del equilibrio de Lawler.

1.6.2.2.1 Teoría de la Motivación de Herzberg

Clasificada por Chiang (2010)³⁶ como una teoría basada en el contenido y dentro de ésta, en el grupo de teorías de las necesidades, junto con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) y la teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación de McClellan y Atkinson (1961). Autores como Peña (1985) y Weinert (1985) recogen cómo fue Frederick Herzberg, un profesor universitario de Psicología, quien desarrolló una teoría de motivación aplicable a los ambientes laborales. Después de analizar multitud de casos (1685, en concreto), determinó, en una teoría de la motivación en 1957 que

³⁵ Davis, Keith. Newstrom John (1997). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill. Página 32

³⁶ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 113.

existían dos tipos de necesidades humanas, unas caracterizadas por el impulso a evitar el descontento, el sufrimiento y las molestias que nos provoca nuestro entorno, y otras, caracterizadas por un impulso que nos lleva a autorealizarnos, favoreciendo así un crecimiento psicológico. A los factores de evitación del descontento o ergonómicos, los llamó extrínsecos, mientras que a los factores de crecimiento o motivadores los llamó intrínsecos. Veamos en profundidad estos factores según los describe Davis (1997)³⁷:

- Los factores extrínsecos corresponden con factores de evitación del descontento o ergonómicos. Hacen referencia a la política empresarial, las relaciones que se establecen entre los colaboradores en la empresa, las condiciones del trabajo (que no al trabajo en cuestión), el salario, el status que conseguimos con dicho empleo o la seguridad que este nos proporciona.
- Los factores intrínsecos son los propios al trabajo en cuestión y no a las condiciones del mismo. Se trata de factores de crecimiento o motivadores. Hacen referencia al tipo de trabajo, a su realización, al reconocimiento que hacen otras personas de dicho trabajo, a la responsabilidad que nos otorga el mismo y a la posibilidad que tenemos de desarrollo o promoción.

La visión de Herzberg planteaba que los factores intrínsecos y los factores extrínsecos podían analizarse de manera independiente.

La satisfacción y la insatisfacción no son dos polos opuestos, ambos pertenecen a dos dimensiones distintas, aunque conectadas entre sí.

³⁷ Davis, Keith. Newstrom John (1997). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill. Página 32.

1.6.2.2.2 Teorías de la Satisfacción de las Necesidades

La autora Gordon (1999)³⁸ afirma que existen diversas tendencias sobre las teorías de la satisfacción de necesidades. La teoría que nos ocupa también es una teoría basada en las necesidades, pero centrada más en el análisis de los resultados, en cuantificarlos eliminando cuanto más subjetividad mejor. Partiendo de la premisa de que el individuo que cubre sus necesidades es un individuo satisfecho (y sabiendo que cuanto más importantes son sus necesidades y más tiene, al ser cubiertas éstas, más satisfecho está), existen dos tendencias al cuantificar la satisfacción:

- La teoría multiplicativa considera que los niveles de necesidades pueden fijarse numéricamente, así como el grado en el que se cubren en un trabajo determinado
- La teoría sustractiva basa la satisfacción de un colaborador en la diferencia existente entre las necesidades que cada individuo se plantea y cuya cobertura se fija como objetivo y el grado en que las mismas llegan a saciarse. Cuanto menos amplia es esa diferencia, mayor es la satisfacción.

1.6.2.2.3 Teoría del Grupo de Referencia

Englobada como teoría y modelo basado en el proceso por Chiang, (2010)³⁹, queda además enmarcada dentro de las teorías situacionales. El grupo de referencia tiene una influencia muy importante en la vida laboral, puesto que si se está conforme con las condiciones de la persona que lo tiene como tal, ésta se mostrará satisfecha en su entorno laboral. De lo contrario, surgirá la insatisfacción.

³⁸ Gordon, Judith (1999). Comportamiento Organizacional, 5ª Edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Página 122

³⁹ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 177.

1.6.2.2.4 Teoría del Equilibrio de Lawler

Esta teoría también se enmarca dentro de las teorías y modelos basados en el proceso. Lawler fue el desarrollador de la teoría del equilibrio, también llamada teoría de la discrepancia. Este autor señaló que la relación que se establecía entre la variable satisfacción y la variable rendimiento está mediada por una serie de recompensas que se obtienen y por la equidad que se percibe con respecto a dichas recompensas. Existen por lo tanto dos procesos, uno de comparación intrapersonal, y otro de comparación interpersonal.

1.6.2.3 Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral

Los factores que influyen en la satisfacción laboral no son siempre los mismos ni tienen siempre la misma importancia. Estos resultados varían en función del grupo de población que estemos contemplando⁴⁰.

1.6.2.3.1 Factores derivados del puesto de trabajo

Se trata de factores situacionales. Por este tipo de factores, entendemos aquellos aspectos y circunstancias que están vinculados de una manera directa al puesto de trabajo en cuestión:

➤ **Carácter intrínseco del trabajo:**

Hoy día, el trabajo ha dejado de ser un simple medio que nos permite cubrir nuestras necesidades básicas para convertirse en algo que trasciende a la propia actividad para llegar a constituir incluso un estilo de vida propio. Cuando nos referimos al trabajo en sí mismo, los empleados valoran que éste se corresponda con

⁴⁰ Davis, Keith. Newstrom John (1997). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill. Página 95.

sus intereses personales. Locke (1984, citado en Chiang, 2010)⁴¹ argumentó que “una actividad interesante es aquella que el individuo disfruta por su propio bien, más que, por los valores a los que pueda conducir, como el dinero o el ascenso”. Para que un trabajador pueda afirmar que su trabajo es agradable o interesante, ha de sentir que la actividad que está realizando es razonable, que él es competente para realizarla y que puede ejercitar su capacidad intelectual en la tarea, de esta manera, el trabajador estará satisfecho. Es tarea de la organización en cuestión el preocuparse de que el interés y la motivación del trabajador se mantengan debido a su carácter intrínseco. Deberá cuidar aspectos tales como la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad del mismo y la dificultad.

➤ Reconocimiento y promoción:

Sabemos que la promoción y el reconocimiento no satisfacen de igual modo a todos los trabajadores. Existen diferencias de acuerdo con lo que espera cada persona, atendiendo a sus propias metas. Remarcamos que la promoción tiene un atractivo para aquellos que quieren una oportunidad para crecer y conseguir así sus logros. Peiró (1998)⁴², constata que las posibles raíces para desear la promoción son las siguientes:

- El deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, que se hace posible mediante una mayor responsabilidad.
- La realización de un deseo de justicia cuando una persona cree haberse ganado una promoción.
- El deseo de ganar salarios más elevados.
- El deseo de alcanzar el reconocimiento social de su status profesional que a su vez repercutirá sobre su propia imagen.

⁴¹ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 191.

⁴² Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 98

Con respecto a la promoción, empleados que promocionaban a supervisores alcanzaban un mayor índice de autonomía, de control sobre el trabajo, de responsabilidad y de toma de decisiones. Los trabajadores han situado siempre este factor en uno de los primeros lugares. Una de las causas de malestar laboral más conocidas, está relacionada con la promoción, y este malestar se produce al olvidar las empresas a los propios colaboradores cuando, al existir una posibilidad de promoción se acude al exterior a localizar a un candidato para el puesto. Esto suele suceder en empresas que no tienen bien organizado el desarrollo de su personal y el plan de carrera, en lo que se refiere a su promoción.

➤ Estilo de liderazgo y toma de decisiones:

Autores como Peiró (1998)⁴³ constatan que existe una correlación entre estilo de liderazgo y satisfacción de los colaboradores. Todas las investigaciones realizadas en este contexto concluyen que el estilo democrático, participativo, no discriminatorio y orientado a las personas, produce más satisfacción que otro estilo que sea autoritario y orientado a la tarea. Los resultados son concluyentes: los trabajadores consideran muy importante la forma de ser del jefe. Hay que considerar el subjetivismo que acompaña a los juicios que hacen las personas con respecto a sus jefes. Una misma persona puede considerar adecuado el comportamiento de un jefe, y puede que el mismo comportamiento no lo sea para otra.

➤ Condiciones del trabajo:

Existen múltiples aspectos que pueden considerarse dentro de las condiciones del trabajo. Se considera que “los principios subyacentes a la preferencia del empleado por unas condiciones agradables de trabajo son: 1) el deseo de un confort físico basado en las necesidades físicas del individuo; y 2) el deseo de unas condiciones que faciliten la consecución de sus metas de

⁴³ Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 122

trabajo”. Se argumenta que también existe una correlación entre los diferentes turnos de trabajo y la satisfacción de los trabajadores. Distintas investigaciones han comprobado que en los turnos de noche en empresas pequeñas existe una mayor satisfacción que en los turnos de día, lo que no sucede en grandes compañías.

➤ Seguridad:

Este factor suele ser siempre de los más importantes para los trabajadores de una empresa. En una empresa, para dotar de seguridad a los colaboradores, la información corporativa (producción, ventas, racionalización del gasto, etc.) es primordial mantener sistemas de administración personal que garanticen la seguridad en el ambiente laboral. En esta línea se confirmó mediante estudios empíricos, que los contratos eventuales iban ligados a un menor grado de bienestar y, consecuentemente, de satisfacción.

1.6.2.3.2 Factores derivados del Propio Trabajador

Aquí recogemos y categorizamos las variables que dependen del propio trabajador, dado que las variables derivadas del propio puesto de trabajo no sirven, por si solas, para explicar la satisfacción laboral. Las más relevantes son:

➤ Antigüedad en la empresa

La antigüedad en la empresa también puede ser motivo de satisfacción o insatisfacción. Rodríguez (2007)⁴⁴, comprobó que “se producía un descenso paulatino de la satisfacción de los trabajadores en una empresa durante los primeros 8 años, momento a partir del cual empezaba a repuntar hasta llegar a un máximo, pasados 20 años”. La explicación de la curva es simple:

⁴⁴ Rodríguez, Diego (2007), Diagnóstico del Clima Organizacional y Diagnóstico Organizacional. Editorial Lugano. Página 86

los sujetos, al ingresar en una empresa, tienen una serie de expectativas que la realidad no satisface; no obstante, con el paso de los años, el trabajador va sintiéndose más satisfecho hasta llegar a ese límite superior (aquí entran en juego otros factores que anteriormente hemos citado, como el salario, la seguridad o la promoción). Por su parte, Muñoz (1990)⁴⁵ también apreció en sus investigaciones cómo la satisfacción laboral aumentaba a medida que lo hacía el tiempo de permanencia en la empresa.

➤ Edad

Distintos autores evidencian que existe una relación positiva entre edad y satisfacción en el trabajo. Las conclusiones alcanzadas fueron que, con el paso del tiempo, se produce un aumento de la satisfacción hasta fechas cercanas a la jubilación. Dicha satisfacción crece con la edad hasta el momento de jubilarnos, y esto es debido a que los factores de descontento (como pueden ser la falta de oportunidades de promoción y las mejoras del salario), van perdiendo importancia.

➤ Sexo

Distintas Investigaciones han demostrado que existe una relación entre el sexo y la satisfacción laboral, mostrando que las mujeres suelen estar más satisfechas que los hombres en circunstancias similares. Peiró (1998)⁴⁶ afirma que esto es debido a que para la mujer, el trabajo no constituye un elemento tan decisivamente importante como para el hombre, pues su estatus y reconocimiento social están más relacionados con otros aspectos que con el empleo. De la misma manera, hombres y mujeres no atribuyen la misma importancia a los factores que influyen en la satisfacción. Demostraron que mientras los hombres daban mayor importancia a la promoción y al salario,

⁴⁵ Muñoz, Alfredo (1990), Satisfacción en el Trabajo, Universidad Complutense de Madrid, Editorial Fénix, Página 104

⁴⁶ Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 141

las mujeres concedían un mayor relieve al estilo de mando, a la jornada laboral y a la seguridad.

➤ Personalidad

Mead (1949, citada en Muñoz, 1990)⁴⁷, confirmó la afirmación general de que las similitudes de la personalidad entre hombres y mujeres son más importantes que las diferencias. Partiendo de esta premisa, Hoppock (1935), Herzberg (1957), Locke (1976), todos ellos citados en Chiang (2010)⁴⁸ defendieron la tesis de que la satisfacción en el trabajo viene determinada por las aptitudes o rasgos característicos de la personalidad del trabajador (sin distinción de sexo). En la línea de estas investigaciones, podríamos afirmar que los trabajadores satisfechos en su trabajo, difieren sustancialmente en cuanto a las características de personalidad, de los trabajadores que están satisfechos en su ocupación. Investigaciones actuales se centran en establecer esta relación entre satisfacción y los factores disposicionales: autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y locus de control.

➤ Nivel de inteligencia y cultura

El nivel de inteligencia y la cultura de los empleados en una organización, argumenta Peiró (1998)⁴⁹, también afectan a la satisfacción de los mismos. Un nivel de inteligencia elevado puede producir insatisfacción a un empleado, si la naturaleza del trabajo que realiza no supone un reto para él. Esto sucede especialmente en trabajos repetitivos, mecánicos o simples, que no constituyen ningún tipo de reto para los empleados. Forteza (1971, citado en Chiang, 2010), constató que en los trabajos manuales de carácter mecánico y repetitivo, existía una correlación negativa entre satisfacción y nivel de inteligencia.

⁴⁷ Muñoz, Alfredo (1990), Satisfacción en el Trabajo, Universidad Complutense de Madrid, Editorial Fénix, Página 129

⁴⁸ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 213.

⁴⁹ Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 152

Con respecto al nivel de estudios, Chiang (2010)⁵⁰ han aceptado la relación entre ambas variables, sosteniendo que “la formación eleva el nivel de aspiraciones de los trabajadores, pues aquellos que poseen un nivel de formación superior viven el trabajo de una manera diferente a como lo hacen los trabajadores de formación limitada”. Muñoz (1990)⁵¹ ha determinado que la relación entre el nivel de estudios y la satisfacción en el trabajo es bastante compleja. Y es que dichas afirmaciones las hizo tras observar los resultados obtenidos por investigadores de estas dos variables, que establecieron una relación positiva, negativa o nula, entre las variables satisfacción y nivel de estudios.

Con respecto a la cultura, se observa que la satisfacción vital (que incluye la satisfacción laboral) de poblaciones inmigrantes en sus países de acogida es menor que la de los trabajadores autóctonos.

1.6.2.4 Comportamiento de la Satisfacción Laboral

TABLA 1.4 COMPORTAMIENTO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Autor	Descripción
ROBBINS, STEPHEN P.	Es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual.
TUBAN, JORGE	Existe una gran confusión en el empleo del término “Comportamiento de la satisfacción” y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la satisfacción.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

Por desgracia, con la satisfacción laboral sucede exactamente lo mismo que con el constructo clima laboral. No existe un consenso

⁵⁰ Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid, Página 219.

⁵¹ Muñoz, Alfredo (1990), Satisfacción en el Trabajo, Universidad Complutense de Madrid, Editorial Fénix, Página 145

unánime al respecto, ni tampoco una única teoría que la explique o un modelo que lo clarifique. Por todo ello, nos vemos obligados a incluir las principales definiciones existentes sobre la satisfacción laboral, como paso previo al análisis de las diferentes teorías que la explican.

1.6.2.5 Medición de la Satisfacción en el Trabajo

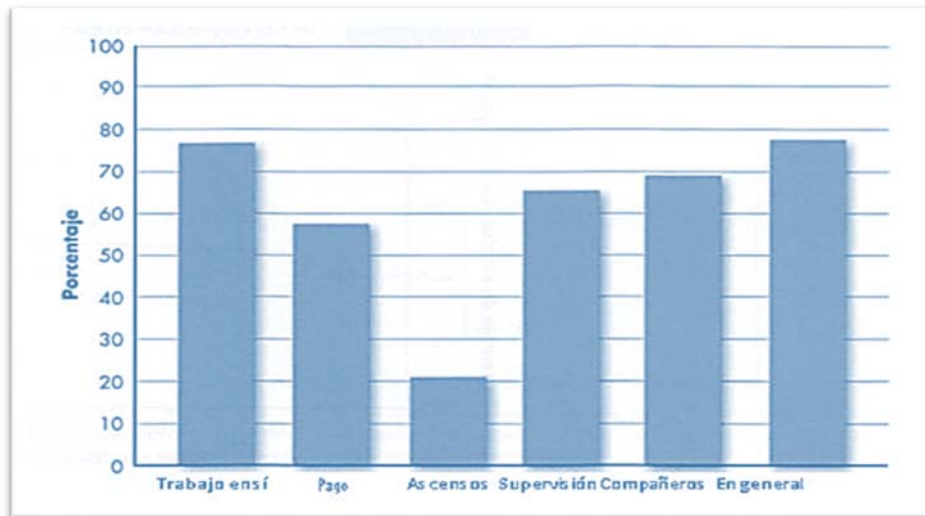
Habíamos definido la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto.

El trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo⁵².

Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo. La siguiente figura explica los factores más determinantes en cuanto a la satisfacción laboral se refiere, el autor afirma que la Satisfacción Laboral se desprende de un conjunto de ítems que conjugados entre sí pueden asegurar un ambiente laboral que implique la óptima satisfacción del trabajador a fin de asegurar una mayor productividad y eficiencia en el trabajo, es por eso que las apreciaciones y percepciones subjetivas de todos los empleados deben ser el punto de partida para el desarrollo de estrategias que garanticen el éxito de la organización:

⁵² Martínez, Carlos (2010). *Psicología Social en las organizaciones: Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Editorial Lugano, Página 67

FIGURA 1.1 DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Stephen, Robbins. Comportamiento Organizacional. Pag.85

1.6.2.6 Efectos de la Satisfacción sobre el Desempeño de los Trabajadores

Encontramos los siguientes efectos⁵³:

- Satisfacción y productividad: Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, mientras más satisfecho se encuentre un trabajador, mayor será su productividad
- Satisfacción y Ausentismo: Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
- Satisfacción y Rotación: Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo.

Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación;

⁵³ Martínez, Carlos (2010). Psicología Social en las organizaciones: Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional. Editorial Lugano, Página 94

esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

1.6.2.7 Insatisfacción Laboral

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente⁵⁴.

1.6.2.7.1 Formas en que los Empleados Demuestran su Insatisfacción

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad, negligencia- es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción⁵⁵.

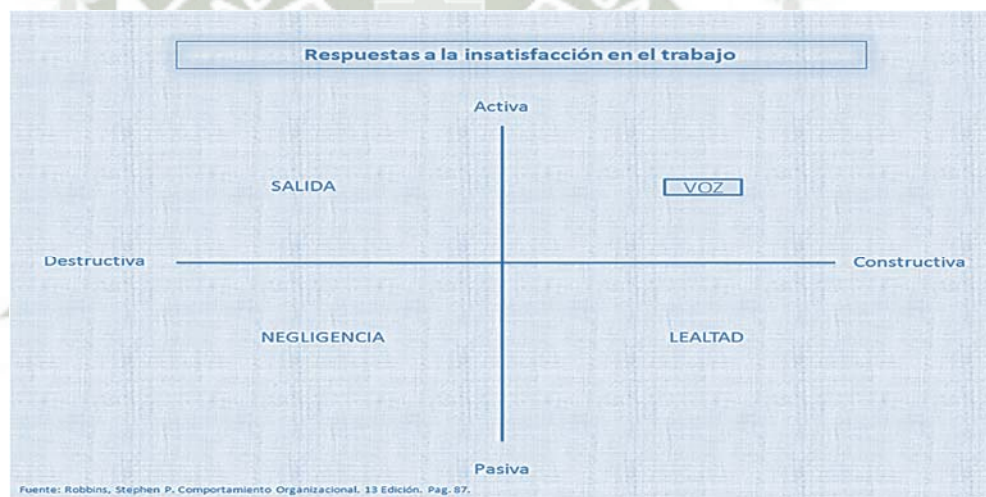
- Salida: Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

⁵⁴ Martínez, Carlos (2010). Psicología Social en las organizaciones: Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional. Editorial Lugano, Página 113

⁵⁵ Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 187

- Voz: Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está "haciendo las cosas correctas".
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

FIGURA 1.2 RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



Fuente: Stephen, Robbins. Comportamiento Organizacional, Página 87

1.6.2.8 Expectativas de Personas y Organizaciones

Sabemos que las organizaciones están compuestas por personas, sin embargo la integración de ambas está lejos de ser armoniosa. Los objetivos individuales tienden a separarse de los organizacionales lo que provoca tensión y conflictos⁵⁶.

La empresa proporciona al individuo sueldo, seguridad y status a cambio de que este cumpla con su trabajo y sus tareas. La

⁵⁶Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 194

reciprocidad se da en el sentido en que la empresa utiliza su autoridad para cumplir sus expectativas y el individuo limita su rendimiento si ve que la empresa no actúa justamente. Esta justicia es una especie de contrato psicológico.

Este contrato es una especie de expectativa de lo que ganarán ambos con la relación. El contrato psicológico influye en el comportamiento de ambas partes. Por lo tanto es importante que ambas partes conozcan que es lo que espera una de otra.

Las organizaciones, según la gestión de las expectativas de las personas pueden ser clasificadas en dos categorías:

- Organizaciones de expectativización concreta:
 - Propia de las organizaciones muy formalizadas, o burocráticas. En estas organizaciones las expectativas de las personas responden a una oferta cierta, fiable y explicitada incluso por reglamento.
- Organizaciones de expectativización difusa:
 - En estas organizaciones las expectativas no responden a una oferta explicitada. Y sin embargo, aquí es donde el proceso de expectativización es más intenso, donde tiene un impacto superior en la organización. El hecho de que no se explicita la oferta no significa que las personas no tengan sus expectativas. De hecho, pretender que una persona, en una organización, carezca de expectativas es igual de probable de que esté una hora sin pensamientos. Múltiples procesos darán lugar a expectativización.

1.6.2.9 Enriquecimiento del Trabajo

Las teorías de Maslow, Herzberg y McGregor han jugado un importante papel en el desarrollo del enriquecimiento del trabajo. Con este concepto se entiende el diseño de trabajos con mayor

variedad de contenidos. Pero al rediseñar o enriquecer las tareas hay que hacer una importante distribución entre cargos de trabajo horizontales y verticales⁵⁷.

- La carga horizontal: La carga horizontal que recibe el nombre de ampliación del trabajo, consiste en aumentar el número de operaciones a realizar, esto es, se trata de combinar dos o más tareas que no requieren un mayor grado de eficiencia por parte del empleado y que por tanto no le da un mayor significado a su trabajo, aunque puede hacerlo menos monótono y rutinario.
- La carga vertical: La carga vertical del trabajo consiste en dar mayor profundidad a la tarea, introduciendo en ella exigencias de conocimientos y habilidades de más alto nivel, mayor autonomía, mayor responsabilidad, en cuanto a planificación, dirección y control del proceso de trabajo.

1.6.2.10 Subvariables representativas de la Satisfacción Laboral

Para un correcto análisis de la Satisfacción Laboral es necesario desglosar dicha variable en subvariables que permitan un adecuado análisis para un mejor entendimiento del concepto global de la Satisfacción Laboral. Para el presente estudio de investigación se consideró las siguientes subvariables⁵⁸:

1.6.2.10.1 Satisfacción con la Relación con sus Superiores

Esta subvariable relaciona la propia satisfacción que tiene el trabajador con la relación que sus superiores le brindan, estas relaciones se refieren estrictamente al campo de comportamiento organizacional. Se presentan los siguientes indicadores para un análisis más detallado:

⁵⁷Peiró, Jose María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos, Página 208

⁵⁸Churden, Herbert y Sherman, Arthur (1986). Administración de Personal, 1ª Edición, México, Editorial Continental, Página 39

- La proximidad y frecuencia con que es supervisado: Este indicador estudia la variable del número de ocasiones y frecuencia de tiempo con la que un trabajador recibe supervisión. Es recomendable que esta se ejerza acorde al proceso al que se refiere.
- La supervisión ejercida: Este indicador se refiere al tipo y calidad de la supervisión implicada de acuerdo al área que se trate.
- Las relaciones personales con sus superiores: Este indicador se refiere al nivel de eficiencia que resulta de las supervisiones realizadas. Como resultado de estas supervisiones se logran un grado de familiaridad entre el superior y su subordinado, afianzando la relación entre estos.
- La forma en que los supervisores juzgan la tarea: Este indicador se refiere al juicio propio y personal que elabora un supervisor al momento de evaluar a sus subordinados. Este juicio contiene las percepciones, creencias y actitudes dependientes del estilo de supervisión.
- El apoyo que recibe de sus superiores: Este indicador analiza la calidad en cuanto a la colaboración brindada, este tipo de apoyo puede ser medido en base a la propia percepción del trabajador.

1.6.2.10.2 Satisfacción con las Condiciones Físicas en el Trabajo

Esta subvariable implica la percepción que presenta el trabajador con las distintas condiciones físicas del trabajo, estas engloban aspectos como ventilación, iluminación, espacio disponible de trabajo, limpieza e higiene; si estos ítems son tratados adecuadamente, la Satisfacción Laboral se verá favorecida. Se presentan los siguientes indicadores para un análisis más detallado⁵⁹:

⁵⁹ Churden, Herbert y Sherman, Arthur (1986). Administración de Personal, 1ª Edición, México, Editorial Continental, Página 46

- La ventilación de su lugar de trabajo: Un buen flujo de aire en los lugares de trabajo tiene mucha importancia para la productividad y para la salud en el trabajo. Una ventilación adecuada puede ayudar al control de sustancias peligrosas y a evitar la excesiva acumulación de calor.
- La iluminación del lugar de trabajo: La iluminación de cada zona o parte de un lugar de trabajo deberá adaptarse a las características de la actividad que se efectúe en ella, teniendo en cuenta: Los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores dependientes de las condiciones de visibilidad.
- El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo: Este indicador se relaciona con la comodidad que presenta el trabajador al momento de desempeñar su función diaria. El espacio disponible debe ser el ideal para que permita un mejor desplazamiento en el área de trabajo, lo cual favorece la Satisfacción Laboral.
- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo: Trabajar en un espacio limpio e higiénico aumenta la productividad y la salud. La aplicación de programas de higiene en las empresas, todavía deficitarios, ayuda a romper la cadena de contagios por virus y evita tanto el absentismo como el "presentismo laboral", que consiste en ir al trabajo enfermo incluso con riesgo de contagiar a otros.
- La temperatura de su local de trabajo: Este indicador se relaciona con el correcto acondicionamiento del área de trabajo, específicamente con la temperatura óptima a fin de que el trabajador se encuentre satisfecho y desarrolle sus labores de manera más efectiva.

1.6.2.10.3 Satisfacción con la participación en las Decisiones

Esta subvariable se ve relacionada con el grado en que el trabajador se encuentra satisfecho y acorde con la apertura que se tiene para la aceptación de sus propuestas en las tomas de decisiones. Se presentan los siguientes indicadores para un análisis más detallado⁶⁰:

- Grado de cumplimiento de disposiciones y leyes laborales: Este indicador se refiere a la predisposición existente para acatar la estructura normativa en la organización, de tal forma que el trabajador cumplirá dichas normas en la medida en que la organización actúe de manera justa.
- Forma de darse la negociación en el trabajo sobre aspectos laborales: Este indicador se relaciona con el tipo de negociación con respecto a los distintos aspectos laborales propios del trabajo en cualquier organización.
- Participación en las decisiones de su departamento: Este indicador conlleva al análisis de la apertura para las decisiones de una manera departamental, sabiendo que cada departamento cuenta con tipos de decisiones distintos a considerar.
- Participación en las decisiones del grupo de trabajo: Este indicador está asociado a la participación en decisiones relativa a los grupos de trabajo tanto formales como informales, lo cual implica que es conveniente que las decisiones sean tomadas equitativamente para conseguir una óptima satisfacción laboral.
- Capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo: Este indicador está relacionado con la propia independencia que el trabajador posee para manejar por sí mismo su línea de carrera dentro de la organización de la

⁶⁰ Churden, Herbert y Sherman, Arthur (1986). Administración de Personal, 1ª Edición, México, Editorial Continental, Página 49

manera más conveniente y con la menor cantidad de trabas posibles.

1.6.2.10.4 Satisfacción con el Trabajo

Esta subvariable nos permite analizar el grado en que el trabajador se muestra acorde y satisfecho con su propio entorno laboral, entendiéndose este no solamente en las condiciones sino también en las oportunidades que se presentan. Se presentan los siguientes indicadores para un análisis más detallado⁶¹:

- Oportunidades para poder destacar: Este indicador es de naturaleza netamente subjetiva y está ampliamente relacionado con el nivel de consideración que se ofrece a cada empleado individualmente, así como con la autoestima que este pueda reflejar, ambos ítems si son tratados adecuadamente contribuirán a que los trabajadores se sientan más satisfechos laboralmente.
- Oportunidades que le ofrece el trabajo para realizar lo que le gusta: Este indicador es importante debido a que se refiere a la creación de un ambiente laboral que desarrolle las capacidades y habilidades de los trabajadores en los campos en los cuales cada uno se destaca, esto bajo el principio de que se realizara una mejor labor en los rubros en los que el trabajador se sienta a gusto y sea más capaz.
- La satisfacción que produce el trabajo por sí mismo: Este indicador se relaciona por la propia percepción que el trabajador posee sobre el valor que la actividad laboral representa en su propia vida, así como entender la satisfacción de un trabajo bien realizado, siendo este un tema netamente cultural.

⁶¹ Churden, Herbert y Sherman, Arthur (1986). Administración de Personal, 1ª Edición, México, Editorial Continental, Página 54

- Los objetivos y metas que debe alcanzar: Este indicador implica la satisfacción que el trabajador puede llegar a poseer a través del cumplimiento de las metas y objetivos trazados, no solo a través de la retribución económica, sino también mediante la apreciación de sus colegas y superiores, si este indicador es bien trabajado por la organización, se logrará contar con trabajadores motivados adecuadamente.

1.6.2.10.5 Satisfacción con el Reconocimiento

Esta subvariable explica la satisfacción que presenta el trabajador con respecto a los distintos medios que puedan traducirse en reconocimientos posteriores. Se presentan los siguientes indicadores para un análisis más detallado⁶²:

- Las oportunidades de promoción que tiene: Este indicador está referido a la satisfacción que el trabajador puede poseer a través de distintas oportunidades que le impliquen un ascenso o promoción de cargo para efectuar una línea de carrera prospera dentro de la organización.
- Las oportunidades de formación que le ofrece la institución: Este indicador contempla la satisfacción que un trabajador puede obtener dentro de una organización a través del reconocimiento mediante el otorgamiento de oportunidades que se traduzcan en medios de formación y capacitación relativas al área en que se desempeñan. Esto le permitiría un desarrollo de habilidades y conocimientos que a largo plazo significaran una mayor satisfacción laboral.
- El salario o bonificación recibida: Este indicador está relacionado con la satisfacción implícita en la retribución económica, la cual debe ir acorde al promedio de la industria y al desempeño y cargo que ocupa el trabajador.

⁶² Churden, Herbert y Sherman, Arthur (1986). Administración de Personal, 1ª Edición, México, Editorial Continental, Página 81

1.7 Descripción de la Empresa ANDES YARN S.A.C

1.7.1 Información Corporativa

Para el estudio de la presente empresa es necesario desarrollar la siguiente información que ampliarán nuestros conocimientos respecto a la misma.

1.7.2 Presentación

Desde hace 13 años somos la nueva alternativa en el servicio de teñido de insumo textil de fibra de alpaca. Nos caracterizamos por prestar a nuestros clientes un servicio ágil y oportuno, confiable con las exigencias de calidad que tienen nuestros clientes. Siempre estamos al lado de nuestros clientes para el desarrollo de sus tonos, pruebas, muestras y contratiempos. Tenemos aliados estratégicos que nos permiten cada vez ir ampliando nuestro portafolio de servicio y acomodándonos a las exigencias del mercado.

1.7.3 Reseña Histórica

El éxito de una empresa se basa generalmente en una sólida idea inicial, y también en la filosofía y en las estrategias utilizadas para conseguirlo. La idea que, hace 13 años, empujó a Ramiro Ayta Poma a iniciar esta actividad, se basaba en un concepto muy sencillo: siempre han existido personas que aman solo los trabajos realizados en el estado del arte. Él mismo, Ramiro, fue un ejemplo. En este sentido, desde el inicio, el objetivo de la empresa fue el de brindar un óptimo servicio de teñido con los mejores estándares permitidos por la tecnología, sin ningún compromiso. Para conseguirlo, no se descuidó ningún aspecto: materiales de primera calidad, la mejor tecnología, el personal más cualificado. La empresa se fundó el 29

de Mayo del 2001 y se especializó inmediatamente en el teñido de tejido de alpaca de primer nivel. Desde entonces ANDES YARN S.A.C ha ido expandiéndose continuamente. Recientemente se ha reorganizado siguiendo una moderna estrategia de grupo para poder servir mejor a sus clientes.

1.7.4 Misión

Somos una empresa del sector tintorero dentro de la industria textil. Nuestras actividades están orientadas al logro de resultados, para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

1.7.5 Visión

Ser conocida como la mejor empresa de tintorería a nivel nacional, por la calidad de nuestros productos, la calidad de nuestros procesos y la calidad de nuestro servicio.

1.7.6 Principios

- Calidad.
- Productividad.
- Satisfacción de nuestros clientes.
- Mejoramiento Continuo.
- Competencia del personal.
- Efectivos métodos de comunicación.
- Trabajo con proveedores aprobados.
- Integridad
- Innovación

1.7.7 Datos de la Empresa

La siguiente tabla muestra los datos específicos de la empresa, que son necesarios para tener una visión más clara de la misma, a fin de efectuar un estudio completo:

TABLA 1.5 DATOS DE LA EMPRESA

Número de RUC:	20498099051 - ANDES YARN S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	AYSAC		
Fecha de Inscripción:	29/05/2001	Fecha de Inicio de Actividades:	29/05/2001
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	Y COMERCIANTES LA VILLA MZA. G LOTE. 7-A ASC. DE VIV.PEQ.ARTESANOS (5 CDRAS ANTES DEL PENAL DE SOCABAYA) AREQUIPA - AREQUIPA - SOCABAYA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

1.7.8 Logotipo

Constituido principalmente por un isotopo cursivo y con línea estilizada que engloba la transmisión de confianza y calidad implícitas, así mismo, el color amarillo cadmio transmite cercanía hacia el consumidor, así como emula el atractivo del producto final de la empresa.

Por otro lado, el gráfico central trata de relacionar la empresa con la identidad y el orgullo de ser una empresa peruana que contribuye al desarrollo económico a través de un servicio de calidad.

FIGURA 1.3 LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Fuente: BASE DE DATOS ANDES YARN S.A.C

1.7.9 Eslogan

“CALIDAD EN TEÑIDO A TU SERVICIO”

1.7.10 Condiciones del Trabajo de ANDES YARN S.A.C

Nuestra empresa en cuanto a infraestructura cuenta con las siguientes condiciones de trabajo:

- Calidad de la Mano de obra.
- Existencia de buena infraestructura.
- Proximidad con proveedores de maquinaria y equipo.
- Ubicación estratégica respecto de los principales centros de consumo o clientes.
- Servicio de agua.
- Servicio de electricidad.

1.7.11 Flujo de Operaciones según Funciones

Se encuentra dirigida por el:

- Gerente General: Quien es también, el propietario de la empresa.
- Gerente de Área: Encargado de un área específica de la empresa.
- Supervisores de Planta iniciaron sus labores en la empresa cuando esta se constituyó, son los encargados de todo lo relacionado con las operaciones de la planta de teñido.
- Obreros Son los encargados de manipular las diversas máquinas y teñir artesanalmente los tejidos de alpaca.

1.7.12 Procesos

- El proceso se da inicio con la recepción de los ovillos de lana de alpaca en la propia planta, asignándose por categorías para su correcta manipulación.

FIGURA 1.4. PROCESO 1



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

- El siguiente paso es traspaso de los ovillos de lana de alpaca en las respectivas maquinas encargadas de darles una forma más adecuada para su posterior teñido.

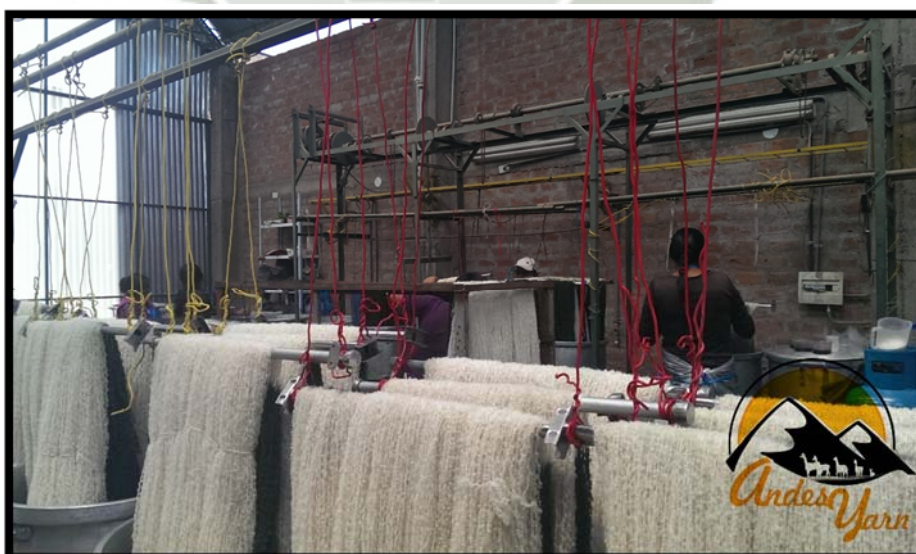
FIGURA 1.5. PROCESO 2



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

- A continuación se procede al teñido propiamente dicho, mediante la utilización de maquinarias programadas para este tipo de trabajo.

FIGURA 1.6. PROCESO 3



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

- Una vez acabado el proceso de teñido, se procede a retirar los tejidos ya terminados y colocarlos en los respectivos tendedores para su secado.

FIGURA 1.7. PROCESO 4



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

- Finalmente, se procede al empackado y posterior ubicación en el almacén de productos terminados de los distintos tejidos ubicados acorde a su color, textura y cliente.

FIGURA 1.8. PROCESO 5

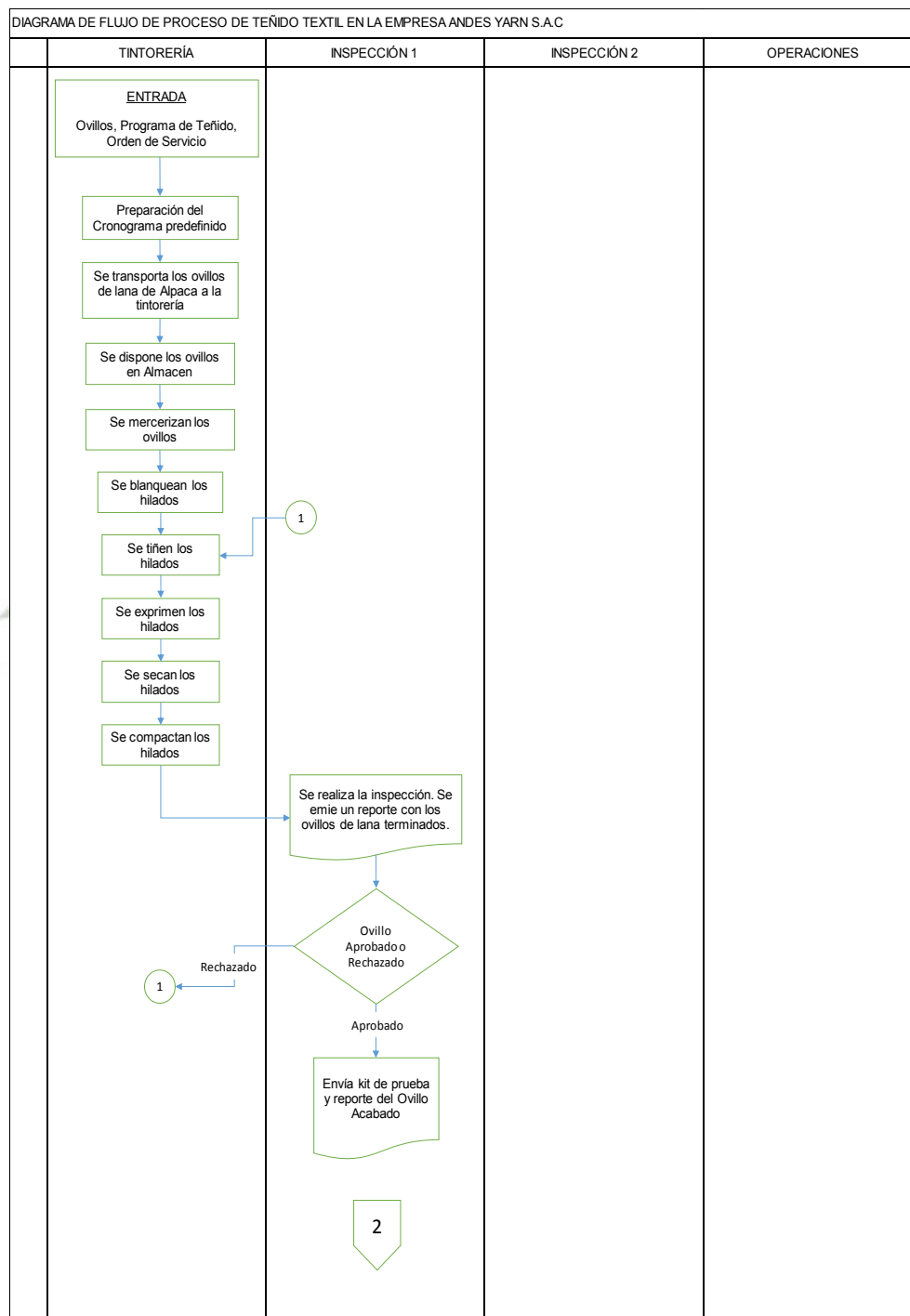


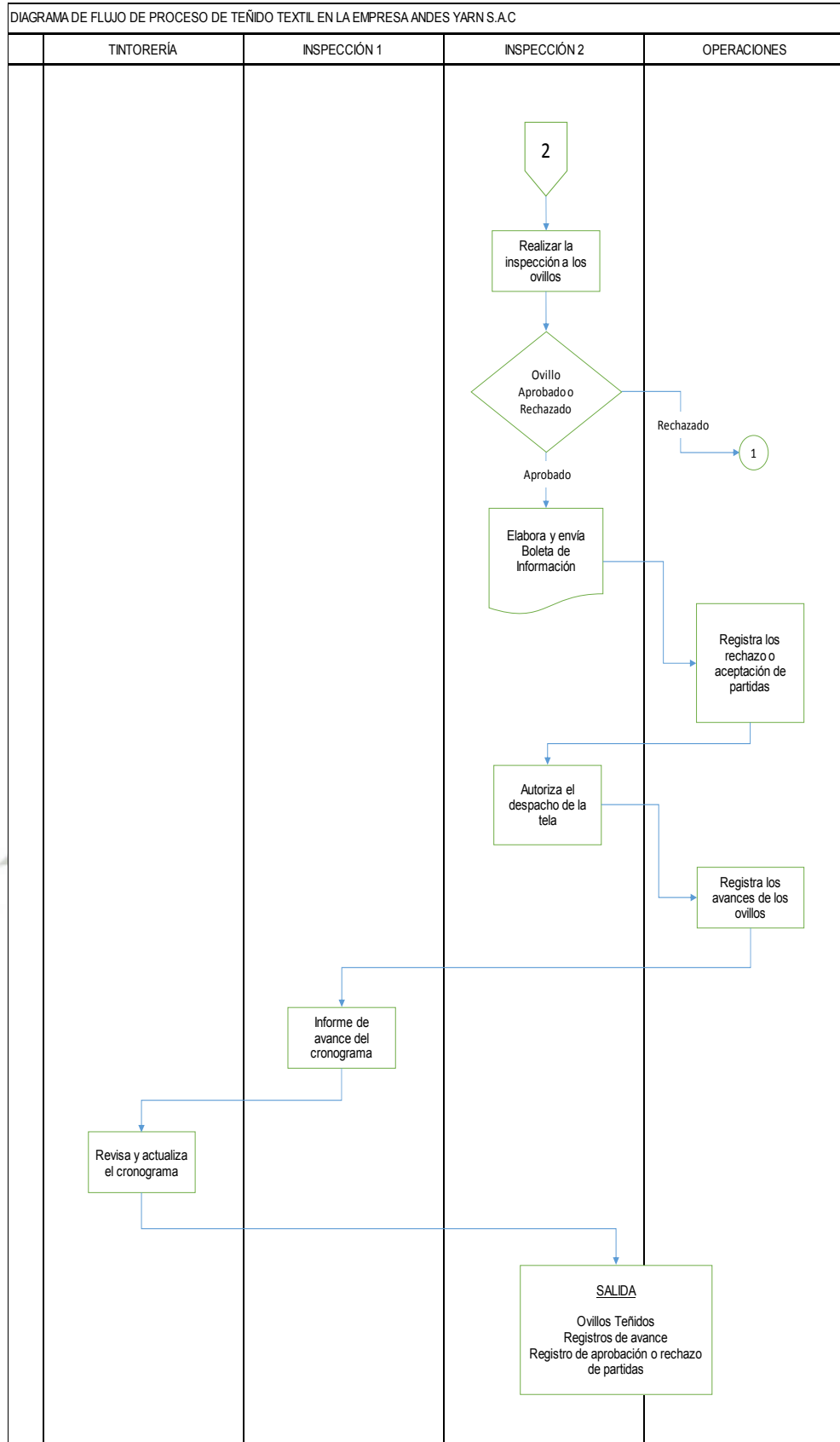
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACION
Elaboración: Propia

1.7.13 Flujograma del Proceso

El siguiente flujograma muestra la sucesión de actividades que conforman el proceso de teñido textil en el área analizada en el presente trabajo de investigación:

FIGURA 1.9. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE TEÑIDO TEXTIL





Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
 Elaboración: Propia

1.8 Antecedentes

Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como base varios aspectos que se relacionan con el contenido del tema estudiado. Estas investigaciones sirven como antecedentes para veracidad de la misma:

- Flor de María Sotomayor Quenta (2012), Universidad Nacional de Moquegua.

Trabajo realizado para optar al título de Licenciado en Administración. Titulado: “Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012”.

- Objetivo General: Estudiar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables.

La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Clima Organizacional y del Nivel Medio de Satisfacción Laboral así como una Alta Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua.

El aporte de este trabajo a la investigación en estudio fue el hecho de que este proyecto provee una visión articulada para facilitar el financiamiento y metas claras, prioridades y direcciones tanto a los miembros como al entorno. Igualmente permite identificar la asignación de los recursos y mejorar la imagen de la organización.

- Oswaldo Clemente Pelaes León (2010), Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Trabajo realizado para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Titulado: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa de servicios telefónicos”.

- Objetivo General: Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del Clima Organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Este trabajo aporta parte fundamental ya que trata del tema en investigación: el clima organizacional, contribuyendo con la orientación para la realización de dicha investigación.

1.9 Hipótesis

El desarrollo de las hipótesis se explica en los siguientes puntos referidos al planteamiento de las mismas que será contrastado posteriormente:


1.9.1 Hipótesis General

- DADO: Que el Clima Organizacional es un factor crítico en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.
- ES PROBABLE: Que efectuando la presente tesis investigativa se logre determinar la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral de los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.

1.9.2 Hipótesis Específicas

- Cuanto mayor sea la disponibilidad de recursos, mayor será la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo.(H1)
- Cuanto mayor sea el trabajo en equipo, mayor será la satisfacción con la participación en las decisiones.(H2)
- Cuanto mayor sea la efectividad en el estilo de dirección, mayor será la satisfacción con el reconocimiento.(H3)
- Cuanto mayor sea la motivación, mayor será la satisfacción con el trabajo.(H4)
- Cuanto mayor sea la comunicación, mayor será la satisfacción con relación a los superiores.(H5)





II. CAPITULO 2

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Diseño

El presente trabajo de investigación se valió de un diseño de tipo descriptivo simple, lo cual permite conocer el clima organizacional y la forma en la que este está influenciando en la satisfacción de los trabajadores del área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, se utilizó una escala de clima organizacional que considera los factores más idóneos para la realidad de dicha organización.

2.2 Universo y Muestra

En el presente trabajo se utilizó una sola población, conformada por los trabajadores del área de teñido de la empresa. El tamaño de la población es de 42 trabajadores. Debido a que el tamaño de la población es pequeño y representativo, no se realizará el debido muestreo. Los criterios para incluir a los trabajadores del área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C son:

- Que trabajen en el área de teñido de manera continua.
- De ambos sexos.
- Que tengan edades comprendidas entre 19 a 58 años.
- De cualquier modalidad contractual.

Es necesario recalcar que no hubo necesidad de utilizar procedimientos para el desarrollo del cálculo del tamaño muestral, ya que la investigación abarcara toda la población.

2.3 Técnica e Instrumentos

El objetivo de la investigación, fue conocer cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de los servicios del área de teñido en la empresa ANDES YARN S.A.C en la ciudad de Arequipa, vinculándolo con su percepción de la satisfacción laboral. El estudio se inició con el conocimiento empírico de la propia área, y la

estructuración del marco teórico de la temática planteada, luego se construyó un Cuestionario con una escala de Likert, en la cual se evaluaron quince variables, cada una con un número distinto de ítems dada su relevancia, haciendo un total de setenta ítems. La escala de alternativa fueron siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

A continuación, se mencionan los ítems correspondientes a la variable de Clima Organizacional:

Primeramente se codificó la totalidad de variables en el programa estadístico SPSS con sus respectivos valores , paso seguido se procedió al desarrollo del cuadro de análisis de varianza total explicada , resultando el cuadro correspondiente , con lo cual se establece el número de factores representativos de la totalidad de variables ; una vez hecho esto se procedió al desarrollo de las matrices de componentes , y para recurrir a soluciones más inteligibles se desarrollaron las matrices de componentes rotados , a través de cierto número de iteraciones .

Por último se procedió a denominar cada factor de manera tal que englobe sus respectivas variables, además de brindar sus respectivas ecuaciones con sus cargas factoriales. Hay que recalcar que todo el procedimiento descrito se realizó para ambas variables por separado, de esta forma se obtiene una clasificación adecuada de las variables.

2.3.1 KMO y prueba de Bartlett – Clima Organizacional

TABLA 2.1. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,825
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-Cuadrado aproximado	843,871
	gl	196
	Sig.	,000

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En el presente análisis del KMO la significación es cero y por lo tanto las variables están correlacionadas y tiene sentido hacer el análisis factorial.

2.3.2 Varianza Total Explicada – Clima Organizacional

El siguiente cuadro explica la varianza total explicada con relación al Clima Organizacional presente en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C:

TABLA 2.2. VARIANZA TOTAL EXPLICADA – CLIMA ORGANIZACIONAL

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,761	13,522	13,522	6,761	13,522	13,522	3,217	8,332	8,332
2	4,981	9,962	23,484	4,981	9,962	23,484	5,459	10,187	18,519
3	4,719	9,438	32,922	4,719	9,438	32,922	5,236	10,038	28,557
4	4,457	8,913	41,835	4,457	8,913	41,835	4,991	9,529	38,086
5	4,116	8,231	50,066	4,116	8,231	50,066	4,866	9,142	47,228
6	3,937	7,873	57,939	3,937	7,873	57,939	4,349	8,336	55,564
7	3,748	7,496	65,435	3,748	7,496	65,435	4,067	8,215	63,779
8	3,659	7,318	72,753	3,659	7,318	72,753	4,012	8,155	71,934
9	3,212	6,424	79,177	3,212	6,424	79,177	3,832	7,108	79,042
10	3,176	6,352	85,529	3,176	6,352	85,529	3,565	6,487	85,529
11	1,871	3,742	89,271						
12	1,491	2,981	92,252						
13	1,215	2,429	94,681						
14	0,605	1,210	95,891						
15	0,559	1,118	97,009						
16	0,502	1,003	98,012						
17	0,433	0,865	98,877						
18	0,355	0,709	99,586						
19	0,152	0,304	99,890						
20	0,055	0,105	99,995						
21	1,625E-3	3,945E-3	99,997						
22	1,328E-4	2,433E-4	99,998						
23	1,204E-4	2,365E-4	99,999						
24	1,007E-4	2,093E-4	100,000						
25	1,943E-5	4,618E-5	100,000						
26	1,769E-5	3,415E-5	100,000						
27	1,374E-5	3,119E-5	100,000						
28	1,232E-5	3,081E-5	100,000						
29	1,144E-5	2,882E-5	100,000						

30	1,091E-5	2,445E-5	100,000
31	1,027E-5	2,332E-5	100,000
32	1,008E-5	2,133E-5	100,000
33	1,702E-6	3,224E-6	100,000
34	1,528E-6	3,199E-6	100,000
35	1,424E-6	3,125E-6	100,000
36	1,328E-6	2,788E-6	100,000
37	1,212E-6	2,233E-6	100,000
38	1,195E-6	2,192E-6	100,000
39	1,147E-6	2,181E-6	100,000
40	1,113E-6	2,149E-6	100,000
41	1,091E-6	2,132E-6	100,000
42	1,024E-6	2,112E-6	100,000
43	1,535E-7	3,994E-7	100,000
44	1,488E-7	3,128E-7	100,000
45	1,823E-9	4,119E-9	100,000
46	1,867E-10	4,155E-10	100,000
47	1,364E-14	3,966E-14	100,000
48	-1,758E-17	-4,332E-17	100,000
49	-1,957E-16	-4,489E-16	100,000
50	-1,948E-19	-5,103E-19	100,000

Método de Extracción, Análisis de componentes principales

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

La varianza total es igual a 50 debido a la estandarización de variables. De los 50 puntos de varianza original, el primer componente explica el 6,761, que representa prácticamente el 13,522 % de la varianza original. El segundo componente explica 4,981 (9,962 %) de la varianza original, el tercer componente el 4,719 (9,438 %) ,el cuarto componente 4,457 (8,913 %), el quinto componente 4,116 (8,231 %) ,el sexto componente 3,937 (7,873%) , el séptimo componente 3,748 (7,496) , el octavo componente 3,659 (7,318%) el noveno componente 3,212 (6,424 %)el décimo componente 3,176 (6,352 %) . Los otros 40 componentes explican porcentajes más bajos comparativamente a los 10 primeros.

Si observamos la columna acumulado de la tabla anterior, el primer plano factorial (componente 1, 2,3,4,5,6,7,8,9 y 10) el 85,529 % representa el porcentaje de la varianza total explicada por los diez primeros componentes, lo cual muestra que los diez modelos establecidos son bastante aceptables.

2.3.3 Matriz de Comunalidades – Clima Organizacional

TABLA 2.3. MATRIZ DE COMUNALIDADES – CLIMA ORGANIZACIONAL

COMUNALIDADES		
Variables	Inicial	Extracción
Grado de conocimiento de la normatividad vigente relacionada al trabajo desempeñado.	1,000	,727
Nivel de definición en las responsabilidades y funciones asignadas.	1,000	,836
Grado de apoyo de la documentación para el desarrollo de labores.	1,000	,675
Nivel de apertura hacia las opiniones de los trabajadores.	1,000	,678
Nivel de empoderamiento en el trabajo.	1,000	,598
Nivel de orgullo por la institución.	1,000	,890
Afecto por el trabajo.	1,000	,831
Conocimiento de la visión , misión y valores organizacionales.	1,000	,634
Cumplimiento del reglamento interno y disposiciones .	1,000	,621
Grado de compromiso y contribución al logro de metas y proyectos.	1,000	,698
Ambiente de confianza.	1,000	,803
Consideración del liderazgo en la organización.	1,000	,749
Manejo de la comunicación por la gerencia.	1,000	,625
Nivel de aceptación de propuestas.	1,000	,608
Grado de parcialidad.	1,000	,685
Materiales e implementos para el cumplimiento de actividades.	1,000	,780
Condiciones físicas del trabajo.	1,000	,793
Planeación de materiales.	1,000	,849
Condiciones de materiales e implementos.	1,000	,788
Estado de la infraestructura.	1,000	,723
Nivel de participación en la mejora del clima laboral.	1,000	,711
Nivel de compromiso.	1,000	,856

Grado de reconocimiento.	1,000	,840
Nivel de autoestima laboral.	1,000	,832
Consideración del vínculo laboral.	1,000	,705
Oportunidades de crecimiento.	1,000	,756
Visión propia a futuro.	1,000	,809
Grado de consistencia en la organización.	1,000	,750
Estado del reglamento.	1,000	,634
Aceptación de sugerencias.	1,000	,676
Contribución al logro de objetivos de la organización.	1,000	,704
Importancia del trabajo en equipo.	1,000	,738
Grado de participación en el equipo.	1,000	,856
Mecanismos de información.	1,000	,608
Claridad y precisión de información.	1,000	,709
Información sobre cambios en la organización.	1,000	,589
Control y seguimiento del cumplimiento de las funciones.	1,000	,790
Existencia de comunicación fluida.	1,000	,609
Capacidad de solución de problemas.	1,000	,709
Respeto al horario de trabajo.	1,000	,764
Trabajo bajo presión.	1,000	,635
Cumplimiento de funciones.	1,000	,708
Eficacia y competitividad.	1,000	,865
Tipo de trato en la organización.	1,000	,623
Grado de interacción.	1,000	,698
Participación en actividades sociales.	1,000	,651
Grado de integración en la organización.	1,000	,747
Apoyo entre miembros de la organización.	1,000	,706

Método de Extracción, Análisis de componentes principales

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

Interpretación: Se muestra que la comunalidad inicial para todas las variables es 1, luego de la extracción se muestra el porcentaje de variabilidad en cada variable que es explicado por los 10 factores.

2.3.4 Matriz de Componentes Rotados – Clima Organizacional

La tabla mostrada a continuación muestra la matriz de componentes rotados luego de varias iteraciones realizadas por el SPSS, con la finalidad de obtener los factores más adecuados con relación al Clima Organizacional:

TABLA 2.4. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS – CLIMA ORGANIZACIONAL

Variables	Componentes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GRAD_CONOC	,941									
INTEG_ORG										,672
APOY_ORG										,589
DEF_FUNC	,924									
PREC_INFO								,831		
CONT_OBJ							,677			
NIV_APE	,757									
NIV_EMP	,732									
EFL_COMP									,612	
NIV_ORG		,785								
OPOR_CREC						,811				
AFE_TRAB		,720								
VIS_MIS		,692								
GRAD_APO	,812									
CUM_REGL		,671								
COMU_FLU								,691		
GRAD_COMP		,593								
AMB_CONF			,891							
IMP_EQUI							,650			
MAN_COMU			,869							
TRAB_PRES									,801	
ACEP_PROP			,752							
NIV_AUT					,578					
GRAD_PARC			,654							
MAT_IMP				,792						
COND_FIS				,758						
CONS_LID			,843							
PLANE_MAT				,677						
INFO_CAMB								,769		
COND_MAT				,603						
EST_INF				,601						
NIV_PART					,789					

NIV_COMP					,754					
ACT_SOC										,719
GRAD_RECO					,589					
CONS_VINC						,821				
VIS_FUT						,804				
CUMP_FUNC									,754	
HORA_TRAB									,812	
GRAD_CONS						,789				
EST_REGL						,589				
ACEP_SUGE							,679			
PART_EQUI							,648			
DEF_FUNC	,924									
MECA_INFO								,901		
CONT_FUNC								,755		
SOLU_PROB									,863	
TRAT_ORG										,833
GRAD_INTER										,724

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

La rotación ha convergido en 4 iteraciones

Fuente: Trabajo de investigación

Elaboración: Propia

La matriz de componentes rotados denota la construcción de modelos estructurales y por ende el siguiente paso es determinar a qué variables hacen referencia los factores seleccionados. La razón de ser de la matriz de componentes rotados es determinar las variables que determinan cada uno de los factores, cada uno de estos comprendiendo significación entre los demás. Las relaciones serían las siguientes:

TABLA 2.5. FACTOR 1: ESTRUCTURA

FACTOR 1 : Estructura	
GRAD_CONOC	Grado de conocimiento de la normatividad vigente relacionada al trabajo desempeñado
DEF_FUNC	Nivel de definición en las responsabilidades y funciones asignadas
GRAD_APO	Grado de apoyo de la documentación para el desarrollo de labores
NIV_APE	Nivel de apertura hacia las opiniones de los trabajadores
NIV_EMP	Nivel de empoderamiento en el trabajo

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

Factor 1 (VSI)=0,941 GRAD_CONOC + 0,924 DEF_FUNC + 0.757 NIV_APE + 0,732 NIV_EMP + 0,812 GRAD_APO + 0,924 DEF_FUNC

Interpretación: Las variables GRAD_CONOC, DEF_FUNC, NIV_APE, NIV_EMP y GRAD_APO tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, siendo la mínima 0,732 y la máxima 0,941, por lo que están correlacionadas en el Factor 1 denominado Estructura.

TABLA 2.6. FACTOR 2: IDENTIDAD

FACTOR 2 : Identidad	
NIV_ORG	Nivel de orgullo por la institución
AFE_TRAB	Afecto por el trabajo
VIS_MIS	Conocimiento de la visión , misión y valores organizacionales
CUM_REGL	Cumplimiento del reglamento interno y disposiciones
GRAD_COMP	Grado de compromiso y contribución al logro de metas y proyectos

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 2 (VSI) = 0,785 NIV_ORG + 0,720 AFE_TRAB + 0,692 VIS_MIS + 0,671 CUM_REGL + 0,593 GRAD_COMP

Interpretación: Las variables NIV_ORG y AFE_TRAB tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,785 y 0,720 respectivamente, por otro lado las variables VIS_MIS y CUM_REGL están correlacionadas medianamente pues presentan saturaciones de 0,692 y 0,671, por último la variable GRAD_COMP presenta una saturación de 0,593. Estas variables están saturadas en el Factor 2 denominado Identidad.

TABLA 2.7. FACTOR 3: ESTILO DE DIRECCIÓN

FACTOR 3 : Estilo de Dirección	
AMB_CONF	Ambiente de confianza
CONS_LID	Consideración del liderazgo en la organización
MAN_COMU	Manejo de la comunicación por la gerencia
ACEP_PROP	Nivel de aceptación de propuestas
GRAD_PARC	Grado de parcialidad

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 3 (VSI)} = 0,891 \text{ AMB_CONF} + 0,869 \text{ MAN_COMU} + 0,752 \text{ ACEP_PROP} + 0,654 \text{ GRAD_PROP} + 0,843 \text{ COND_FIS}$$

Interpretación: Las variables AMB_CONF, MAN_COMU y COND_FIS tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,891, 0,869 y 0,843 respectivamente, por otro lado las variables ACEP_PROP y GRAD_PROP presentan saturaciones medianas de 0,752 y 0,654 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 3 denominado Estilo de Dirección.

TABLA 2.8. FACTOR 4: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

FACTOR 4 : Disponibilidad de Recursos	
MAT_IMP	Materiales e implementos para el cumplimiento de actividades
COND_FIS	Condiciones físicas del trabajo
PLANE_MAT	Planeación de materiales
COND_MAT	Condiciones de materiales e implementos
EST_INF	Estado de la infraestructura

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 4(VSI)} = 0,792 \text{ MAT_IMP} + 0,758 \text{ COND_FIS} + 0,677 \text{ PLANE_MATE} + 0,603 \text{ COND_MAT} + 0,601 \text{ EST_INF}$$

Interpretación: Las variables MAT_IMP y COND_FIS tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,792 y 0,758 respectivamente, por otro lado las variables PLANE_MATE, COND_MAT y EST_INF presentan saturaciones medianas de 0,677, 0,603 y 0,601 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 4 denominado Disponibilidad de Recursos.

TABLA 2.9. FACTOR 5: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

FACTOR 5 : Motivación	
NIV_PART	Nivel de participación en la mejora del clima laboral
NIV_COMP	Nivel de compromiso
GRAD_RECO	Grado de reconocimiento
NIV_AUT	Nivel de autoestima laboral

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 5(VSI)} = 0,578 \text{ NIV_AUT} + 0,789 \text{ NIV_PART} + 0,754 \text{ NIV_COMP} + 0,589 \text{ GRAD_RECO}$$

Interpretación: Las variables NIV_PART y NIV_COMP tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,789 y 0,754 respectivamente, por otro lado las variables NIV_AUT y GRAD_RECO presentan saturaciones medianas de 0,578 y 0,589 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 5 denominado Disponibilidad de Recursos.

TABLA 2.10. FACTOR 6: ESTABILIDAD

FACTOR 6 : Estabilidad	
CONS_VINC	Consideración del vínculo laboral
OPOR_CREC	Oportunidades de crecimiento
VIS_FUT	Visión propia a futuro
GRAD_CONS	Grado de consistencia en la organización
EST_REGL	Estado del reglamento

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 6 (VSI)} = 0,811 \text{ OPOR_CREC} + 0,821 \text{ CONS_VINC} + 0,804 \text{ VIS_FUT} + 0,789 \text{ GRAD_CONS} + 0,589 \text{ EST_REGL}$$

Interpretación: Las variables a continuación OPOR_CREC, CONS_VINC, VIS_FUT y GRAD_CONS tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,811, 0,821, 0,804 y 0,789 respectivamente, por otro lado la variable EST_REGL presenta una saturación mediana de 0,589 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 6 denominado Estabilidad.

TABLA 2.11. FACTOR 7: TRABAJO EN EQUIPO

FACTOR 7 : Trabajo en Equipo	
ACEP_SUGE	Aceptación de sugerencias
CONT_OBJ	Contribución al logro de objetivos de la organización
IMP_EQUI	Importancia del trabajo en equipo
PART_EQUI	Grado de participación en el equipo

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 7 (VSI)} = 0,677 \text{ CONT_OBJ} + 0,650 \text{ IMP_EQUI} + 0,679 \text{ ACEP_SUGE} + 0,648 \text{ PART_EQUI}$$

Interpretación: Las variables a continuación CONT_OBJ, IMP_EQUI, ACEP_SUGE y PART_EQUI tienen saturaciones medianas de 0,677, 0,650, 0,679 y 0,648 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 7 denominado Trabajo en Equipo.

TABLA 2.12. FACTOR 8: COMUNICACIÓN

FACTOR 8 : Comunicación	
MECA_INFO	Mecanismos de información
PREC_INFO	Claridad y precisión de información
INFO_CAMB	Información sobre cambios en la organización
CONT_FUNC	Control y seguimiento del cumplimiento de las funciones
COMU_FLU	Existencia de comunicación fluida

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 8 (VSI)} = 0,831 \text{ PREC_INFO} + 0,691 \text{ COMU_FLU} + 0,769 \text{ INFO_CAMB} + 0,901 \text{ MECA_INFO} + 0,755 \text{ CONT_FUNC}$$

Interpretación: Las variables PREC_INFO, MECA_INFO, INFO_CAMB y CONT_FUNC tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,831, 0,901, 0,769 y 0,755 respectivamente, por otro lado la variable COMU_FLU presenta una saturación mediana de 0,691 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 8 denominado Comunicación.

TABLA 2.13. FACTOR 9: RESPONSABILIDAD

FACTOR 9 : Responsabilidad	
SOLU_PROB	Capacidad de solución de problemas
HORA_TRAB	Respeto al horario de trabajo
TRAB_PRES	Trabajo bajo presión
CUMP_FUNC	Cumplimiento de funciones
EFI_COMP	Eficacia y competitividad

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 9 (VSI) = 0,612 EFI_COMP + 0,801 TRAB_PRES + 0,754
CUMP_FUNC + 0,812 HORA_TRAB + 0,863 SOLU_PROB

Interpretación: Las variables TRAB_PRES, CUMP_FUNC, HORA_TRAB y SOLU_PROB tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,801, 0,754, 0,812 y 0,863 respectivamente, por otro lado la variable EFI_COMP presenta una saturación mediana de 0,612 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 9 denominado Responsabilidad.

TABLA 2.14. FACTOR 10: RELACIONES INTERPERSONALES

FACTOR 10 : Relaciones Interpersonales	
TRAT_ORG	Tipo de trato en la organización
GRAD_INTER	Grado de interacción
ACT_SOC	Participación en actividades sociales
INTEG_ORG	Grado de integración en la organización
APOY_ORG	Apoyo entre miembros de la organización

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 10 (VSI) = 0,672 INTER_ORG + 0,589 APOY_ORG + 0,719
ACT_SOC + 0,833 TRAT_ORG + 0,724 GRAD_INTER

Interpretación: Las variables ACT_SOC, TRAT_ORG y GRAD_INTER tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,719, 0,833 y 0,724 respectivamente, por otro lado las variables INTER_ORG y APOY_ORG presentan saturaciones medianas de 0,672 y 0,589 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 10 denominado Relaciones Interpersonales.

2.3.5 Alfa de Cronbach – Clima Organizacional

Los factores quedan registrados en la siguiente tabla, con sus respectivos índices de Alfa de Cronbach, que ratifican su validez en cuanto a Clima Organizacional se refiere:

TABLA 2.15. ALFA DE CRONBACH – CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL		
FACTOR	ITEMS	Fiabilidad del Factor
ESTRUCTURA	Conozco la normatividad vigente aplicable a mi trabajo.	Alfa de Cronbach = 0,675
	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas para poder cumplirlas.	
	La documentación donde se registra el trabajo que realizo, son un apoyo para realizar bien mis labores.	
	Se toma en cuenta mis opiniones para mejorar el servicio.	
	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.	
IDENTIDAD	Mi institución es el mejor lugar para trabajar, me siento orgulloso de ella.	Alfa de Cronbach = 0,694
	Me gusta el trabajo que realizo, me siento feliz.	
	Conozco la visión, misión y valores que orienta mi trabajo en la empresa.	
	Cumplo con el reglamento interno y otras disposiciones que se dan en mi empresa para mejorar el servicio.	
	Me comprometo y contribuyo con el logro de metas y proyectos de la empresa.	
ESTILO DE DIRECCIÓN	Considero que la autoridad de mi centro de trabajo genera un ambiente de confianza.	Alfa de Cronbach = 0,858
	Quién dirige la institución tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.	
	Mi superior mantiene una comunicación abierta con todos.	
	Las propuestas de cambio que hago frecuentemente son aceptadas por la autoridad de mi institución.	
	Mi superior es imparcial al otorgar o tratar a cada quién en las mismas circunstancias de la misma manera.	

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	<p>En la empresa se me brinda los materiales e implementos para cumplir con mis funciones.</p> <p>Considero que las condiciones físicas tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruidos, etc., son favorables para cumplir con mis funciones.</p> <p>Tengo previsto o preparo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.</p> <p>Los materiales e implementos que utilizo, se encuentran en buenas condiciones.</p> <p>Considero que la infraestructura de la empresa donde trabajo, es adecuada.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,923</p>
MOTIVACION	<p>Participo en las acciones de mejora del clima organizacional.</p> <p>Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.</p> <p>Mi Superior me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Mi superior reconoce los logros de mi desempeño laboral.</p> <p>Me siento preparado/a para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,812</p>
ESTABILIDAD	<p>Considero que el vínculo laboral que tengo en la empresa me brinda estabilidad personal y laboral.</p> <p>La organización me ofrece oportunidades de crecimiento laboral.</p> <p>Me visualizo prestando servicios a mi empresa en los próximos cinco años</p> <p>En mi empresa el cumplimiento de funciones se da de acuerdo a las leyes y sus reglamentos.</p> <p>En mi empresa tenemos un reglamento interno actualizado que orienta nuestro trabajo.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,671</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Cuando participo en trabajos de equipo, se toman en cuenta mis sugerencias.</p> <p>Los trabajos en los cuales participo con mis compañeros, son aceptados por el mando anterior.</p> <p>Mi trabajo en el área contribuye al logro de los objetivos de la Institución.</p> <p>Los trabajos en equipo hacen posible que se cumplan las metas propuestas por la empresa.</p> <p>Participé activamente en los trabajos de grupo, proponiendo alternativas de solución y mejora de la empresa.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,847</p>
COMUNICACIÓN	<p>En mi empresa hay mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos, internet).</p> <p>La información que recibo en las reuniones es clara y precisa.</p> <p>Constantemente recibo información sobre los cambios que se dan dentro de la empresa.</p> <p>Hay control y seguimiento del cumplimiento de funciones para asegurar la eficiencia de nuestro trabajo.</p> <p>En mi institución existe comunicación fluida entre los que laboramos.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,835</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Tengo la capacidad de plantear alternativas de solución ante los problemas que se presenta en mi trabajo.</p> <p>En mi institución se respeta el horario de trabajo.</p> <p>Puedo tomar decisiones acertadas cuando no están mis superiores.</p> <p>Cumplo con las funciones que me corresponde.</p> <p>Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,759</p>
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>En la empresa que laboro el trato es cordial y de respeto.</p> <p>Trabajo a gusto, junto a cualquier compañero/a de trabajo.</p> <p>Participo en las actividades sociales que se realiza en la empresa.</p> <p>Las actividades de integración que se realizan fuera de la Institución mejoran las relaciones con mis compañeros/as.</p> <p>Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.</p>	<p>Alfa de Cronbach = 0,701</p>

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

2.3.1 KMO y prueba de Bartlett – Satisfacción Laboral

En la siguiente tabla se puede apreciar la tabla que engloba principalmente el nivel de significación que es el que asegura la predisposición de la data para efectuar el análisis factorial:

TABLA 2.16. KMOY PRUEBA DE BARTLETT

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,878
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-Cuadrado aproximado	873,891
	gl	47
	Sig.	,000

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En el presente análisis del KMO la significación es cero y por lo tanto las variables están correlacionadas y tiene sentido hacer el análisis factorial.

2.3.2 Varianza Total Explicada – Satisfacción Laboral

El siguiente cuadro explica la varianza total con relación a la Satisfacción Laboral presente en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C:

**TABLA 2.17. VARIANZA TOTAL EXPLICADA – SATISFACCIÓN
LABORAL**

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,237	37,443	37,443	8,237	37,443	37,443	7,342	25,267	25,267
2	3,515	15,977	53,420	3,515	15,977	53,420	4,885	18,129	43,396
3	2,613	11,875	65,295	2,613	11,875	65,295	3,752	15,503	58,899
4	2,162	9,829	75,124	2,162	9,829	75,124	3,154	13,432	72,331
5	2,138	9,720	84,844	2,138	9,720	84,844	2,986	12,513	84,844
6	0,804	3,656	88,500						
7	0,753	3,423	91,923						
8	0,683	3,106	95,029						
9	0,656	2,984	98,013						
10	0,436	1,984	99,997						
11	0,056	0,932	99,998						
12	0,046	0,856	99,999						
13	0,023	0,432	99,999						
14	0,015	0,255	99,999						
15	0,012	0,109	100,000						
16	0,009	0,023	100,000						
17	0,001	0,008	100,000						
18	2,945E-3	2,945E-3	100,000						
19	3,945E-3	3,945E-3	100,000						
20	3,567E-4	3,567E-4	100,000						
21	3,986E-6	3,986E-6	100,000						
22	-3,193E-8	-3,193E-8	100,000						

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

La varianza total es igual a 22 debido a la estandarización de variables. De los 10 puntos de varianza original, el primer componente explica el 8,237, que representa prácticamente el 37,443% % de la varianza original. El segundo componente explica 3,515 (15,977%) de la varianza original, el tercer componente el 2,613 (11,875 %), el cuarto componente 2,162 (9,829 %), el quinto componente 2,138 (9,720 %), Los otros 17 componentes explican porcentajes más bajos comparativamente a los 5 primeros.

Si observamos la columna acumulado de la tabla anterior, el primer plano factorial (componente 1, 2, 3,4, y 5) el 84,844 % representa el porcentaje de la varianza total explicada por los cinco primeros componentes, lo cual muestra que los diez modelos establecidos son bastante aceptables.

2.3.3 Matriz de Comunalidades – Satisfacción Laboral

**TABLA 2.18. VARIANZA TOTAL EXPLICADA – SATISFACCIÓN
LABORAL**

COMUNALIDADES		
Variables	Inicial	Extracción
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1,000	,823
La supervisión que ejercen sobre usted.	1,000	,754
Las relaciones personales con sus superiores.	1,000	,865
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1,000	,651
El apoyo que recibe de sus superiores.	1,000	,733
La ventilación de su lugar de trabajo.	1,000	,764
La iluminación del lugar de trabajo.	1,000	,812
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1,000	,855
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1,000	,679
La temperatura de su local de trabajo.	1,000	,688
Grado de cumplimiento de disposiciones y leyes laborales.	1,000	,803
Forma de darse la negociación en el trabajo sobre aspectos laborales.	1,000	,749
Participación en las decisiones de su departamento.	1,000	,625
Participación en las decisiones del grupo de trabajo.	1,000	,608
Capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1,000	,685
Oportunidades que le dan para poder destacar.	1,000	,780
Oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar lo que le gusta.	1,000	,793
La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.	1,000	,849
Los objetivos y metas que debe de alcanzar.	1,000	,751
Las oportunidades de promoción que tiene.	1,000	,723
Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	1,000	,711
El salario o bonificación que usted recibe.	1,000	,856

Método de Extracción, Análisis de componentes principales

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

Interpretación: Se muestra que la comunalidad inicial para todas las variables es 1, luego de la extracción se muestra el porcentaje de variabilidad en cada variable que es explicado por los 10 factores.

2.3.4 Matriz de Componentes Rotados – Satisfacción Laboral

La tabla mostrada a continuación muestra la matriz de componentes rotados luego de varias iteraciones realizadas por el SPSS, con la finalidad de obtener los factores más adecuados con relación al Satisfacción Laboral. A continuación se presenta el desarrollo propio de cada uno de los mencionados factores, acompañados de sus saturaciones respectivas:

**TABLA 2.19. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS –
SATISFACCIÓN LABORAL**

Variables	Componentes				
	1	2	3	4	5
PROX_FREQ	,892				
SUP_EJE	,865				
CAP_DEC			,611		
SALA_BONIF					,751
OPORT_DEST				,732	
ENT_ESP		,698			
TEMP_TRAB		,654			
REL_PERS	,754				
JUZ-SUP	,578				
NEG_TRAB			,816		
OPORT_GUST				,712	
LIMP_HIG		,683			
PART_DEP			,749		
PART_GRUP			,678		
APO_SUP	,567				
VENT_TRAB		,745			
ILUM_TRAB		,723			
CUMP_LEY			,833		
OPORT_FORM					,784
SATISF_TRAB				,704	
OBJ_MET				,656	
OPORT_PROM					,861

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

La rotación ha convergido en 4 iteraciones

Fuente: Trabajo de investigación

Elaboración: Propia

La matriz de componentes rotados denota la construcción de modelos estructurales y por ende el siguiente paso es determinar a qué variables hacen referencia los factores seleccionados.

La razón de ser de la matriz de componentes rotados es determinar las variables que implican cada uno de los factores, cada uno de estos comprendiendo significación entre los demás. Las relaciones con relación a la variable de satisfacción laboral serían las siguientes:

TABLA 2.20. FACTOR 11: SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES

FACTOR 11 Satisfacción con relación a los Superiores	
PROX_FREQ	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
SUP_EJE	La supervisión que ejercen sobre usted.
REL_PERS	Las relaciones personales con sus superiores.
JUZ-SUP	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
APO_SUP	El apoyo que recibe de sus superiores.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

$$\text{Factor 11 (VSI)} = 0,892 \text{ PROX_FREC} + 0,865 \text{ SUP_EJE} + 0,754 \text{ REL_PERS} + 0,578 \text{ JUZ_SUP} + 0,567 \text{ APO_SUP}$$

Interpretación: Las variables PROX_FREQ, SUP_EJE y REL_PERS tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,892, 0,865 y 0,754 respectivamente, por otro lado la variables JUZ_SUP y APO_SUP presentan una saturación mediana de 0,578 y 0,567 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 11 denominado Satisfacción con relación a los superiores.

**TABLA 2.21. FACTOR 12: SATISFACCIÓN CON LAS
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO**

FACTOR 12 : Satisfacción con las condiciones físicas de trabajo	
VENT_TRAB	La ventilación de su lugar de trabajo.
ILUM_TRAB	La iluminación del lugar de trabajo.
ENT_ESP	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
LIMP_HIG	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
TEMP_TRAB	La temperatura de su local de trabajo.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 12 (VSI) = 0,698 ENT_ESP + 0,654 TEMP_TRAB + 0,683
LIMP_HIG + 0,745 VENT_TRAB + 0,723 ILUM_TRAB

Interpretación: Las variables VENT_TRAB y ILUM_TRAB tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,745 y 0,723 respectivamente, por otro lado las variables ENT_ESP, TEMP_TRAB y LIMP_HIG presentan una saturación mediana de 0,698, 0,654 y 0,683 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 12 denominado Satisfacción con las Condiciones físicas de trabajo.

**TABLA 2.22. FACTOR 13: SATISFACCIÓN CON LA
PARTICIPACIÓN EN DECISIONES**

FACTOR 13 : Satisfacción con la participación en decisiones	
CUMP_LEY	Grado de cumplimiento de disposiciones y leyes laborales.
NEG_TRAB	Forma de darse la negociación en el trabajo sobre aspectos laborales.
PART_DEP	Participación en las decisiones de su departamento.
PART_GRUP	Participación en las decisiones del grupo de trabajo.
CAP_DEC	Capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 13 (VSI) = 0,611 CAP_DEC + 0,816 NEG_TRAB + 0,749
PART_DEP + 0,678 PART_GRUP + 0,833 CUMP_LEY

Interpretación: Las variables NEG_TRAB, PART_DEP y CUMP_LEY tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,816, 0,749 y 0,833 respectivamente, por otro lado las variables CAP_DEC y PART_GRUP presentan una saturación mediana de 0,611, y 0,678 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 13 denominado Condiciones físicas de trabajo.

TABLA 2.23. FACTOR 14: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

FACTOR 14 Satisfacción con el trabajo	
OPORT_DEST	Oportunidades que le dan para poder destacar.
OPORT_GUST	Oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar lo que le gusta.
SATISF_TRAB	La satisfacción que le produce su trabajo por si mismo.
OBJ_MET	Los objetivos y metas que debe de alcanzar.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 14 (VSI) = 0,732 OPORT_DEST + 0,712 OPORT_GUST +
0,704 SATISF_TRAB + 0,656 OBJ_MET

Interpretación: Las variables OPORT_DEST, OPORT_GUST y SATISF_TRAB tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,732, 0,712 y 0,704 respectivamente, por otro lado la variable presentan una saturación mediana de 0,656, respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 14 denominado Satisfacción con el trabajo.

TABLA 2.24. FACTOR 15: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO

FACTOR 15 Satisfacción con el reconocimiento	
OPORT_PROM	Las oportunidades de promoción que tiene.
OPORT_FORM	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.
SALA_BONIF	El salario o bonificación que usted recibe.

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Factor 15 (VSI) = 0,751 SALA_BONIF + 0,784 OPORT_FORM + 0,861 OPORT_PROM

Interpretación: Las variables SALA_BONIF, OPORT_FORM y OPORT_PROM tienen saturaciones muy altas, próximas a 1, de 0,751, 0,784 y 0,861 respectivamente. Estas variables están saturadas en el Factor 15 denominado Satisfacción con el reconocimiento.

2.3.5 Alfa de Cronbach

Los factores quedan registrados en la siguiente tabla, con sus respectivos índices de Alfa de Cronbach, que ratifican su validez en cuanto a Satisfacción Laboral se refiere:

TABLA 2.25. ALFA DE CRONBACH - SATISFACCIÓN LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL		
FACTOR	ITEMS	Fiabilidad del Factor
SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES	La proximidad y frecuencia con la que es supervisado.	Alfa de Cronbach = 0,765
	La supervisión que ejercen sobre usted.	
	Las relaciones personales con mis superiores.	
	Cumplo con las funciones que me corresponde.	
	Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo.	
SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	La ventilación de su lugar de trabajo.	Alfa de Cronbach = 0,848
	La iluminación de su lugar de trabajo.	
	El entorno físico y el espacio que dispone para su trabajo.	
	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	
	La temperatura de su lugar de trabajo.	

SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS DECISIONES	El grado en que su institución cumple el convenio, disposiciones y leyes laborales.	Alfa de Cronbach = 0,705
	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	
	Su participación en las decisiones de su área.	
	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo.	
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	Alfa de Cronbach = 0,851
	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.	
	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	
SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	Alfa de Cronbach = 0,896
	Las oportunidades de promoción que tiene.	
	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	
	El salario que usted recibe.	

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

2.4 Validez y Confiabilidad

Para tener certeza de que la escala de medición realmente funciona y es válida, se utilizó la creada por Litwin y Stringer, extrayendo los ítems que más se vinculen a la realidad de la empresa estudiada, tanto en el aspecto de percepción del Clima Organizacional como en el grado de Satisfacción Laboral, esta escala ha sido utilizada en anteriores estudios con mucho éxito, por lo que es una buena opción como instrumento de medición.

2.5 Campo de Verificación

El Campo de Verificación que permitió la realización del presente trabajo de investigación consistió en los siguientes puntos:

2.5.1 Ámbito Geográfico

La presente tesis investigativa tuvo como lugar de desarrollo los siguientes puntos:

Región : Arequipa

Provincia : Arequipa

Distritos : Socabaya

2.5.2 Temporalidad

El presente estudio se inició en el mes de Diciembre y ha culminado en el mes de Abril del presente año.

2.6 Estrategia de Recolección de Datos

Para el correcto desarrollo de la presente tesis se tuvo como respaldo las siguientes actividades que permitieron un desarrollo ordenado y concreto del trabajo de investigación:

2.6.1 Coordinaciones

Para efectuar la presente tesis se procedió a realizar coordinaciones con el gerente general de la empresa ANDES YARN S.A.C, el Ing. Ramiro Ayta Poma, el cual brindo su aprobación y apporto las facilidades del caso para la correcta realización de las encuestas y recabación de información necesaria sin que ello comprometiera algún tipo de costo.

2.6.2 Ejecución

Para la realización concreta de la parte de resultados de nuestra tesis se elaboró un cronograma de encuestas, buscando en lo posible los horarios en los que los trabajadores se encontrasen fuera de jornada con el objetivo de no entorpecer sus labores diarias. Asimismo se les informo que la presente tesis tenía carácter de confidencialidad, con el motivo de que expresaran sus verdaderas perspectivas respecto a las variables analizadas.

2.6.3 Evaluación

Con toda la información acopiada y procesada se pasó a formular la propuesta para el análisis del Clima Organizacional y la percepción de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN SAC.

2.7 Recursos

Para efectuar correctamente la presente tesis se hizo uso de los siguientes recursos, cada uno de ellos de igual importancia y relevancia para llevar a cabo satisfactoriamente la investigación:

2.7.1 Humanos

Se contó con la participación de los responsables del presente trabajo de investigación, además de personas que nos ayudaron en el acoplado de información.

2.7.2 Materiales

- Una Computadora Personal
- Una Impresora
- Cartuchos de tinta colores y blanco/negro
- Una cámara fotográfica
- Un USB
- CD's
- Encuestas
- Papel Bond
- Lapiceros
- Una Tablet

2.7.3 Financieros

Los recursos financieros necesarios para la realización de la presente fueron cubiertos íntegramente por los responsables de la investigación.

2.7.4 Cronograma

Para efectuar la presente tesis se siguió rigurosamente el siguiente plan cronometrado de actividades que permitió desarrollar las mismas teniendo un control eficiente del factor tiempo con la finalidad de obtener un trabajo de la mejor calidad posible.

TABLA 2.26. CRONOGRAMA

TIEMPO DE ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ELABORACIÓN DE PLAN	X	X	X	X	X	X	X	X								
APLICACIÓN DE CUESTIONARIO									X							
TABULACION DE RESULTADOS										X	X	X				
REDACCION DEL INFORME FINAL													X	X	X	
CONCLUSIONES																X

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia



III. CAPITULO 3

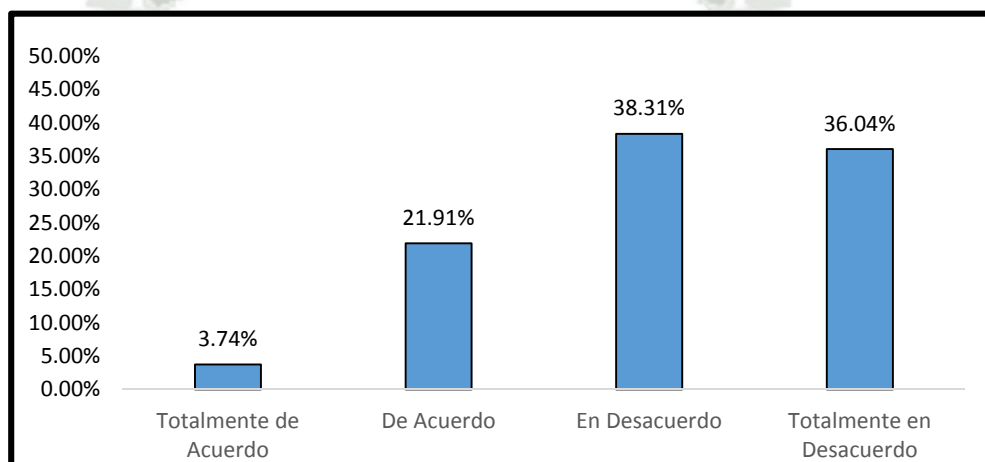
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PRIMERA PARTE: Factores Críticos del Clima Organizacional

El desarrollo de los factores relativos al Clima Organizacional está representado de la siguiente manera, denotando los resultados principales encontrados:

3.1.1 Clima Organizacional por Categorías Diagnosticadas

FIGURA 3.1. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Como podemos observar en la Figura, el 38.31% de los trabajadores del área de teñido están en desacuerdo con el clima organizacional. Con la misma tendencia, ubicamos un porcentaje similar del 36.04% que señala un total desacuerdo en relación a la situación actual del clima laboral existente; ambos indicadores nos reflejan la situación y la perspectiva de los trabajadores, y es un síntoma que debe ser solucionado en la brevedad posible.

Por otro lado, se aprecian porcentajes inferiores de 21.91% y 3,74% para una opinión positiva y totalmente positiva respectivamente.

3.1.2 Factores del Clima Organizacional

De acuerdo a la escala de Litwin y Stringer se seleccionaron variables referidas al clima organizacional para el análisis de las percepciones de los trabajadores en cuestión, luego como se mencionó en los capítulos anteriores se les agrupo mediante factores que los engloben adecuadamente a través del análisis de varianza y la matriz de componentes rotados, para luego verificar su validez mediante la medición del Alfa de Cronbach. A continuación se presenta el desarrollo de las encuestas de dichos factores hechas a los trabajadores del área de estudio con relación al Clima Organizacional.

3.1.2.1 Estructura

Los resultados encontrados con respecto al factor Estructura en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa.

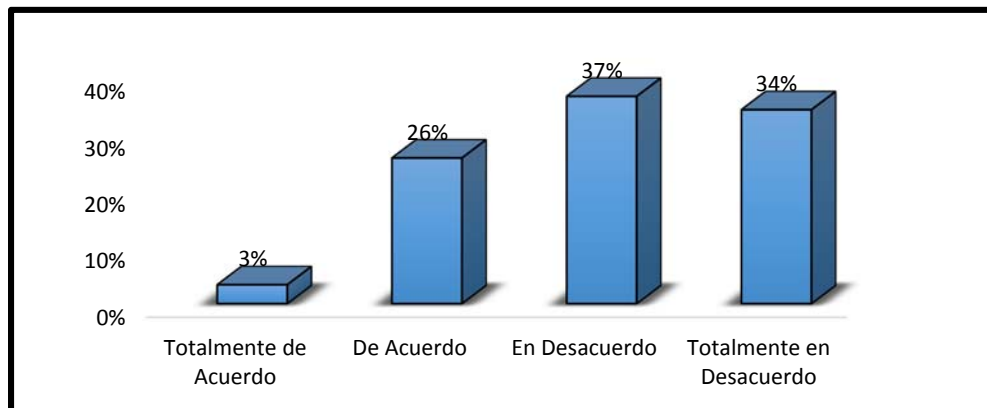
TABLA 3.1. ESTRUCTURA

Factor Estructura	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Conozco la normatividad vigente aplicable a mi trabajo.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	9	12	17	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	23.68%	31.58%	44.74%	100.00%
Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas para poder cumplirlas.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	3	25	10	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	7.89%	65.79%	26.32%	100.00%
La documentación donde se registra el trabajo que realizo, son un apoyo para realizar bien mis labores.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	13	11	14	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	34.21%	28.95%	36.84%	100.00%
Se toma en cuenta mis opiniones para mejorar el servicio.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	8	15	15	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	21.05%	39.47%	39.47%	100.00%
Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	8	14	16	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	21.05%	36.84%	42.11%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente forma:

FIGURA 3.2. FACTOR I: ESTRUCTURA



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este factor toma en cuenta variables del tipo delimitantes relacionadas con la propia organización de la empresa y las vincula con el comportamiento del trabajador, tal es así que engloba aspectos como la normatividad a la que se acogerá, la documentación con la que se realizará los trámites correspondientes a su labor y las funciones expresadas en el perfil profesional del empleado en cuestión. Este factor implica el marco indispensable para un correcto desenvolvimiento en cualquier institución.

Con relación al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C se observa que existe una tendencia por parte de los empleados de la misma hacia considerar que la estructura no es la óptima, esto se comprueba con la Figura, en la que se observa los porcentajes de 37% en desacuerdo y 34% totalmente en desacuerdo.

3.1.2.2 Identidad

Los resultados encontrados con respecto al factor Identidad en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

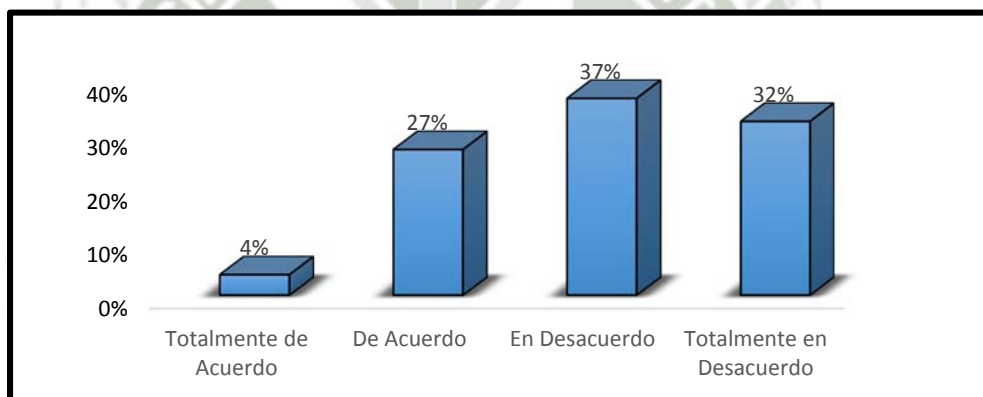
TABLA 3.2. IDENTIDAD

Factor II: Identidad	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Mi institución es el mejor lugar para trabajar, me siento orgulloso de ella.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	5	14	19	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	13.16%	36.84%	50.00%	100.00%
Me gusta el trabajo que realizo, me siento feliz.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	9	14	15	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	23.68%	36.84%	39.47%	100.00%
Conozco la visión, misión y valores que orienta mi trabajo en la empresa.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	5	17	16	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	13.16%	44.74%	42.11%	100.00%
Cumplo con el reglamento interno y otras disposiciones que se dan en mi empresa para mejorar el servicio.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	17	13	8	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	44.74%	34.21%	21.05%	100.00%
Me comprometo y contribuyo con el logro de metas y proyectos de la empresa.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	0	9	19	10	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	23.68%	50.00%	26.32%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente forma:

FIGURA 3.3. FACTOR II: IDENTIDAD



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este segundo factor básicamente está referido a aspectos relacionados con la perspectiva que tiene el trabajador sobre la empresa en que labora, para ello incluye variables tales como el agrado con la labor desempeñada, el conocimiento de la misión y la visión y su propia interpretación para el correcto cumplimiento de metas y objetivos, el grado de cumplimiento con el reglamento interno de la organización y el nivel de compromiso para con la institución, lo cual asegura que el trabajador logre añadir valor a su institución y se sienta satisfecho de pertenecer a ella.

Con relación al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, la tendencia que prima es el sentimiento de insatisfacción con el factor identidad, viéndose esto reflejado en la Figura con los porcentajes de 37% en desacuerdo y 32% totalmente desacuerdo.

3.1.2.3 Estilo de Dirección

Los resultados encontrados con respecto al factor Estilo de Dirección en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron los presentados en la tabla siguiente, es necesario recalcar que el factor mencionado se refiere a la percepción que presenta el trabajador con relación a la calidad de facultades directivas de sus superiores:

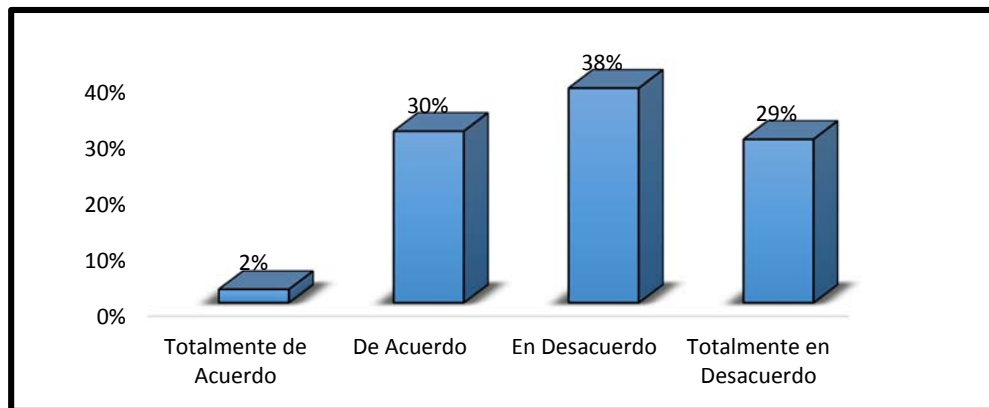
TABLA 3.3. ESTILO DE DIRECCIÓN

Factor III: Estilo de Dirección	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Considero que la autoridad de mi centro de trabajo genera un ambiente de confianza.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	12	12	14	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	31.58%	31.58%	36.84%	100.00%
Quién dirige la institución tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	0	9	17	12	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	23.68%	44.74%	31.58%	100.00%
Mi superior mantiene una comunicación abierta con todos.	1	0	0	0	1	0	2	1	0	3	0	12	15	11	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%	0.00%	31.58%	39.47%	28.95%	100.00%
Las propuestas de cambio que hago frecuentemente son aceptadas por la autoridad de mi institución.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	12	15	11	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	31.58%	39.47%	28.95%	100.00%
Mi superior es imparcial al otorgar o tratar a cada quien en las mismas circunstancias de la misma manera.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	5	20	13	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	13.16%	52.63%	34.21%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente forma:

FIGURA 3.4. FACTOR III: ESTILO DE DIRECCIÓN



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

El tercer factor se relaciona con la manera en que los jefes de grupo manejan a sus subordinados y la forma en que estos últimos aprecian la eficiencia en la dirección del grupo de trabajo. Este factor es de vital importancia ya que el éxito de un equipo está relacionado directamente con la capacidad de su líder. Este factor engloba aspectos tales como la confianza que tiene el subordinado con su superior, la capacidad de dirección de los jefes de grupo y la empatía que estos puedan ofrecer, la fluidez y la existencia de modelos adecuados de comunicación, así como la apertura hacia las distintas ideas por parte de cada uno de los miembros sin exclusión alguna, y el trato imparcial que ofrecen los superiores hacia sus subordinados. Se observa que en el aspecto de estilo de dirección tenemos un 38% de trabajadores que se muestran en desacuerdo con la existencia de un estilo de dirección óptimo, el 30% de ellos se encuentra de acuerdo, el 29% totalmente en desacuerdo y el 2% totalmente de acuerdo con la premisa dada.

3.1.2.4 Disponibilidad de Recursos

Los resultados encontrados con respecto al factor Disponibilidad de Recursos en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

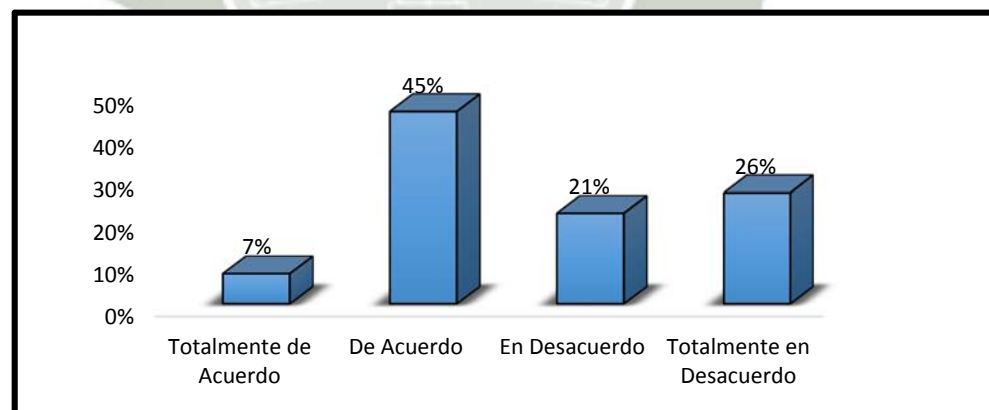
TABLA 3.4. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Factor IV: Disponibilidad de Recursos	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
En la empresa se me brinda los materiales e implementos para cumplir con mis funciones.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	6	19	13	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	15.79%	50.00%	34.21%	100.00%
Considero que las condiciones físicas tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruidos, etc., son favorables para cumplir con mis funciones.	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	0	12	9	17	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	31.58%	23.68%	44.74%	100.00%
Tengo previsto o preparo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	0	24	6	8	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	63.16%	15.79%	21.05%	100.00%
Los materiales e implementos que utilizo, se encuentran en buenas condiciones.	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	0	7	16	15	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	18.42%	42.11%	39.47%	100.00%
Considero que la infraestructura de la empresa donde trabajo, es adecuada.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	10	15	13	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	26.32%	39.47%	34.21%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente forma:

FIGURA 3.5. FACTOR IV: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este factor contempla los requerimientos relacionados básicamente con las herramientas físicas necesarias para el desarrollo de las labores en la empresa, y más aún es de vital importancia en una

empresa del rubro en mención (teñido). Las variables necesarias para el estudio apropiado de este factor son, la existencia de materiales e implementos idóneos acordes a los estándares necesarios, condiciones físicas (ventilación, temperatura, humedad del ambiente) que impliquen el bienestar del trabajador, la condición y la previsión de los materiales así como su calidad, y la infraestructura que la empresa ofrezca.

Refiriéndonos al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, se observa que del total de trabajadores de la misma, el 45% está de acuerdo con que la disponibilidad de recursos es la óptima, un 26% está totalmente en desacuerdo, 21% en desacuerdo y el 7% totalmente de acuerdo.

3.1.2.5 Motivación

Los resultados encontrados con respecto al factor Motivación en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

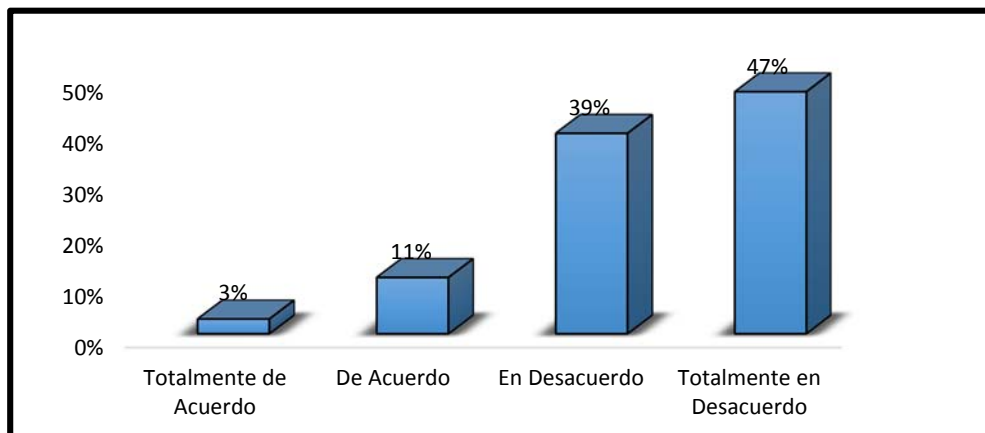
TABLA 3.5. MOTIVACIÓN

Factor V: Motivación	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Participo en las acciones de mejora del clima organizacional.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	2	18	18	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	5.26%	47.37%	47.37%	100.00%
Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	17	21	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	44.74%	55.26%	100.00%
Mi Superior me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	6	16	16	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	15.79%	42.11%	42.11%	100.00%
Mi superior reconoce los logros de mi desempeño laboral.	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	0	1	18	19	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2.63%	47.37%	50.00%	100.00%
Me siento preparado/a para enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.	1	0	0	0	1	2	1	0	0	3	0	0	13	25	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	34.21%	65.79%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.6. FACTOR V: MOTIVACIÓN



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

El quinto factor explica las variables relacionadas al nivel de compromiso y motivación que presentan los trabajadores; para un análisis completo de este factor se requiere estudiar variables como el grado de participación activa que contribuyen al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, la variable reconocimiento como una fuente apropiada de motivación por parte del trabajador al ver que sus ideas y trabajo son valorados por sus superiores y la autoestima propia de todo empleado que le permite desarrollar sus habilidades acorde a su perfil.

Asimismo en el área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, se observa que en el aspecto de motivación tenemos un 47% de trabajadores que se muestran totalmente en desacuerdo, el 39% de ellos se encuentra en desacuerdo, el 11% de acuerdo y el 3% totalmente de acuerdo con la premisa dada.

3.1.2.6 Estabilidad

Los resultados encontrados con respecto al factor Estabilidad en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

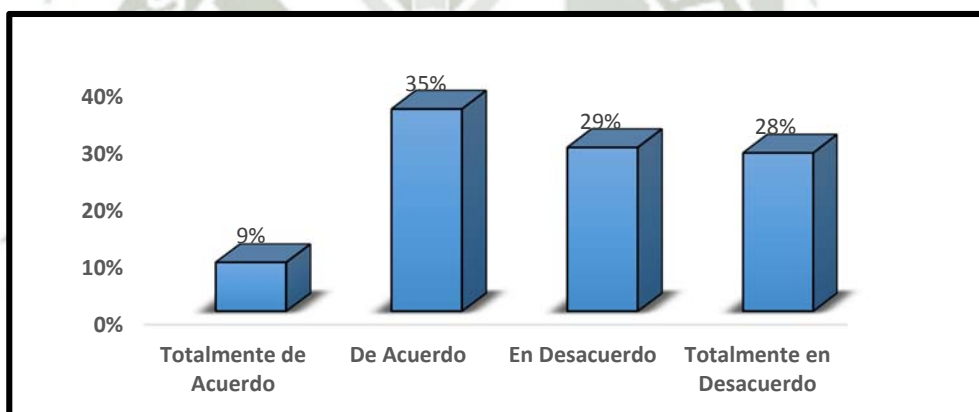
TABLA 3.6. ESTABILIDAD

Factor VI: Estabilidad	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Considero que el vínculo laboral que tengo en la empresa me brinda estabilidad personal y laboral.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	4	10	12	12	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	10.53%	26.32%	31.58%	31.58%	100.00%
La organización me ofrece oportunidades de crecimiento laboral.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	3	14	10	11	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	7.89%	36.84%	26.32%	28.95%	100.00%
Me visualizo prestando servicios a mi empresa en los próximos cinco años.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	14	16	8	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	36.84%	42.11%	21.05%	100.00%
En mi empresa el cumplimiento de funciones se da de acuerdo a las leyes y sus reglamentos.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	3	11	11	13	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	7.89%	28.95%	28.95%	34.21%	100.00%
En mi empresa tenemos un reglamento interno actualizado que orienta nuestro trabajo.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	2	11	11	14	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	5.26%	28.95%	28.95%	36.84%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.7. FACTOR VI: ESTABILIDAD



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este factor está intrínsecamente relacionado con la solidez a largo plazo que puede ofrecer una organización a sus trabajadores, si es adecuado el desempeño de los mismos se verá favorecido por los deseos de querer seguir perteneciendo a dicha organización. Se tomaron en cuenta las siguientes variables: Estabilidad personal y laboral como resultado de un vínculo estable con la empresa, oportunidades y facilidades de crecimiento ofrecidas por la empresa, proyección de carrera como parte del propio desarrollo de las habilidades a través del tiempo, grado de actualización y cumplimiento

de leyes y normas en la empresa así como la ausencia de antivalores que pueden desvirtuar la confianza del empleado en la empresa.

En el área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, el 35% de los encuestados refiere que están de acuerdo con que la motivación es la idónea en su área, el 29% se encuentra en desacuerdo, mientras que el 28% y el 9% se encuentran totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

3.1.2.7 Trabajo en Equipo

Los resultados encontrados con respecto al factor Trabajo en Equipo en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

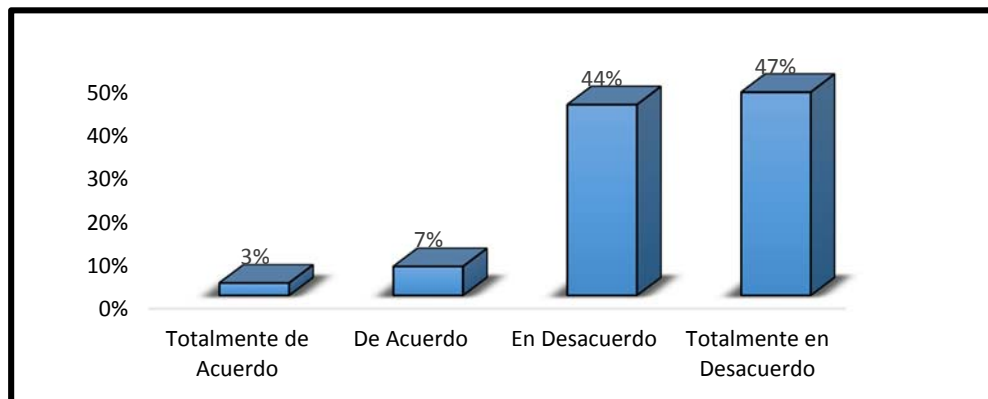
TABLA 3.7. TRABAJO EN EQUIPO

Factor VII: Trabajo en Equipo	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Cuando participo en trabajos de equipo, se toman en cuenta mis sugerencias.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	19	19	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
Los trabajos en los cuales participo con mis compañeros, son aceptados por el mando anterior.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	19	19	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
Mi trabajo en el área contribuye al logro de los objetivos de la Institución.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	14	24	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	36.84%	63.16%	100.00%
Los trabajos en equipo hacen posible que se cumplan las metas propuestas por la empresa.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	0	22	16	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	57.89%	42.11%	100.00%
Participó activamente en los trabajos de grupo, proponiendo alternativas de solución y mejora de la empresa.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	18	20	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	47.37%	52.63%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.8. FACTOR VII: TRABAJO EN EQUIPO



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

El presente factor implica la eficiencia y eficacia en el desempeño de los grupos de trabajo, específicamente esta variable es útil en empresas con múltiples procesos internos que requieren de la cohesión y coordinación de todos hacia el mismo objetivo. Incluye variables como apertura hacia las sugerencias, aceptación y reconocimiento de cada miembro del equipo por parte de los superiores, nivel de contribución ideal hacia el logro de objetivos y metas generales, eficiencia en el trabajo de equipo y proposición de ideas para la solución de problemas en cada equipo de trabajo.

Con relación al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el 100% de sus, se obtuvo que, 47% y el 44% se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que el trabajo en equipo se desarrolle de manera óptima.

Mientras que en un menor grado, el 7% y el 3% indican que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa dada relativa a este factor.

3.1.2.8 Comunicación

Los resultados encontrados con respecto al factor Comunicación en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

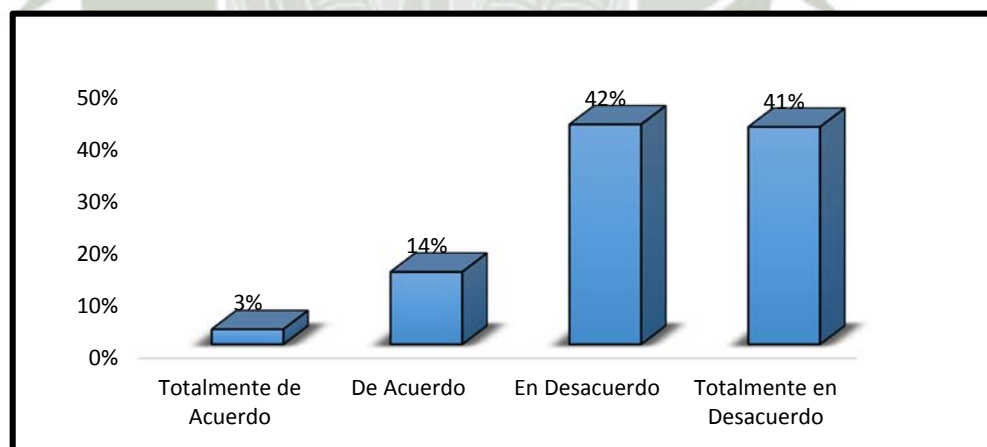
TABLA 3.8. COMUNICACIÓN

Factor VIII: Comunicación	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
En mi empresa hay mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	18	20	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	47.37%	52.63%	100.00%
La información que recibo en las reuniones es clara y precisa.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	0	9	19	10	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	23.68%	50.00%	26.32%	100.00%
Constantemente recibo información sobre los cambios que se dan dentro de la empresa.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	6	18	14	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	15.79%	47.37%	36.84%	100.00%
Hay control y seguimiento del cumplimiento de funciones para asegurar la eficiencia de nuestro trabajo.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	15	23	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	39.47%	60.53%	100.00%
En mi institución existe comunicación fluida entre los que laboramos.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	0	18	20	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	47.37%	52.63%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.9. FACTOR VIII: COMUNICACIÓN



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Con relación a este factor, se incluyen distintos mecanismos que aseguran un adecuado sistema de información que conlleve al correcto desempeño en las tareas del trabajador con la debida

retroalimentación por parte de sus superiores. Es necesario analizar las siguientes variables: Eficiencia en los mecanismos de comunicación, claridad y precisión en información otorgada para una mejor comprensión de la misma, actualización y renovación de la información a fin de ir acorde a las situaciones suscitadas al momento, un adecuado sistema de control y seguimiento de las funciones para dar a conocer los errores cometidos y una comunicación fluida que minimice las trabas que puedan ser causas de futuros problemas en el sistema comunicativo del área en cuestión.

Tratándose del área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el 100% de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 42% y el 41% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que en un menor grado, el 14% y el 3% indican que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa dada relativa a este factor.

3.1.2.9 Responsabilidad

Los resultados con respecto al factor Responsabilidad en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

TABLA 3.9. RESPONSABILIDAD

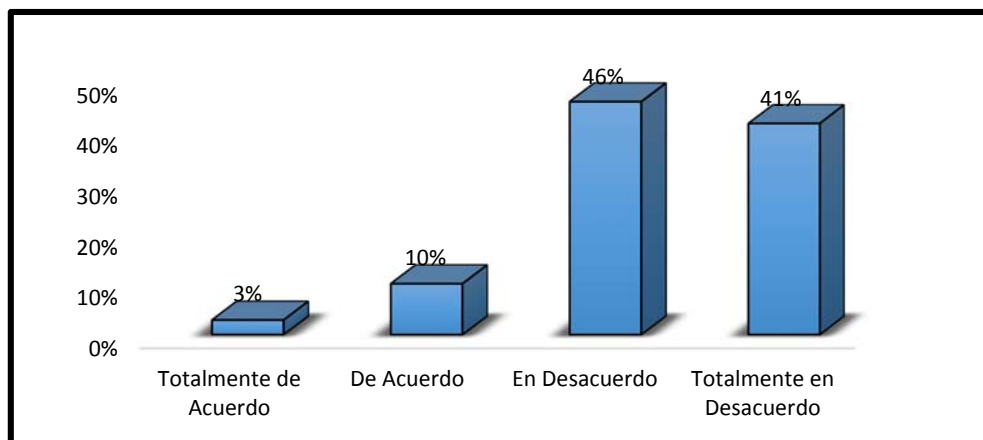
Factor IX: Responsabilidad	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
Tengo la capacidad de plantear alternativas de solución ante los problemas que se presenta en mi trabajo.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	22	16	38
	100%	0%	0%	0%	100%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	57.89%	42.11%	100.00%
En mi institución se respeta el horario de trabajo.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	0	6	16	16	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	15.79%	42.11%	42.11%	100.00%
Puedo tomar decisiones acertadas cuando no están mis superiores.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	0	1	18	19	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2.63%	47.37%	50.00%	100.00%
Cumpro con las funciones que me corresponde.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	21	17	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	55.26%	44.74%	100.00%
Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	0	19	19	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.10. FACTOR IX: RESPONSABILIDAD



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este factor en particular implica la capacidad del empleado para poder actuar de manera autónoma en situaciones que impliquen la toma de decisiones para la resolución de problemas, lo cual es un estado muy común en las actividades cotidianas de cualquier organización. Este factor consta de las variables siguientes: Capacidad para la toma de decisiones en situaciones de presión, el tratamiento por parte de la organización de estándares como el horario de trabajo, capacidad para ofrecer soluciones acertadas en ausencia de supervisión, grado de cumplimiento de sus actividades y el nivel de confianza del trabajador que implique el propio deseo del cumplimiento de sus tareas. Refiriéndonos al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el total de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 46% y el 41% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, mientras que en un menor grado de porcentaje, el 10% y el 3% indican que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa dada relativa al factor de responsabilidad de la empresa.

3.1.2.10 Relaciones Interpersonales

Los resultados encontrados con respecto al factor Relaciones Interpersonales en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

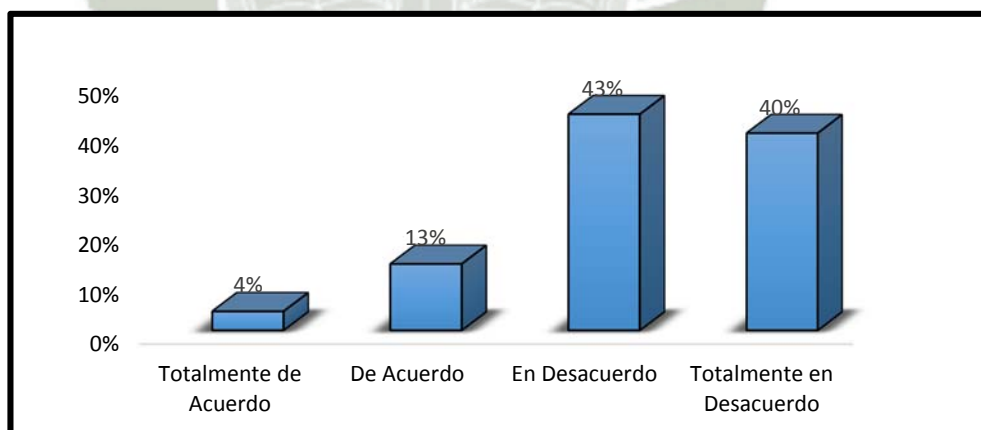
TABLA 3.10. RELACIONES INTERPERSONALES

Factor X: Relaciones Interpersonales	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
En la empresa que laboro el trato es cordial y de respeto.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	22	16	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	57.89%	42.11%	100.00%
Trabajo a gusto, junto a cualquier compañero/a de trabajo.	1	0	0	0	1	2	1	0	0	3	0	7	16	15	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	18.42%	42.11%	39.47%	100.00%
Participo en las actividades sociales que se realiza en la empresa.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	0	0	19	19	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
Las actividades de integración que se realizan fuera de la Institución mejoran las relaciones con mis compañeros/as.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	9	13	16	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	23.68%	34.21%	42.11%	100.00%
Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	21	17	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	55.26%	44.74%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.11. FACTOR X: RELACIONES INTERPERSONALES



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

El factor de relaciones interpersonales vincula el grado de efectividad que posee la interacción entre todos los miembros de los equipos de trabajo, enfocándolos desde un punto de vista netamente social, ya

que si dicha interacción es adecuada los resultados de los grupos laborales sean óptimos. Se presentan las siguientes variables: Existencia de un ambiente cordial y agradable para el trabajo, relaciones personales entre los miembros del equipo, participación y confraternización a través del desarrollo de actividades sociales, vida extra laboral del trabajador y nivel de apoyo y confianza entre los trabajadores.

Con respecto al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el total de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 43% y el 40% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que en un menor grado, el 13% y el 4% indican que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa dada relativa a este factor.

3.1.3 Factores de la Satisfacción Laboral

De acuerdo a la escala de Litwin y Stringer se seleccionaron variables referidas al clima organizacional para el análisis de las percepciones de los trabajadores en cuestión, luego como se mencionó en los capítulos anteriores se les agrupo mediante factores que los engloben adecuadamente a través del análisis de varianza y la matriz de componentes rotados, para luego verificar su validez mediante la medición del Alfa de Cronbach. A continuación se presenta el desarrollo de las encuestas de dichos factores hechas a los trabajadores del área de estudio con relación a la Satisfacción Laboral.

3.1.3.1 Satisfacción con relación a los superiores

Los resultados encontrados con respecto al Satisfacción con relación a los superiores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

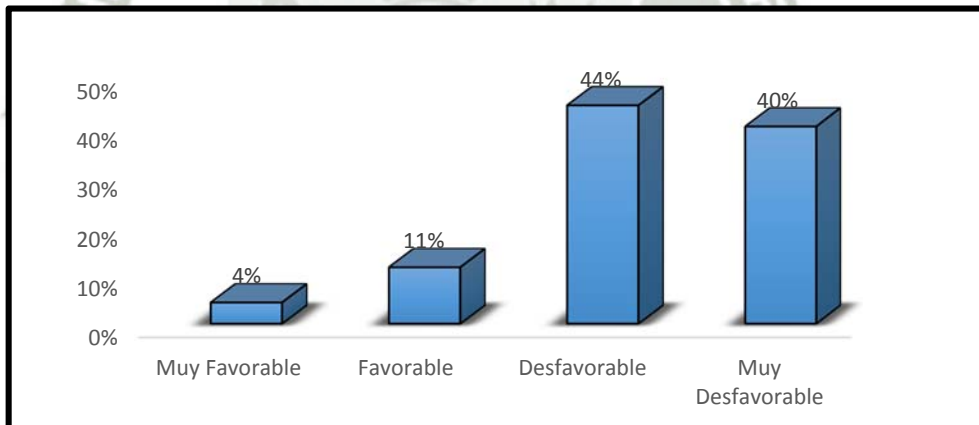
TABLA 3.11. SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES

Factor XI: Satisfacción con relación a los superiores	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total
La proximidad y frecuencia con la que es supervisado.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	1	16	21	38
	100%	0%	0%	0%	100%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2.63%	42.11%	55.26%	100.00%
La supervisión que ejercen sobre usted.	0	1	0	0	1	3	0	0	0	3	0	3	19	16	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	7.89%	50.00%	42.11%	100.00%
Las relaciones personales con mis superiores.	0	1	0	0	1	2	1	0	0	3	0	2	20	16	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	5.26%	52.63%	42.11%	100.00%
Cumplo con las funciones que me corresponde.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	1	1	19	17	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	2.63%	2.63%	50.00%	44.74%	100.00%
Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	5	19	14	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	13.16%	50.00%	36.84%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.12. FACTOR XI: SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este factor relaciona la propia satisfacción del trabajador con la supervisión o control ejercido por sus superiores. Es de vital importancia que el trabajador se sienta a gusto y valore la evaluación constante que se ejerce sobre él ya que de esta forma realizara un trabajo más eficiente.

Con respecto al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el total de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 44% y el 40% encuentran como desfavorable y muy desfavorable la supervisión ejercida sobre ellos, mientras que en un menor grado, el 11% y el 4% califican esta variable como favorable y muy favorable respectivamente, por ende, la satisfacción en este aspecto en general es desfavorable.

3.1.3.2 Satisfacción con las condiciones físicas de trabajo

Los resultados encontrados con respecto al Satisfacción con las condiciones físicas de trabajo del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

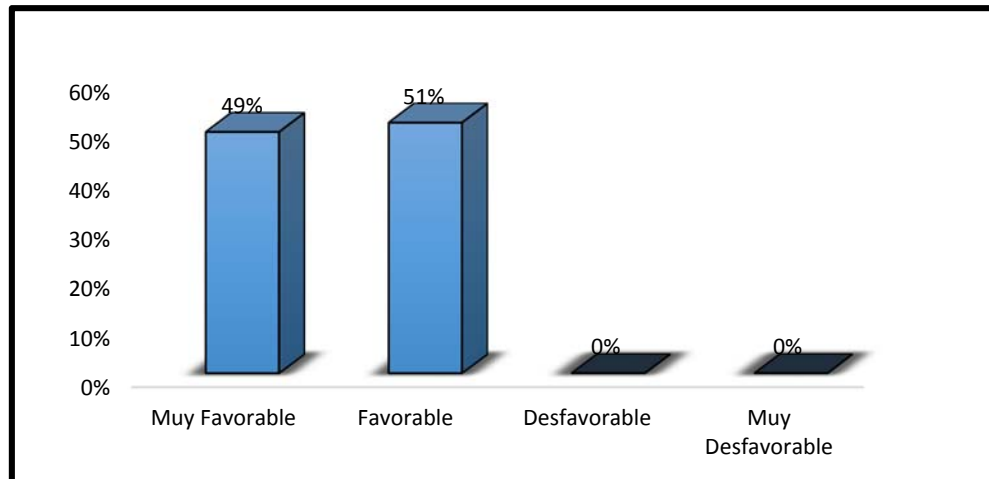
TABLA 3.12. SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

Factor XII: Satisfacción con las condiciones físicas de trabajo	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total
La ventilación de su lugar de trabajo.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	20	18	0	0	38
	100%	0%	0%	0%	100%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	52.63%	47.37%	0.00%	0.00%	100.00%
La iluminación de su lugar de trabajo.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	16	22	0	0	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	42.11%	57.89%	0.00%	0.00%	100.00%
El entorno físico y el espacio que dispone para su trabajo.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	22	16	0	0	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	57.89%	42.11%	0.00%	0.00%	100.00%
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	17	21	0	0	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	44.74%	55.26%	0.00%	0.00%	100.00%
La temperatura de su lugar de trabajo.	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	20	18	0	0	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	52.63%	47.37%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera :

**FIGURA 3.13. FACTOR XII: SATISFACCIÓN CON LAS
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO**



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Este factor reúne las percepciones que poseen los trabajadores con respecto al acondicionamiento de su lugar de trabajo, el cual debe ir acorde al cumplimiento de estándares que garantizan su productividad.

Con respecto al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el total de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 49% y el 51% encuentran como muy favorable y favorable la supervisión ejercida sobre ellos, mientras que no existe porcentaje referido a los otros ítems. Por ende se infiere que los trabajadores se sienten a gusto con el ambiente físico de trabajo.

3.1.3.3 Satisfacción con la participación de decisiones

Los resultados encontrados con respecto al Satisfacción con la participación de decisiones del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

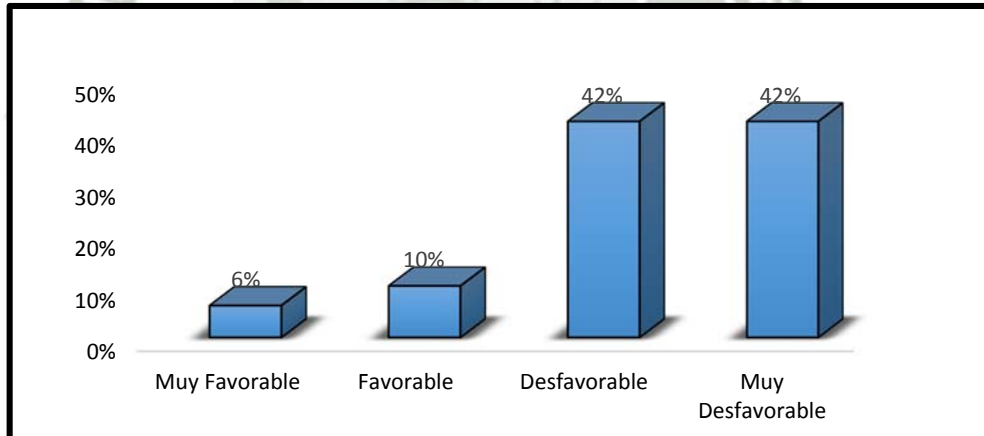
TABLA 3.13. SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DE DECISIONES

Factor XIII: Satisfacción con la participación en decisiones	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total
El grado en que su institución cumple el convenio, disposiciones y leyes laborales	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	0	22	16	38
	100%	0%	0%	0%	100%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	57.89%	42.11%	100.00%
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	0	1	0	0	1	1	2	0	0	3	0	6	16	16	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	15.79%	42.11%	42.11%	100.00%
Su participación en las decisiones de su área	0	1	0	0	1	2	0	1	0	3	2	1	17	18	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	66.67%	0.00%	33.33%	0.00%	100.00%	5.26%	2.63%	44.74%	47.37%	100.00%
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	2	0	19	17	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	5.26%	0.00%	50.00%	44.74%	100.00%
La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa	1	0	0	0	1	2	0	1	0	3	0	0	19	19	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	66.67%	0.00%	33.33%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente forma:

FIGURA 3.14. FACTOR XIII: SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN DE DECISIONES



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

La satisfacción con relación a la participación en las decisiones implica que el trabajador esté habilitado a actuar de manera autónoma en situaciones que demanden solución de problemas, mientras mayor sea su protagonismo en las decisiones importantes, mayor será su autoestima y su satisfacción, lo cual beneficia al cumplimiento general de objetivos.

Con respecto al área de teñido de la empresa, luego de ser encuestados el total de sus trabajadores, se obtuvo que, hay un 42% que opina que este factor se cumple desfavorablemente al igual que muy desfavorablemente, por otro lado existe un 10% que indica que este factor se cumple favorablemente y un 6% muy favorablemente.

3.1.3.4 Satisfacción con el Trabajo

Los resultados encontrados con respecto al Satisfacción el Trabajo del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

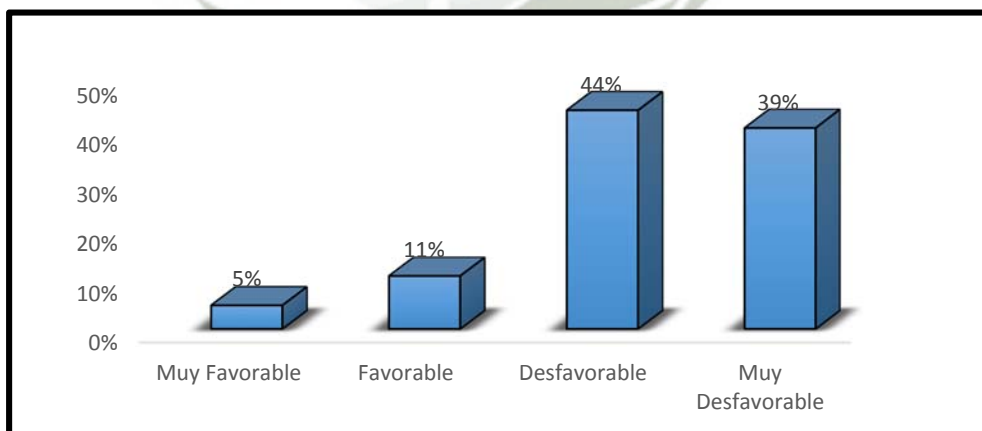
TABLA 3.14. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

Factor XIV: Satisfacción con el trabajo	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	0	0	0	1	1	0	2	0	3	0	4	22	12	38
	100%	0%	0%	0%	100%	33.33%	0.00%	66.67%	0.00%	100.00%	0.00%	10.53%	57.89%	31.58%	100.00%
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	0	0	0	1	1	2	0	0	3	2	6	18	12	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%	5.26%	15.79%	47.37%	31.58%	100.00%
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	0	1	0	0	1	1	1	1	0	3	0	0	18	20	38
	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	47.37%	52.63%	100.00%
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	0	0	0	1	0	2	1	0	3	0	2	12	24	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%	0.00%	5.26%	31.58%	63.16%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.15. FACTOR XIV: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Respecto a la satisfacción en el trabajo, esta implica el grado de autorrealización que obtiene el trabajador mediante el cumplimiento de sus labores en la organización, esta satisfacción va más allá de la retribución material, y consiste básicamente en atribuciones subjetivas que de ser cumplidas adecuadamente dan como resultado un empleado motivado.

Refiriéndonos al área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el total de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 44% y el 39% opinan que es favorable y muy desfavorable, mientras que en un menor grado, el 11% y el 5% indican que es favorable y muy favorable respectivamente.

3.1.3.5 Satisfacción con el reconocimiento

Los resultados encontrados con respecto al Satisfacción el reconocimiento del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C fueron:

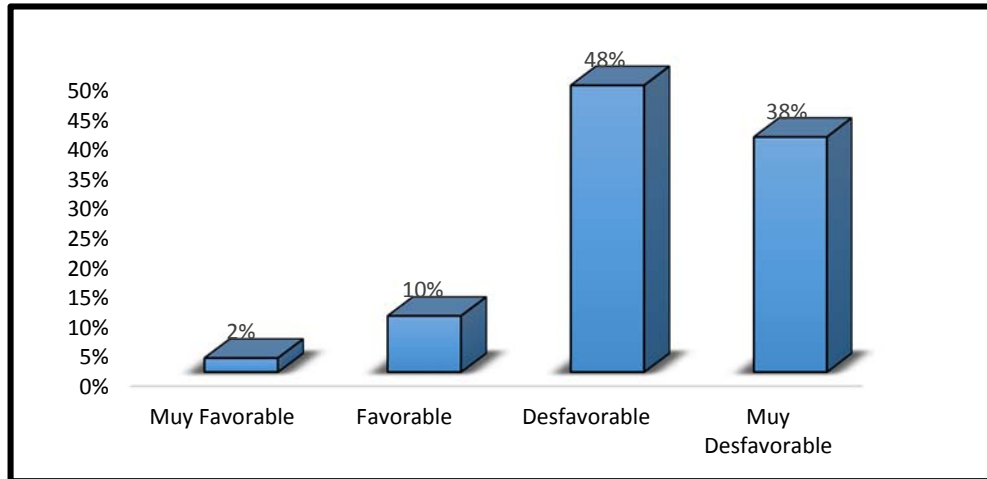
TABLA 3.15. SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO

Factor XV: Satisfacción con el reconocimiento	GERENTE					SUPERVISORES					OBREROS				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	Total
Las oportunidades de promoción que tiene.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	1	16	21	38
	100%	0%	0%	0%	100%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2.63%	42.11%	55.26%	100.00%
Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	1	23	14	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2.63%	60.53%	36.84%	100.00%
El salario que usted recibe.	1	0	0	0	1	0	3	0	0	3	0	1	22	15	38
	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2.63%	57.89%	39.47%	100.00%

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Gráficamente se denotaría de la siguiente manera:

FIGURA 3.16. FACTOR XV: SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

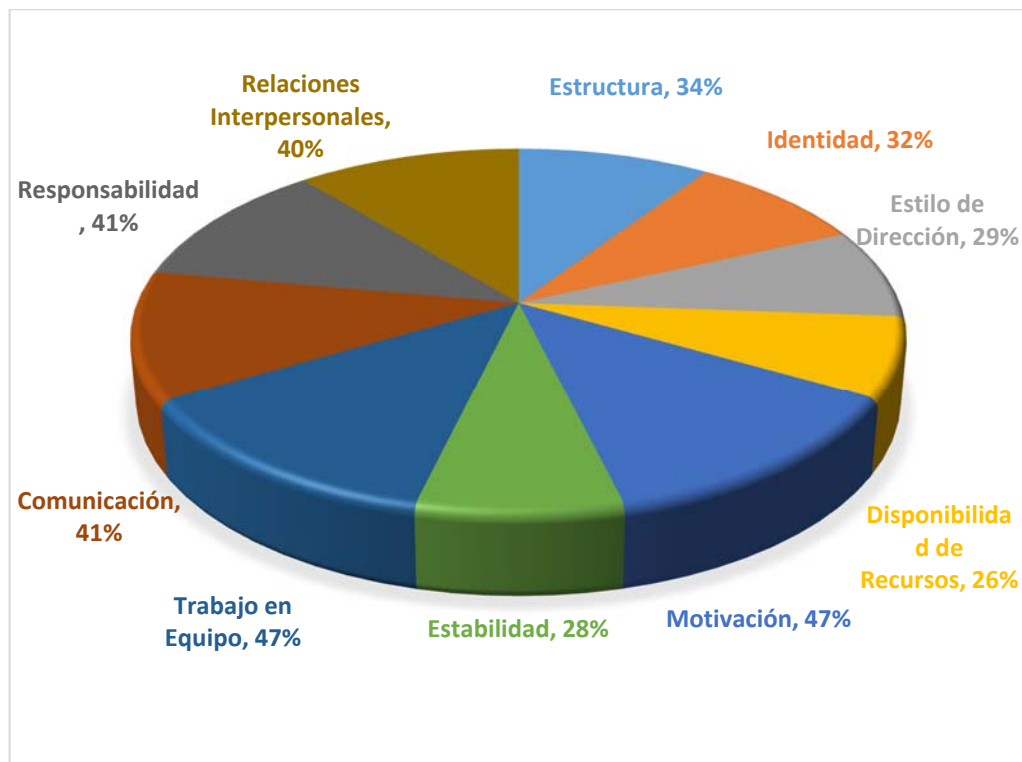
La satisfacción con el reconocimiento está íntimamente relacionada con la satisfacción que el empleado obtiene a través de variables como las oportunidades de promoción que le permiten realizar una línea de carrera en la empresa, oportunidades de formación que tienen como objetivo la capacitación constante del trabajador, así como un sueldo acorde al puesto, perfil y rendimiento.

Tratándose del área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, luego de ser encuestados el 100% de sus trabajadores en todos los niveles, se obtuvo que, 48% y el 38% piensan que es desfavorable y muy desfavorable, mientras que en un menor grado, el 10% y el 2% indican que es favorable y muy favorable.

3.1.4 Factores Críticos

Los factores críticos representativos en cuanto al clima Organizacional presente en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C se denotan en el siguiente gráfico:

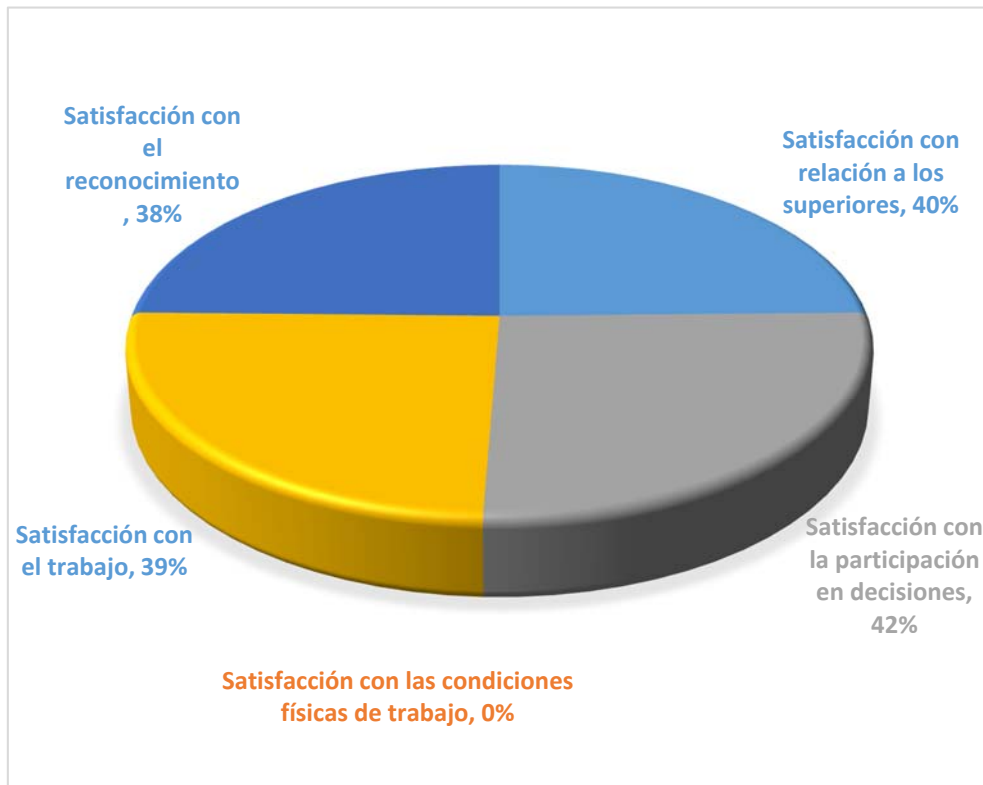
FIGURA 3.17. FACTORES CRÍTICOS - CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Los factores críticos representativos en cuanto a la satisfacción laboral presente en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C se denotan en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.18. FACTORES CRÍTICOS - SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

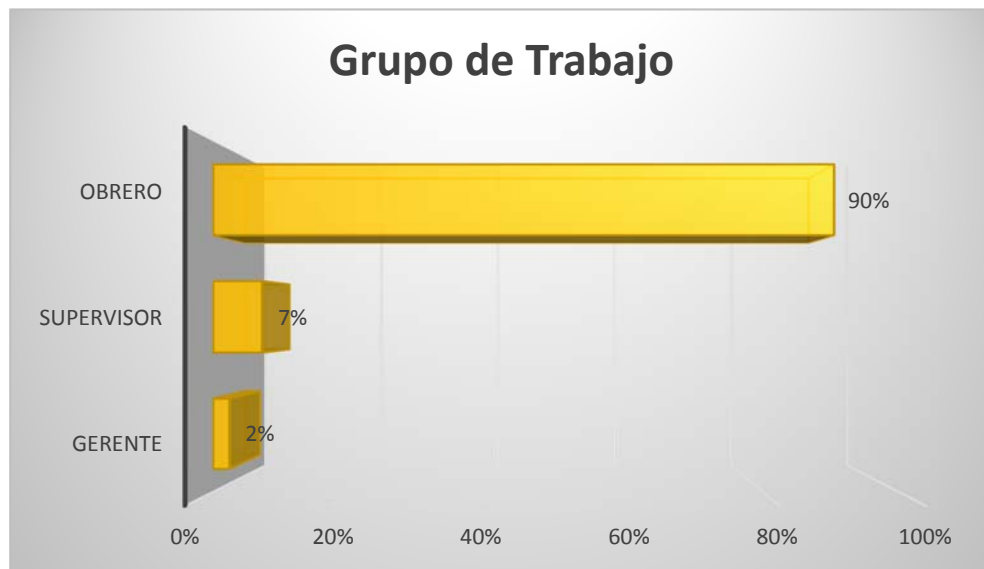
3.2 SEGUNDA PARTE: Apreciación del Clima Organizacional por cada Grupo de Trabajo

Para el desarrollo de esta parte es necesario abarcar aspectos relacionados con la siguiente interrogante fundamental: ¿Cuál es la apreciación del Clima Organizacional para cada grupo de trabajo en el área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, Arequipa 2014?

3.2.1 Grupo de Trabajo

Los grupos de Trabajo en porcentaje se denotan en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.19. GRUPO DE TRABAJO - CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura se observa que del total de trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C, el 90% corresponde a obreros en su totalidad, el 7% a los supervisores del área y un 2% representa al gerente de área, éste último se encarga de ser el soporte del área.

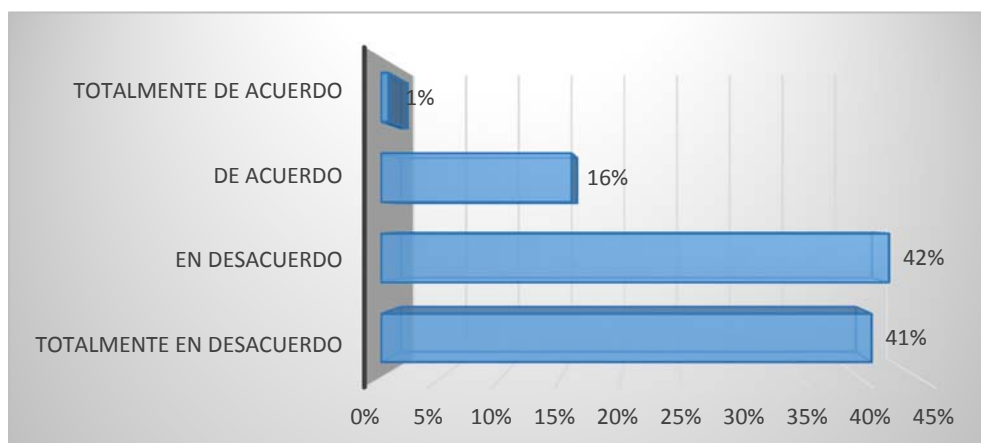
3.2.2 Clima Organizacional y Grupo Laboral

La relación existente entre clima organizacional y grupo laboral se presenta a continuación:

3.2.2.1 Obreros

El siguiente gráfico denota la relación entre el grupo laboral de obreros y su percepción del clima organizacional:

FIGURA 3.20. OBREROS – CLIMA ORGANIZACIONAL



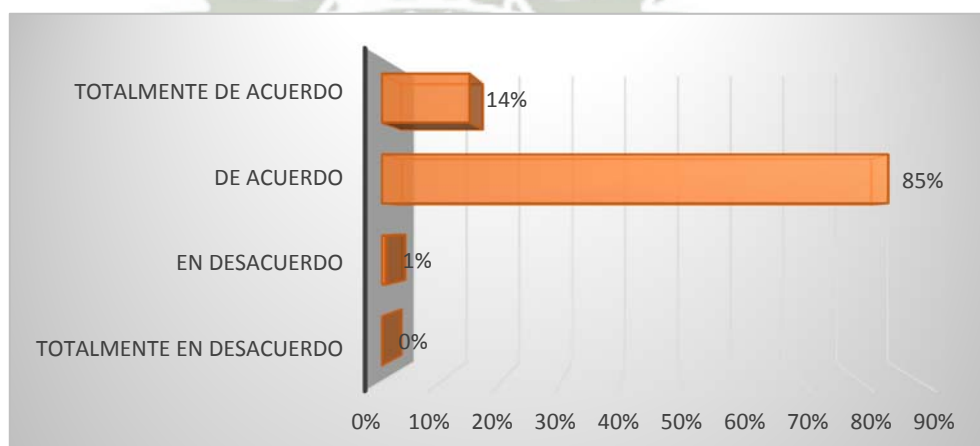
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Notamos en la figura, que para este grupo ocupacional de los obreros, con respecto al clima organizacional, el 42% se muestra en desacuerdo con que se desarrolle de manera adecuada, el 41% totalmente en desacuerdo, el 16% de acuerdo y el 1% totalmente de acuerdo. Se observa una marcada tendencia a considerar que el clima organizacional no es el óptimo.

3.2.2.2 Supervisores

El siguiente gráfico denota la relación entre el grupo laboral de supervisores y su percepción del clima organizacional

FIGURA 3.21. SUPERVISORES – CLIMA ORGANIZACIONAL



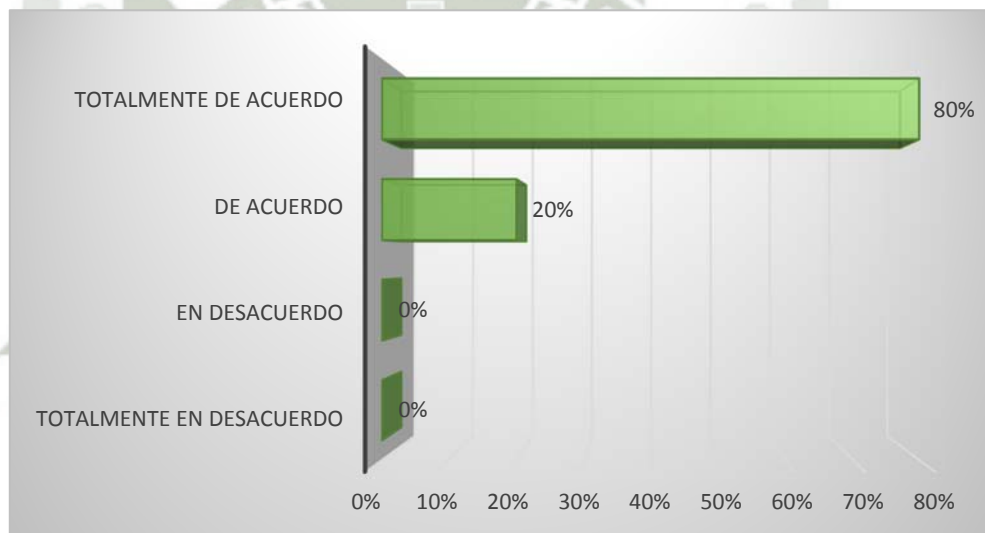
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la Figura, se aprecia que la percepción general que tienen los supervisores del área de teñido con respecto al clima organizacional implica un notable 85% de ellos acordes a esta variable, un 14% totalmente de acuerdo, 1% no están de acuerdo y no existe porcentaje registrado en el ítem totalmente en desacuerdo.

3.2.2.3 Gerente del Área

El siguiente gráfico denota la relación entre el grupo laboral de obreros y su percepción del clima organizacional

FIGURA 3.22. GERENTE – CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura existe un 80% que se encuentra totalmente de acuerdo con el clima organizacional presente en el área, así como un 20% de acuerdo. Por consiguiente se puede deducir que existe una tendencia positiva de percepción del clima organizacional en esta variable.

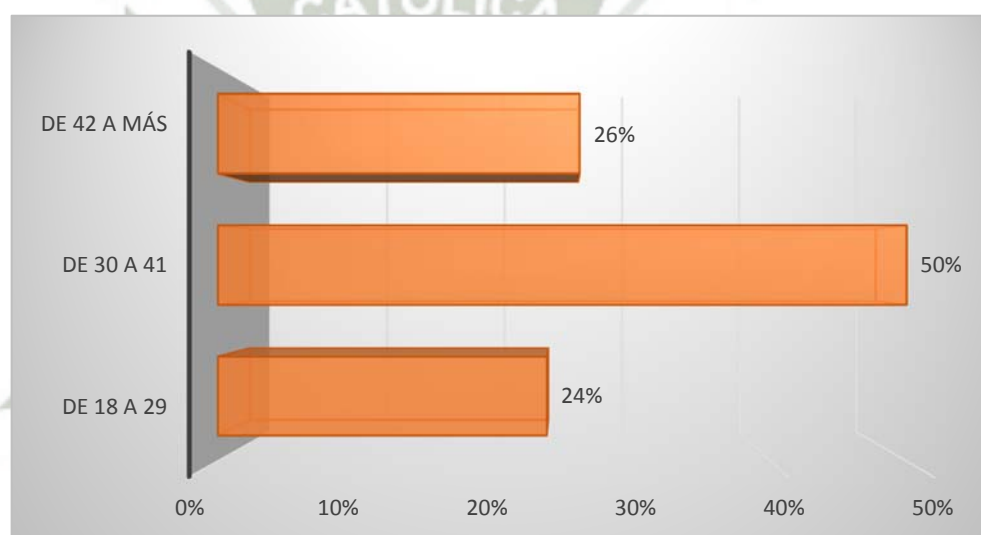
3.3 TERCERA PARTE: Apreciación del Clima Organizacional por cada Grupo de Edad

La percepción del clima organizacional por cada grupo de edad se encuentra explicada en los siguientes puntos:

3.3.1 Edades

Las edades de los trabajadores en el área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C están representadas en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.23. EDADES



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura se analiza que el 50% del total de trabajadores del área oscila entre los 30 y 41 años, 26% entre 42 a más años, y el 24% entre 18 a 29 años. Cabe destacar que la mayoría de los trabajadores se encuentra en el grupo de población adulta.

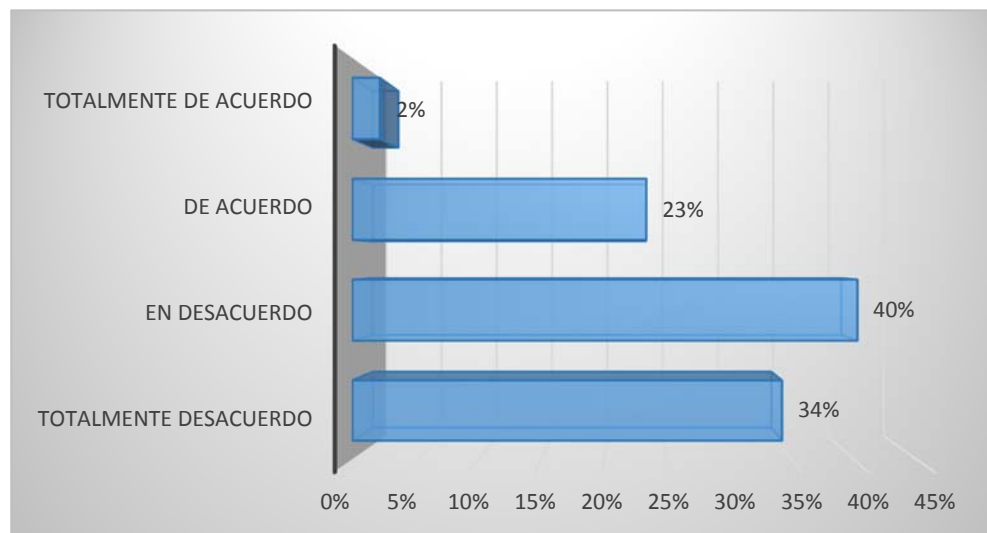
3.3.2 Clima Organizacional y Edad

La relación entre la percepción del clima organizacional y la edad se explica en los siguientes puntos:

3.3.2.1 De 18 a 29 años

La percepción de clima organizacional en el rango de edades de 18 a 29 años en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C se denota en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.24. DE 18 A 29 AÑOS



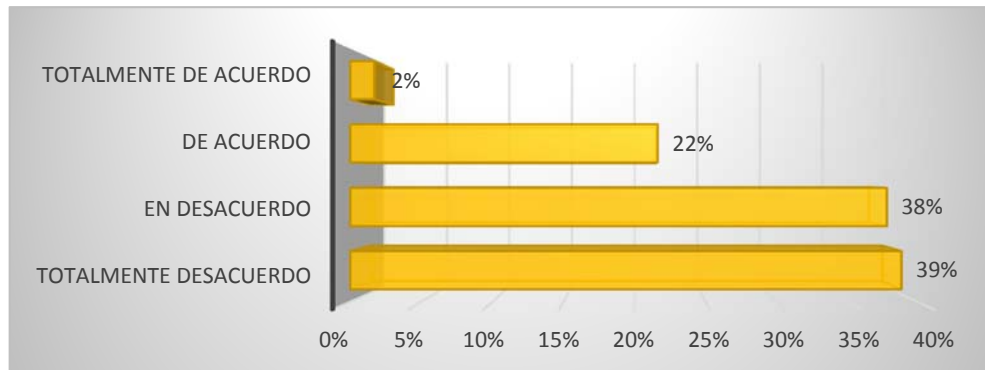
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la Figura se reconoce que para el grupo de edad de 18 a 29 años, es decir el personal joven del área de teñido, un 40% se muestra en desacuerdo con que el Clima Organizacional se efectúe de la manera adecuada, un 34% se muestra totalmente en desacuerdo, un 23% se muestra de acuerdo y finalmente un 2% totalmente de acuerdo. Por ende los encuestados jóvenes muestran una tendencia desfavorable hacia el presente clima organizacional de su área.

3.3.2.2 De 30 a 41 años

La percepción de clima organizacional en el rango de edades de 30 a 41 años en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C se denota en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.25. DE 30 A 41 AÑOS



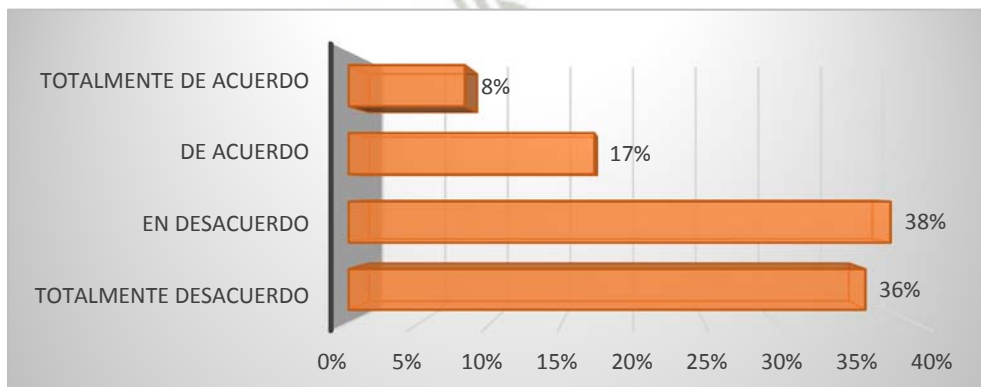
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la Figura se demuestra que del total de encuestados de edad adulta, un 39% y un 38% se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con el clima organizacional de su área, mientras que un 22% y un 2% se muestran de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. La tendencia general es desfavorable hacia el clima organizacional actual.

3.3.2.3 De 42 años a más

La percepción de clima organizacional en el rango de edades de 42 a más años en los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C se denota en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.26. DE 42 AÑOS A MÁS



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura referida a la apreciación del Clima Organizacional por parte de los trabajadores de edad más avanzada en el área de teñido, la tendencia indica un 38% en desacuerdo con el clima organizacional actual, un 36% se encuentra totalmente en desacuerdo, un 17% de acuerdo y un 8% se muestra totalmente de acuerdo. Cabe recalcar que los trabajadores en esta edad cuentan con mayor madurez y una perspectiva más clara.

3.4 CUARTA PARTE: Apreciación de la Satisfacción Laboral por cada Grupo Laboral

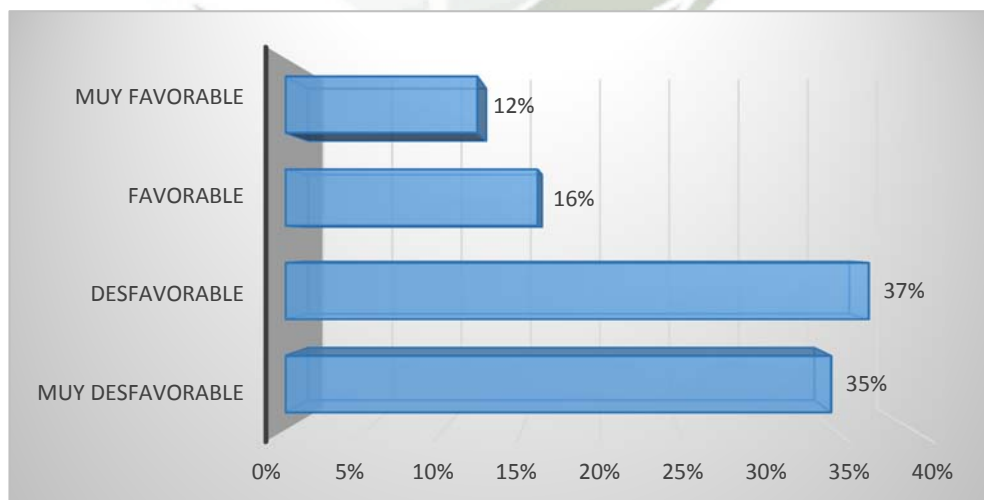
¿Cuál es la apreciación de la Satisfacción Laboral para cada grupo de trabajo en el área de teñido de la empresa ANDES YARN S.A.C, Arequipa 2014?

3.4.1 Satisfacción Laboral y Grupos de Trabajo

3.4.1.1 Obreros

La relación entre las variables del grupo laboral y la satisfacción laboral que estos presentan se denota en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.27. OBREROS – SATISFACCIÓN LABORAL



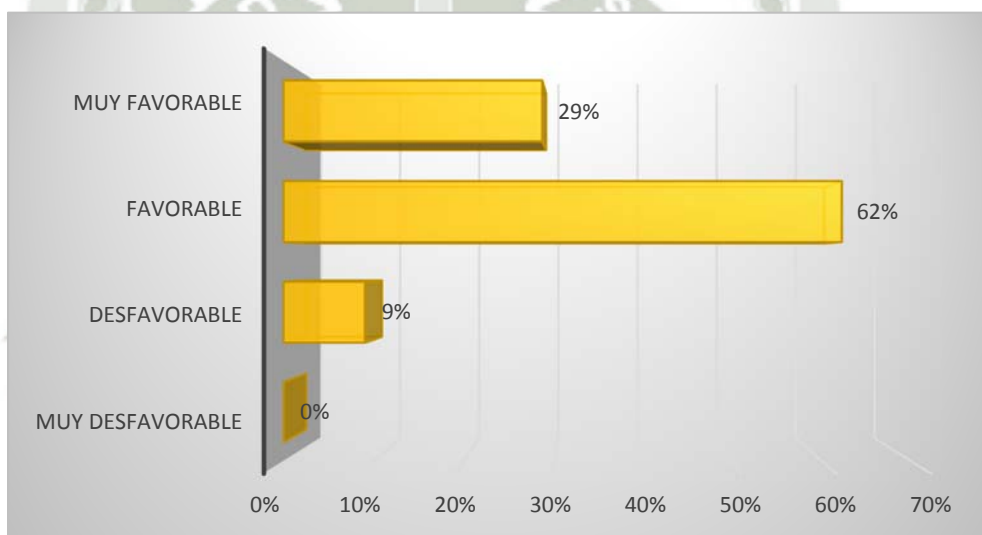
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura se aprecia una tendencia a considerar la satisfacción laboral como desfavorable en el área de teñido de la empresa Andes Yarn, representada por un 37% y 35% que la consideran desfavorable y muy desfavorable respectivamente, por otro lado un 16% y 12% la encuentran favorable y muy favorable.

3.4.1.2 Supervisores

La relación entre la satisfacción laboral y el grupo laboral de los supervisores se denota en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.28. SUPERVISORES – SATISFACCIÓN LABORAL



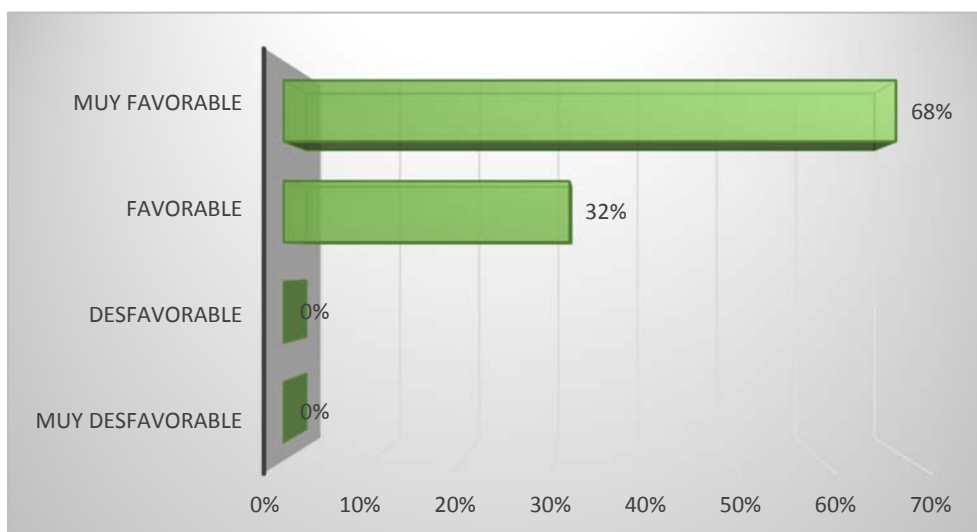
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura se observa una tendencia muy positiva respecto a la consideración de la satisfacción laboral en los supervisores del área de teñido, encontrándose un 62% y 29% que se encuentran satisfechos y muy satisfechos con la satisfacción laboral, por otro lado existe un 9% que opinan que es desfavorable y ningún porcentaje para el ítem de totalmente desfavorable. Estos porcentajes indican que los supervisores del área están satisfechos laboralmente.

3.4.1.3 Gerente de Área

La relación entre el área laboral de gerente y la satisfacción laboral presente en la misma se denota en el siguiente gráfico:

FIGURA 3.29. GERENTE DE ÁREA – SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la Figura se observa una tendencia de consideración positiva respecto a la satisfacción laboral, representada por un 68% que lo considera muy favorable y un 32% que lo considera favorable, no existe porcentaje registrado en los ítems desfavorable y muy desfavorable, por ende el total de esta variable está satisfecho laboralmente.

3.5 QUINTA PARTE: Apreciación del Satisfacción Laboral por cada Grupo de Edad

La relación presente en cuanto a la satisfacción laboral en los distintos grupos de edad se explica en los siguientes puntos a considerar.

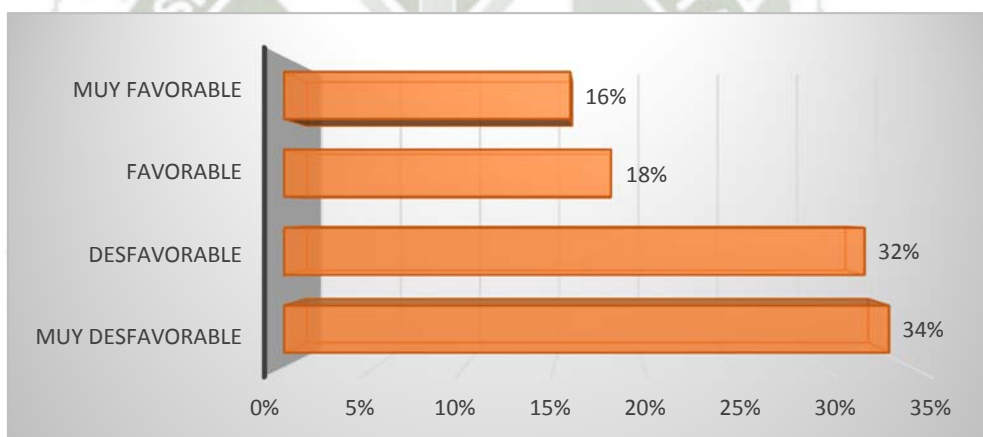
3.5.1 Satisfacción Laboral y Edad

Los grupos de edad a considerar fueron divididos por rangos representativos considerando grupos de edades que representen diferencias sustanciales en el comportamiento de los trabajadores del área a analizar.

3.5.1.1 De 18 a 29 años

La relación entre el grado de satisfacción laboral y el rango de edad comprendido entre los 18 y 29 años se explica a través del siguiente gráfico:

FIGURA 3.30. SATISFACCIÓN LABORAL – DE 18 A 29 AÑOS



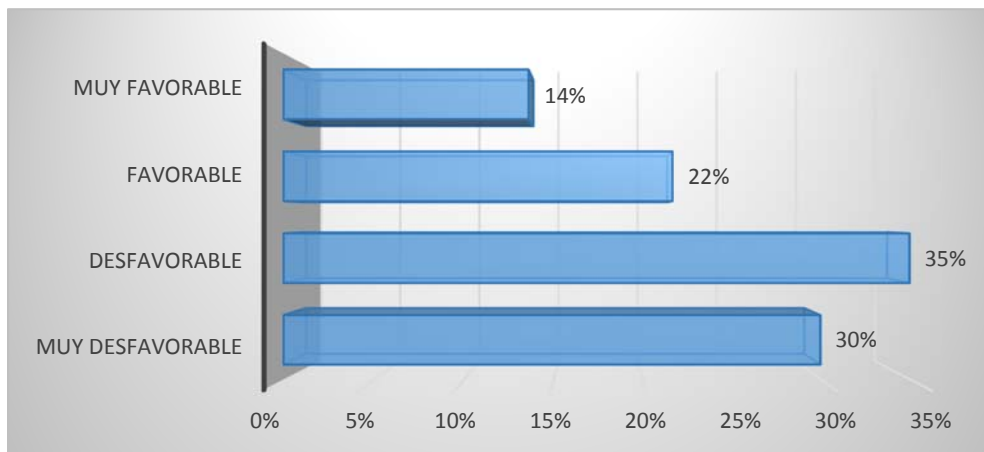
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la figura que relaciona la edad de 18 a 29 años de los trabajadores del área de teñido de la empresa Andes Yarn con la Satisfacción Laboral que estos tienen, se observa una mayoría de 34% y 32% que lo consideran muy desfavorable y desfavorable respectivamente; y una minoría de 18% y 16% que lo considera favorable y muy favorable. Por ende el grupo de esta edad joven no se encuentra satisfecho laboralmente.

3.5.1.2 De 30 a 41 años

El rango de edad entre los 30 y 41 años se vincula con la variable satisfacción laboral a través del siguiente gráfico que revela los porcentajes más significativos para su correcta apreciación:

FIGURA 3.31. SATISFACCIÓN LABORAL – DE 30 A 41 AÑOS

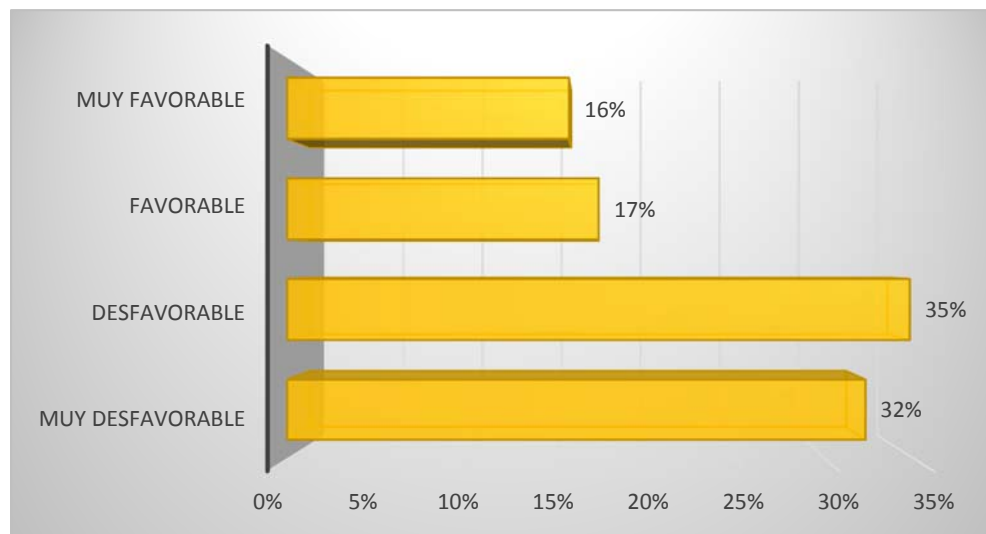


Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Con respecto al análisis del grupo de edad adulta y su apreciación de la satisfacción laboral en el área de teñido, encontramos que el 35% y 30% encuentran desfavorable y muy desfavorable su satisfacción laboral; por otro lado vemos que existe una minoría representada por un 22% y 14% que lo consideran favorable y muy favorable. Se concluye que el grupo de esta edad no está satisfecho laboralmente.

3.5.1.3 De 42 años a más

La variable satisfacción laboral puede ser apreciada en su relación con el rango de edad más alto presente en los trabajadores del área de teñido textil analizada, de esta manera se puede apreciar cuán satisfechos laboralmente se encuentran dichos trabajadores (42 años a más):

FIGURA 3.32. SATISFACCIÓN LABORAL – DE 42 AÑOS A MÁS

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Con relación a esta figura que analiza la relación entre satisfacción laboral y los trabajadores del área de teñido que se ubican en el rango de edades de 42 años a más, encontramos una gran mayoría representada por un 35% y 32% que indican una percepción de satisfacción laboral desfavorable y muy desfavorable respectivamente, por otro lado existe un 17% y 16% que la encuentran favorable y muy favorable. Es decir que en general los trabajadores de esta edad no se encuentran satisfechos laboralmente.

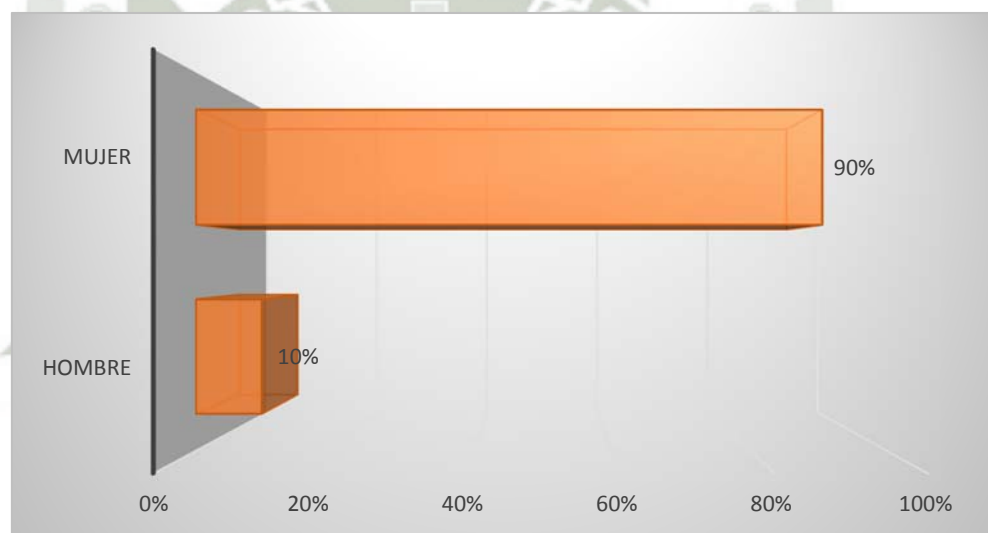
3.6 SEXTA PARTE: Características Demográficas

Es importante analizar las variables referidas a los atributos demográficos presentes en los trabajadores del área estudiada, ya que los porcentajes observados en los mismos nos ofrecerán una mayor precisión de los mismos con el objetivo de lograr un mayor entendimiento que afiance los resultados en cuanto a las variables que son la fuente de este estudio (clima organizacional y satisfacción laboral).

3.6.1 Sexo

El siguiente gráfico demuestra los porcentajes que hacen referencia a la variable de género presente en la totalidad de los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C; los resultados en cuanto a género también juegan un papel importante para la mejor comprensión de los resultados del presente trabajo de investigación, ya que es sabido que el género influye de manera explícita en el comportamiento organizacional de toda empresa así como sus perspectivas y expectativas laborales:

FIGURA 3.33. SEXO



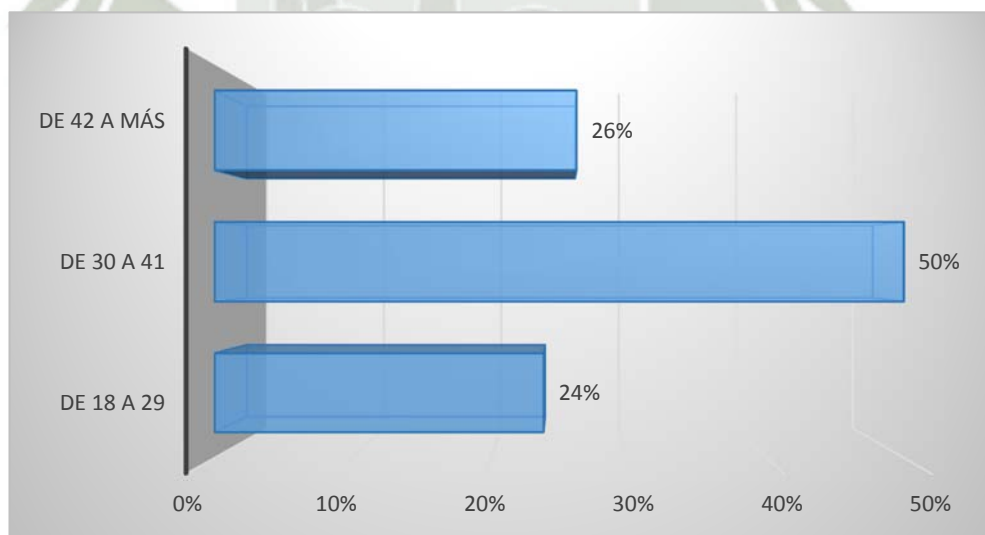
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la Figura referida al total de trabajadores del área de teñido de la empresa Andes Yarn se observa que el 90% pertenecen al sexo femenino y el 10% al sexo masculino, lo cual es indicativo que son las mujeres la mayoría.

3.6.2 Edad

En la presente investigación se consideró como variable demográfica la edad, debido a que esta sirve para clasificar en la totalidad de los trabajadores con el objetivo de agruparlos en rangos similares que permitan un mayor entendimiento de sus percepciones en cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral. En cualquier organización los grupos de edad jóvenes muestran características muy distintas a los de mayor edad, estas características denotan expectativas más altas, mayor entusiasmo, mayores habilidades sociales y mayor fuerza de equipo, entre otras; por otro lado los grupos de edad más avanzados muestran un mayor realismo lo que significa expectativas más suavizadas, mayores conocimientos debido a acumulación de experiencia, etc. Todas estas características distintivas hacen necesaria la incorporación de la variable demográfica edad en cualquier estudio referido a los recursos humanos:

FIGURA 3.34. EDAD



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

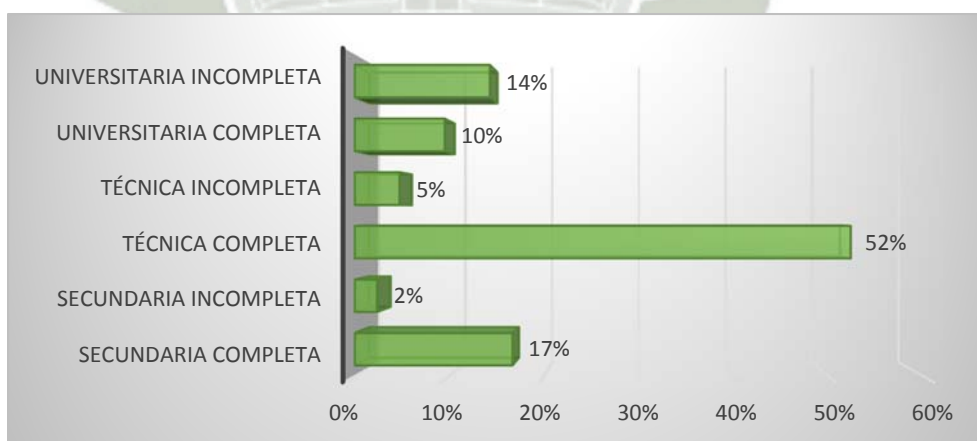
En la figura se analiza que el 50% del total de trabajadores del área oscila entre los 30 y 41 años, 26% entre 42 a más años, y el 24%

entre 18 a 29 años. Cabe destacar que la mayoría de los trabajadores se encuentra en el grupo de población adulta.

3.6.3 Grado de Instrucción

Como se mencionó en los capítulos introductorios, la base fundamental del presente trabajo de investigación consiste en el estudio y entendimiento de las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, y para el cumplimiento de una investigación correcta de dichas variables es necesario incorporar el grado de instrucción, ya que este denota la formación y capacitación que tienen los trabajadores del área estudiada, debido a que trabajadores con mayor grado de instrucción tienen una visión más amplia de la cultura organizacional y por este motivo presentan un mejor comportamiento dentro de la institución; por otro lado trabajadores con un menor nivel de instrucción estarán en desventaja para asimilar correctamente los conocimientos brindados en las capacitaciones que la organización ofrezcan, por ende presentarán una menor satisfacción laboral:

FIGURA 3.35. GRADO DE INSTRUCCIÓN



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

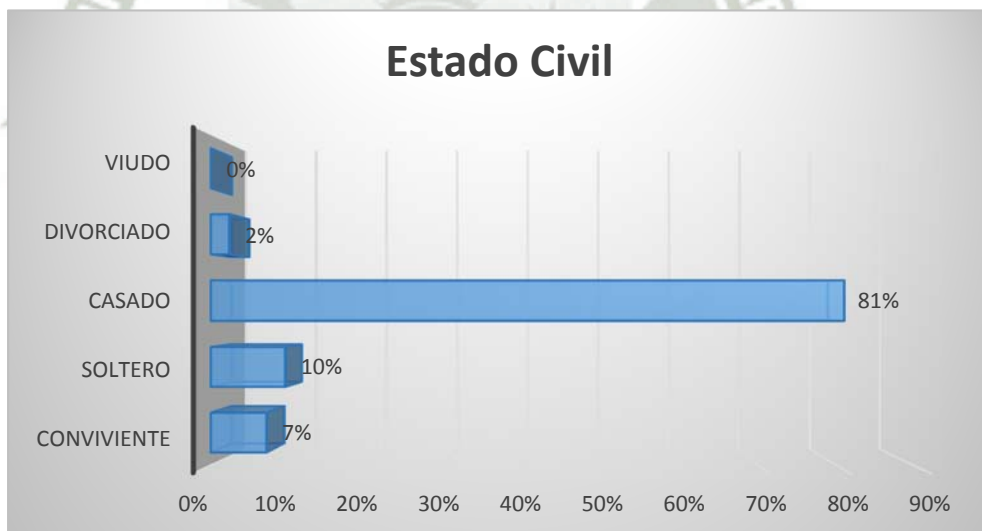
En la figura se aprecia que la mayoría de trabajadores cuenta con formación técnica completa lo cual es indispensable para poder

realizar las tareas propias de su área, por otro lado encontramos rangos de trabajadores con estudios de secundaria completa y universitaria completa con un 17% y 10% respectivamente, y una minoría representada por formación técnica incompleta y secundaria incompleta.

3.6.4 Estado Civil

Otra variable indispensable para un mejor estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral, es el estado civil de los trabajadores analizados, éste influye en el comportamiento organizacional y asimismo en sus percepciones, el siguiente gráfico denota el estado civil de la totalidad de trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C:

FIGURA 3.36. ESTADO CIVIL



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

En la Figura se aprecia que existe un 81% del personal del área de teñido de ANDES YARN S.A.C. que cuentan con estado civil de casado, por otro lado encontramos un porcentaje de 10% y 7% que son solteros y convivientes, y una minoría representada por 2% en el

grupo de divorciados. Es necesario recalcar que esta variable debe de ser tomada en cuenta para posibles planes de acción en cuanto a mejora del clima organizacional.

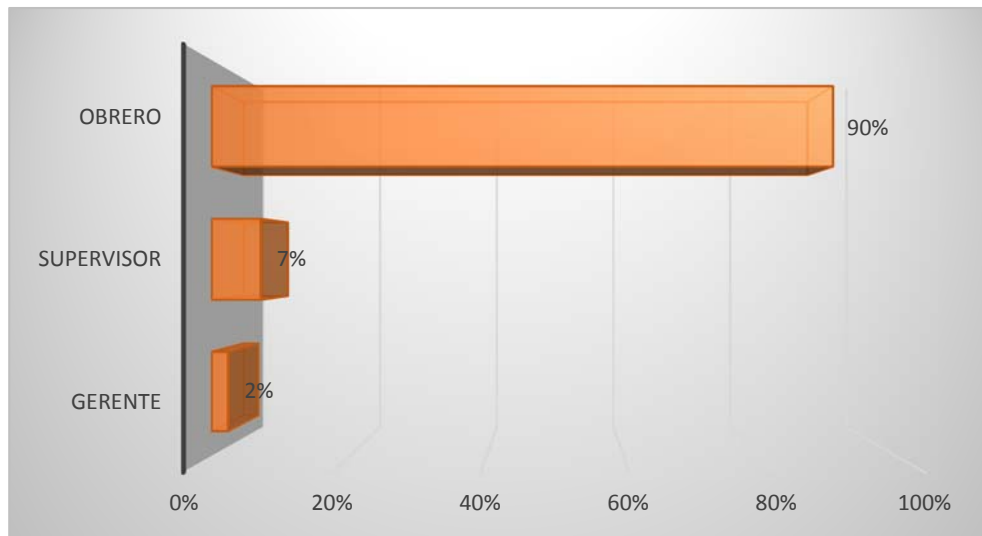
3.7 SEPTIMA PARTE: Características Socio-Laborales

Las características socio laborales están referidas al cargo y nivel jerárquico y de responsabilidad presentes en una organización, así como la cantidad de tiempo que cada trabajador guarda como experiencia desempeñando sus labores. A continuación se presenta el desarrollo de ambas variables en el área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C.

3.7.1 Cargos

Los cargos presentes en el área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C. se divide en 3 grupos: Obreros, los cuales tienen a su cargo el proceso operativo del teñido textil, siendo este principalmente un trabajo mecánico, Supervisores, encargado del control y aseguramiento de la calidad en el proceso teniendo contacto directo con los obreros pues son los que se encargan de su dirección y acoplamiento en cuanto trabajo de equipo, y el Gerente de área, que se encarga de todo el proceso administrativo general en la totalidad de trabajadores del área. La siguiente gráfica muestra los porcentajes referidos a la totalidad de trabajadores clasificados en los cargos mencionados:

FIGURA 3.37. CARGOS



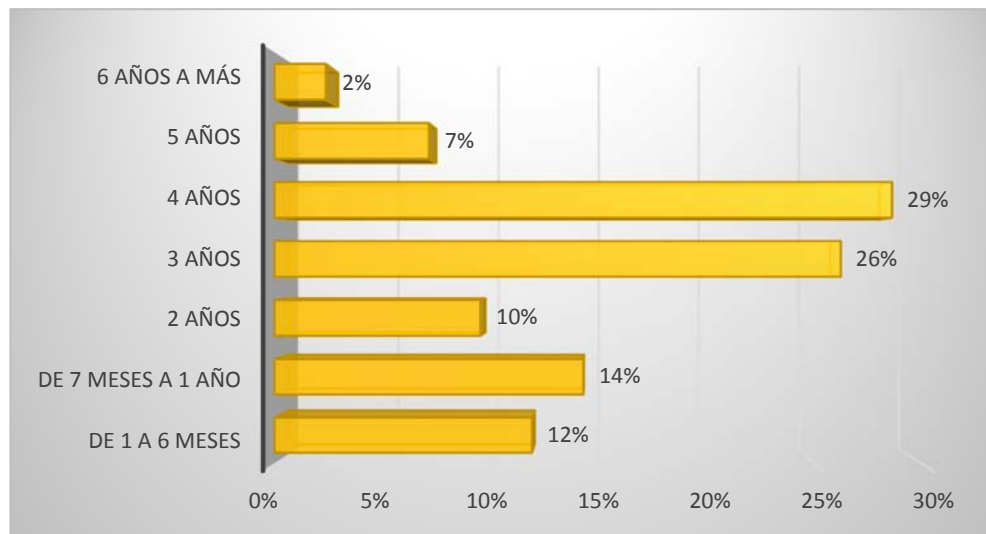
Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Encontramos en la figura la existencia de un 90% correspondiente a trabajadores del tipo obrero, un 7% conformado por supervisores y un 2% referido al cargo de gerente. Los obreros representan la fuerza laboral de esta área.

3.7.2 Tiempo de Servicio

El tiempo de servicio en los trabajadores en el área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C. fue desarrollado considerando 7 rangos, que van desde el mes cumplido hasta los 6 años a más, distribuidos equitativamente, los cuales son muestras significativas de la experiencia acumulada en la totalidad de trabajadores del área objeto de estudio. A continuación se muestra la gráfica descriptiva de dichos porcentajes:

FIGURA 3.38. TIEMPO DE SERVICIO



Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Con respecto al presente gráfico se puede apreciar los distintos porcentajes concernientes a los rangos de tiempo de servicio de trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C. Encontramos un grupo mayoritario que comprende 29% y 26% relacionado a un tiempo de servicio de 4 y 3 años respectivamente, a esto le sigue un grupo medio con 14%, 12% y 10% con 7 meses a 1 año, 1 a 6 meses y 2 años respectivamente. Por último encontramos una minoría representada por un 7% y 2% en los que se encuentra trabajadores que han laborado 5 años y 6 años a más. Por ende se concluye que la gran parte de trabajadores de esta área estudiada se ha mantenido por buen tiempo y cuenta con la experiencia debida.

3.8 Discusión de Resultados

La siguiente parte del trabajo de investigación presente consiste en el contraste de las hipótesis planteadas inicialmente con los resultados obtenidos con la finalidad de aceptarlas o rechazarlas según sea el caso, A continuación se exponen los respectivos contrastes:

3.8.1 Comprobación de la Operacionalización de Hipótesis

La comprobación de hipótesis es contrastada a través del indicador de Kendall , se presenta a continuación :

HIPOTESIS 1

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	
H1	Cuanto mayor sea la disponibilidad de recursos, mayor será la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo.

TABLA 3.16. TABLA DE CONTINGENCIA 1

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	TOTAL
Totalmente de Acuerdo	1	3	0	0	4
De Acuerdo	43	32	0	0	75
En Desacuerdo	32	33	0	0	65
Totalmente en Desacuerdo	27	39	0	0	66
TOTAL	103	107	0	0	210

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

TABLA 3.17. TABLA DE HIPOTESIS 1

Estadísticos		Valor	Error típico asint.	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,379	,157	2,314	,012
	Tau-c de Kendall	,482	,165	2,314	,012
Nº casos válidos		42			

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

PASO 1

Ho: No existe relación entre Disponibilidad de Recursos y Satisfacción con Las Condiciones Físicas de Trabajo.

Por lo tanto, EXISTE RELACIÓN ENTRE LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO, al 5% de error de significación.

Además, los valores de TAU B Y C DE KENDALL son positivos (,503 y ,517 respectivamente). Por lo tanto queda confirmado que: Cuanto mayor sea el Trabajo de Equipo, mayor será la Satisfacción con la Participación de Decisiones.

HIPOTESIS 3

ESTILO DE DIRECCIÓN Y SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO	
H3	Cuanto mayor sea la efectividad en el estilo de dirección, mayor será la satisfacción con el reconocimiento.

TABLA 3.20. TABLA DE CONTINGENCIA 3

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	SATISFACCION CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO				
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	TOTAL
Totalmente de Acuerdo	1	1	2	1	5
De Acuerdo	3	12	24	25	64
En Desacuerdo	2	10	36	32	80
Totalmente en Desacuerdo	3	11	29	18	61
TOTAL	9	34	91	76	210

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

TABLA 3.21. TABLA DE HIPOTESIS 3

Estadísticos		Valor	Error típico asint.	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,469	,174	1,389	,018
	Tau-c de Kendall	,397	,182	1,389	,018
Nº casos válidos		42			

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

Por lo tanto, EXISTE RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO, al 5% de error de significación. Además, los valores de TAU B Y C DE KENDALL son positivos (,521 y ,537 respectivamente). Por lo tanto queda confirmado que: Cuanto mayor sea el Motivación, mayor será la Satisfacción con el Trabajo.

HIPOTESIS 5

COMUNICACIÓN y SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN CON SUS SUPERIORES	
H5	Cuanto mayor sea la comunicación, mayor será la satisfacción con relación a los superiores.

TABLA 3.24. TABLA DE CONTINGENCIA 5

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO				TOTAL
	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable	
Totalmente de Acuerdo	4	2	0	0	6
De Acuerdo	2	8	4	0	14
En Desacuerdo	2	11	56	23	92
Totalmente en Desacuerdo	1	3	33	61	98
TOTAL	9	24	93	84	210

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

TABLA 3.25. TABLA DE HIPOTESIS 5

Estadísticos		Valor	Error típico asint.	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,435	,193	,934	,015
	Tau-c de Kendall	,416	,185	,934	,015
Nº casos válidos		42			

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

TABLA 3.26. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES	RESULTADO ESTADÍSTICO	ACEPTAR/RECHAZAR HIPOTESIS
Disponibilidad de Recursos y Satisfacción con las Condiciones Físicas de Trabajo.	Positivo, significativo	Aceptar H1
Trabajo en Equipo y Satisfacción con la Participación de Decisiones.	Positivo, significativo	Aceptar H2
Estilo de Dirección y Satisfacción con el Reconocimiento.	Positivo, significativo	Aceptar H3
Motivación y Satisfacción con el Trabajo	Positivo, significativo	Aceptar H4
Comunicación y Satisfacción con la relación con sus Superiores.	Positivo, significativo	Aceptar H5

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Elaboración: Propia



CONCLUSIONES

PRIMERA

La percepción del clima organizacional en los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN. SAC., refleja mayoritariamente un porcentaje desfavorable. Se evidencia por ende un clima organizacional deficitario y en condiciones inadecuadas.

SEGUNDA

El factor crítico que predomina en cuanto a la percepción del clima organizacional son: Motivación y Trabajo en Equipo. No encuentran que la empresa desarrolle un sistema adecuado de motivación ni un enfoque idóneo para el correcto trabajo en equipo.

TERCERA

La percepción de la satisfacción laboral varía considerablemente entre los grupos ocupacionales de supervisores-gerente (quienes tienen un mayor grado de satisfacción) y los obreros (quienes en su mayoría no se encuentran satisfechos laboralmente). Es necesario estudiar más a fondo la causa de esta marcada desigualdad.

CUARTA

La edad no es un factor determinante en cuanto a la satisfacción laboral, al observarse que los porcentajes dados en cada rango de edad no se relacionan con su percepción de satisfacción laboral, estos factores no deben verse como relacionados entre sí.

QUINTA

El factor mejor posicionado en cuanto a clima organizacional es la disponibilidad de recursos, el cual a su vez se ve reflejado en el porcentaje de aceptación que tiene la variable satisfacción con las

condiciones físicas de trabajo, un indicativo de que la empresa estudiada cumple con brindar de manera adecuada la infraestructura y herramientas físicas requeridas para el desarrollo del trabajo en el área, este hecho positivo es rescatable y meritorio aunque no incide directamente en las percepciones subjetivas del trabajador.

SEXTA

Se comprueba que la existencia de una relación positiva entre los factores de Clima Organizacional que se seleccionaron para contrastarse, con los factores de Satisfacción Laboral, ya que ambos incrementan en el mismo sentido, esto sirve como base para la formulación de futuras estrategias.

SEPTIMA

Se comprobaron la totalidad de hipótesis planteadas, a través del método estadístico de Kendall, reafirmando así la amplia correlación existente entre los factores más representativos del Clima Organizacional con respecto a la Satisfacción Laboral

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Optimizar el flujo de información entre los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C, esto debido a la marcada diferencia en las perspectivas respecto al clima organizacional y satisfacción laboral encontradas en los grupos de trabajo, esto implicaría que la totalidad de empleados estén enfocados bajo la misma percepción.

SEGUNDA

Crear sistemas de control para un exhaustivo seguimiento de los supervisores y el gerente de área, de tal forma que guíen adecuadamente el trabajo de los obreros a su cargo, dichos sistemas estarán basados en los ítems ya presentados en la siguiente investigación.

TERCERA

Organizar charlas de motivación a través de un psicólogo especializado en el área con la finalidad de reducir la disconformidad en este aspecto del Cima Organizacional, que fomenten la mejora de la autoestima y la autopercepción del trabajador a fin de que este se encuentre motivado en todas las jornadas de trabajo.

CUARTA

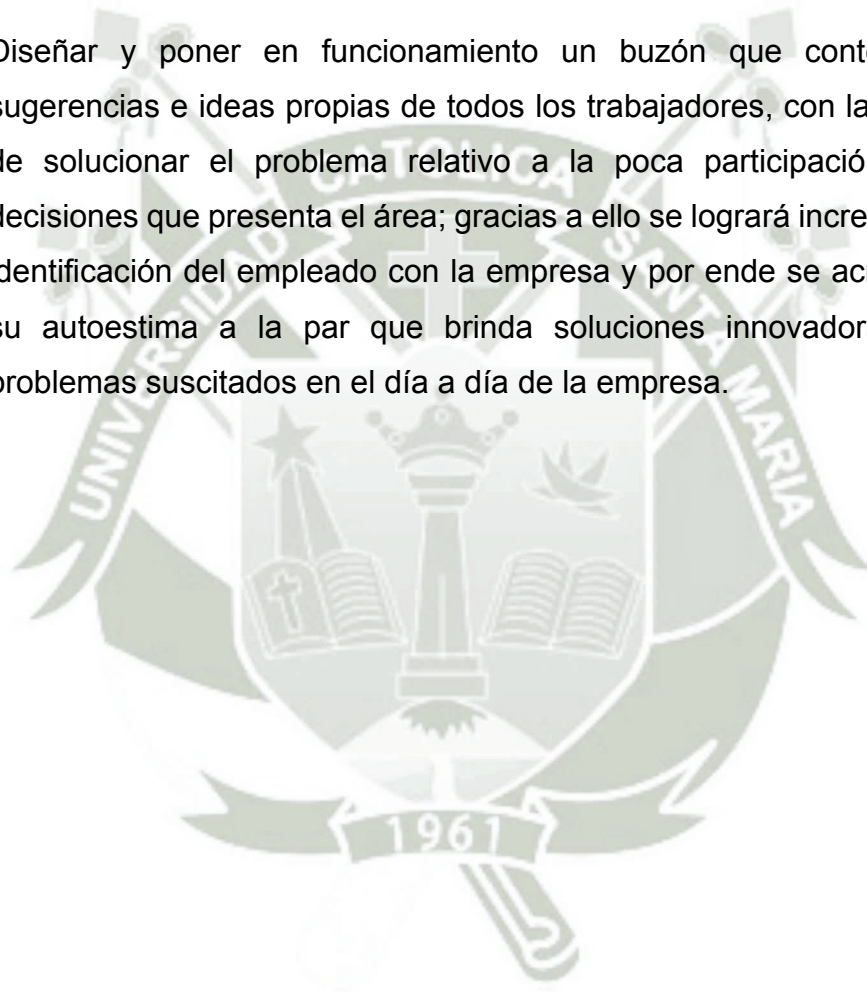
Rediseñar la estructura de los equipos de trabajo, con la finalidad de jerarquizarlos en sub-grupos que tengan una cantidad manejable de subordinados y a su vez sean rotativos para lograr una mayor integración entre todos los trabajadores del área de teñido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C.

QUINTA

Realizar actividades de confraternización que impliquen la participación de la totalidad de trabajadores del área con la finalidad de aumentar la camaradería en el grupo de trabajo, sin importar su cargo o rango; de esta manera se logrará acrecentar la confianza y el espíritu de grupo lo cuál a largo plazo generara mejoras en la satisfacción laboral.

SEXTA

Diseñar y poner en funcionamiento un buzón que contenga las sugerencias e ideas propias de todos los trabajadores, con la finalidad de solucionar el problema relativo a la poca participación en las decisiones que presenta el área; gracias a ello se logrará incrementar la identificación del empleado con la empresa y por ende se acrecentará su autoestima a la par que brinda soluciones innovadoras a los problemas suscitados en el día a día de la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- Aliga Hernández, Carlos (1999), Comportamiento Organizacional, Editorial Dunnet y Hough, España.
- Angulo Meneses, Julio (2003), Estrategias para la mejora del Clima Organizacional, Editorial Behavior, Lima.
- Brunet, James (1999), Análisis de percepciones en los recursos humanos, Editorial Mc Graham.
- Campoverde Ayres, Jose (1996). Visión de Líder. Desarrollo Organizacional. Editorial Apoyo.
- Chiang Vega, Margarita (2010), El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Una Perspectiva Moderna, Editorial Madrid.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, MC Graw Hill Interamericana S.A., en Colombia.
- Churden, Herbert y Sherman, Arthur (1986). Administración de Personal, 1ª Edición, México, Editorial Continental.
- Compajo Muñoz, Luis (2001), Análisis Perceptual del Clima Organizacional, Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Cossio Pardo, Juan (1999), Comportamiento Organizacional, Editorial Gráfica Interamericana, Lima.
- Davis, Keith. Newstrom John (1997). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler Gary. (1979). Organización y Administración, enfoque situacional. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Furnnan, Adrián. (2001). Comportamiento una Perspectiva Moderna, Editorial Internacional Thomson.
- George, Litwin (1995). Clima y motivación: Un estudio experimental. Editorial Pretince Hall. Mexico.
- Gibson, James (2001), Organizaciones comportamiento estructura procesos, Editorial McGraw-Hill, España.

- Goncalves Meneses, Alexis (2000), Fundamentos del Clima Organizacional, Ediciones Paidós, Chile.
- Gonzales, Concepción; Paredes, Mildred (1999) Cultura y Percepción de la Realidad. En revista de psicología UNMSM, Año III, N°4.
- Gordon, Judith (1999). Comportamiento Organizacional, 5° Edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Guillén Gestoso, Carlos (2003), Psicología del trabajo para las relaciones laborales, Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Katz, Daniel; Kahn, Robert (1995) Psicología social de la Organización. Editorial Trillas. Mexico
- Koontz, Harold y Heinz, Wihrich (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Lazzati, Santiago (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo. Editorial: Granica.
- López, Regis (2001), Clima Organizacional en las Organizaciones de Servicios, Lima, Editorial Limusa.
- Martín Martín, Quintín y Cabero Moran, María Teresa (2008). Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Thomson Editors Spain.
- Martínez, Carlos (2010). Psicología Social en las organizaciones: Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional. Editorial Lugano.
- Mejía Mejía, Elías. (2011). Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis, Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Segunda Edición.
- Muñoz, Alfredo (1990), Satisfacción en el Trabajo, Universidad Complutense de Madrid, Editorial Fénix.
- Paredes Neves, Julio (1999), Psicología aplicada a la empresa, Editorial Limusa, Lima.
- Peiró, José María (1998), Psicología de la Organización: Siglo XXI, Editorial Cosmos.

- Robbins, Stephen (1998). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Séptima Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., en México.
- Rodríguez, Diego (2007), Diagnóstico del Clima Organizacional y Diagnóstico Organizacional. Editorial Lugano.
- Urquijo, Jose Ignacio (2004), Teoría de las relaciones Gerenciales, Editorial Andrés Bello, Tercera Edición.
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth (2007). Diagnóstico Organizacional – Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. ECOE ediciones. 2da. Edición Colombia





ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	Problemas	Objetivos	Hipotesis	Variables	Indicadores
GENERAL	¿Cuál es la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?	Determinar cual es la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	DADO: Que el Clima Organizacional es un factor crítico en la satisfacción laboral ES PROBABLE: Que efectuando la presente tesis investigativa se logre determinar la relación existente entre los principales factores críticos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral respectivamente de los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.	V. Independiente : Clima organizacional en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014 V. Dependiente : Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	TAU B Y C DE KENDALL
	¿Cuál es la relación existente entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?	Determinar la relación existente entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.	Cuanto mayor sea la disponibilidad de recursos, mayor será la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo.	V Independiente : Percepción de la Disponibilidad de recursos en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014 V. Dependiente : Satisfacción con las condiciones físicas de trabajo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	TAU B Y C DE KENDALL
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación existente entre el trabajo de equipo y la satisfacción con la participación en las decisiones. del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?	Analizar la relación existente entre el trabajo de equipo y la satisfacción con la participación en las decisiones. del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.	Cuanto mayor sea el trabajo en equipo, mayor será la satisfacción con la participación en las decisiones.	V Independiente : Percepción de la calidad en el trabajo en equipo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014 V. Dependiente : Satisfacción con la participación en las decisiones en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	TAU B Y C DE KENDALL
	¿Cuál es la relación existente entre la efectividad en el estilo de dirección y la satisfacción con el reconocimiento en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?	Determinar la relación existente entre la efectividad en el estilo de dirección y la satisfacción con el reconocimiento en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.	Cuanto mayor sea la efectividad en el estilo de dirección, mayor será la satisfacción con el reconocimiento.	V Independiente : Percepción de la efectividad en el estilo de dirección en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014 V. Dependiente : Satisfacción con el reconocimiento en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	TAU B Y C DE KENDALL
	¿Cuál es la relación existente entre la motivación y la satisfacción con el trabajo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?	Establecer la relación existente entre la motivación y la satisfacción con el trabajo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.	Cuanto mayor sea la motivación, mayor será la satisfacción con el trabajo.	V. Independiente :Percepción de la motivación en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014 V. Dependiente : Satisfacción con el trabajo en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	TAU B Y C DE KENDALL
	¿Cuál es la relación existente entre la comunicación y la satisfacción con relación a los superiores en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014?	Determinar la relación existente entre la comunicación y la satisfacción con relación a los superiores en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014.	Cuanto mayor sea la comunicación, mayor será la satisfacción con relación a los superiores.	V Independiente : Percepción de la comunicación en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014 V Dependiente : Satisfacción con relación a los superiores en los trabajadores del área de tejido textil de la empresa ANDES YARN S.A.C Arequipa, Año 2014	TAU B Y C DE KENDALL

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia

ANEXO 02: ENCUESTA

**ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Apreciado Trabajador:

La presente encuesta tiene como finalidad la mejora de los aspectos relacionados al ambiente laboral y su estabilidad, así como su propio bienestar en esta su Institución. Agradecemos de antemano responda con total sinceridad puesto que la confidencialidad de este cuestionario está garantizada.

Muchas Gracias por su gentil colaboración.

Sexo	Masculino		Femenino		
Edad					
Grado de Instrucción	Secundaria completa		Secundaria Incompleta		
	Técnica completa		Técnica Incompleta		
	Universitaria completa		Universitaria Incompleta		
Estado Civil	Conviviente		Soltero		
	Casado		Divorciado	Viudo	
Cargo	Gerente		Supervisor	Obrero	
Tiempo de servicios en la empresa	De 1 a 6 meses		DE 7 meses a 1 año		2 años
	3 años		4 años		5 años
			6 años a más		

CLIMA ORGANIZACIONAL			Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
ESTRUCTURA	1	Conozco la normatividad vigente aplicable a mi trabajo.				
	2	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas para poder cumplirlas.				
	3	La documentación donde se registra el trabajo que realizo, son un apoyo para realizar bien mis labores.				
	4	Se toma en cuenta mis opiniones para mejorar el servicio.				
	5	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.				
IDENTIDAD	6	Mi institución es el mejor lugar para trabajar, me siento orgulloso de ella.				
	7	Me gusta el trabajo que realizo, me siento feliz.				
	8	Conozco la visión, misión y valores que orienta mi trabajo en la empresa.				
	9	Cumplo con el reglamento interno y otras disposiciones que se dan en mi empresa para mejorar el servicio.				
	10	Me comprometo y contribuyo con el logro de metas y proyectos de la empresa.				
ESTILO DE DIRECCION	11	Considero que la autoridad de mi centro de trabajo genera un ambiente de confianza.				
	12	Quién dirige la institución tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.				
	13	Mi superior mantiene una comunicación abierta con todos.				
	14	Las propuestas de cambio que hago frecuentemente son aceptadas por la autoridad de mi institución.				
	15	Mi superior es imparcial al otorgar o tratar a cada quién en las mismas circunstancias de la misma manera.				
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	16	En la empresa se me brinda los materiales e implementos para cumplir con mis funciones.				
	17	Considero que las condiciones físicas tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruidos, etc., son favorables para cumplir con mis funciones.				
	18	Tengo previsto o preparo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.				
	19	Los materiales e implementos que utilizo, se encuentran en buenas condiciones.				
	20	Considero que la infraestructura de la empresa donde trabajo, es adecuada.				
MOTIVACION	21	Participo en las acciones de mejora del clima organizacional.				
	22	Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.				
	23	Mi Superior me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.				
	24	Mi superior reconoce los logros de mi desempeño laboral.				
	25	Me siento preparado/a para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.				
ESTABILIDAD	26	Considero que el vínculo laboral que tengo en la empresa me brinda estabilidad personal y laboral.				
	27	La organización me ofrece oportunidades de crecimiento laboral.				
	28	Me visualizo prestando servicios a mi empresa en los próximos cinco años.				
	29	En mi empresa el cumplimiento de funciones se da de acuerdo a las leyes y sus reglamentos.				
	30	En mi empresa tenemos un reglamento interno actualizado que orienta nuestro trabajo.				

TRABAJO EN EQUIPO	31	Cuando participo en trabajos de equipo, se toman en cuenta mis sugerencias.				
	32	Los trabajos en los cuales participo con mis compañeros, son aceptados por el mando anterior.				
	33	Mi trabajo en el área contribuye al logro de los objetivos de la Institución.				
	34	Los trabajos en equipo hacen posible que se cumplan las metas propuestas por la empresa.				
	35	Participó activamente en los trabajos de grupo, proponiendo alternativas de solución y mejora de la empresa.				
COMUNICACIÓN	36	En mi empresa hay mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos, internet).				
	37	La información que recibo en las reuniones es clara y precisa.				
	38	Constantemente recibo información sobre los cambios que se dan dentro de la empresa.				
	39	Hay control y seguimiento del cumplimiento de funciones para asegurar la eficiencia de nuestro trabajo.				
	40	En mi institución existe comunicación fluida entre los que laboramos.				
RESPONSABILIDAD	41	Tengo la capacidad de plantear alternativas de solución ante los problemas que se presenta en mi trabajo.				
	42	En mi institución se respeta el horario de trabajo.				
	43	Puedo tomar decisiones acertadas cuando no están mis superiores.				
	44	Cumplo con las funciones que me corresponde.				
	45	Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo.				
RELACIONES INTERPERSONALES	46	En la empresa que laboro el trato es cordial y de respeto.				
	47	Trabajo a gusto, junto a cualquier compañero/a de trabajo.				
	48	Participo en las actividades sociales que se realiza en la empresa.				
	49	Las actividades de integración que se realizan fuera de la Institución mejoran las relaciones con mis compañeros/as.				
	50	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.				
SATISFACCIÓN LABORAL			Muy Favorable	Favorable	Desfavorable	Muy Desfavorable
SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LOS SUPERIORES	51	La proximidad y frecuencia con la que es supervisado.				
	52	La supervisión que ejercen sobre usted.				
	53	Las relaciones personales con mis superiores.				
	54	Cumplo con las funciones que me corresponde.				
	55	Siento que soy un/a empleado/a eficaz y competente en el trabajo que realizo.				
SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	56	La ventilación de su lugar de trabajo.				
	57	La iluminación de su lugar de trabajo.				
	58	El entorno físico y el espacio que dispone para su trabajo.				
	59	La limpieza , higiene y salubridad de su lugar de trabajo.				
	60	La temperatura de su lugar de trabajo.				

SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN EN DECISIONES	61	El grado en que su institución cumple el convenio , disposiciones y leyes laborales.				
	62	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.				
	63	Su participación en las decisiones de su área.				
	64	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo.				
	65	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.				
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	66	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.				
	67	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.				
	68	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.				
	69	Los objetivos , metas y tasas de producción que debe alcanzar.				
SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO	70	Las oportunidades de promoción que tiene.				
	71	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.				
	72	El salario que usted recibe.				

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia



ANEXO 03: SOLICITUD PARA INICIAR LA INVESTIGACIÓN

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Arequipa, 5 de Enero del 2014

Señor

RAMIRO AYTA POMA

Gerente General de ANDES YARN S.A.C

Presente.-

Yo, RAUL GERARDO GIRÓN CARRILLO, identificado con DNI N° 70005583, con domicilio en la Urbanización Flora Tristán Bloque B Número 307, Distrito de Arequipa, Bachiller en Administración de Empresas, egresado el año 2013 de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa; respetuosamente me presento ante Ud. y expongo:

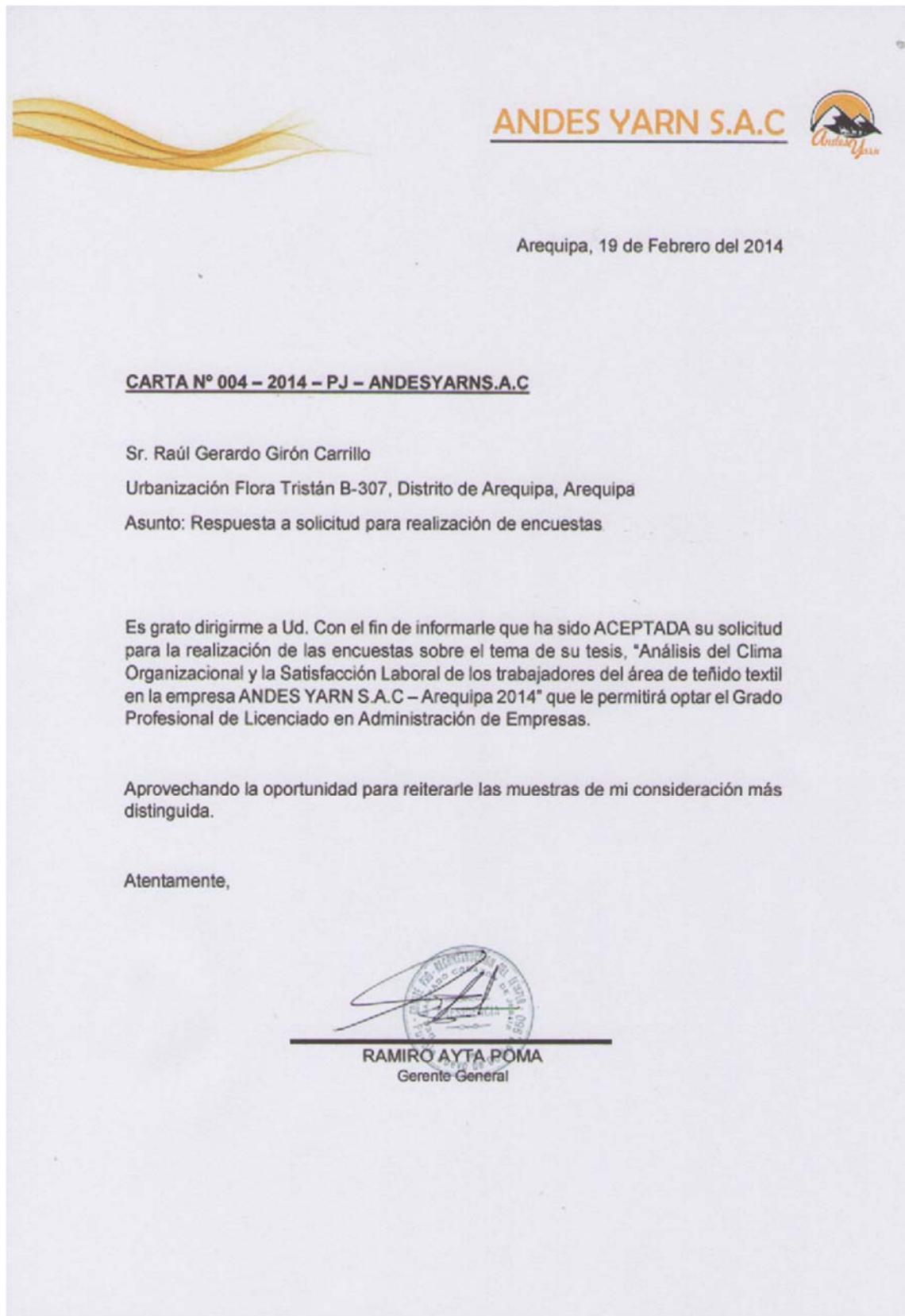
Qué, habiendo culminado satisfactoriamente mis estudios de Administración de Empresas siendo en la actualidad la prioridad para el sector empresarial, solicito su autorización y las facilidades para realizar el estudio del tema de Tesis "Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del área de teñido textil en la empresa ANDES YARN S.A.C – Arequipa 2014", que me permita optar al Grado profesional de Licenciado en Administración de Empresas cuyo aporte competente permita contribuir en la medición del Clima Organizacional de la empresa que tan loablemente dirige.

Por tal motivo, ruego a usted se sirva atender a mi petición y autorizar la realización del estudio de investigación mencionado.

Agradeciéndole anticipadamente por la favorable acogida a la presente, reitero a usted los sentimientos de mi especial consideración y deferencia. Sin otro particular quedo de usted.

RAÚL GERARDO GIRÓN CARRILLO
DNI 70005583

ANEXO 04: RESPUESTA A LA SOLICITUD PARA INICIAR LA INVESTIGACIÓN



ANEXO 05: TABULACIÓN DE RESULTADOS POR ITEMS DE MEDICIÓN EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL ÁREA DE TEÑIDO TEXTIL DE LA EMPRESA ANDES YARN S.A.C- 42 ENCUESTAS – CLIMA ORGANIZACIONAL

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	2	2	3	2	3	4	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2				
2	2	3	3	3	3	5	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1			
3	2	1	3	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	3	3	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2			
4	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	1	3	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2			
5	2	2	3	1	3	4	2	3	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	4	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2				
6	2	3	1	3	3	4	1	2	1	1	3	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	4	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	
7	2	1	3	3	3	2	3	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	1	1	1	2	1	2	4	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1			
8	2	2	1	3	3	4	1	1	2	2	1	1	3	2	1	3	2	2	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	2	2	1	4	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1			
9	2	2	6	3	3	5	1	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	3	1	2	1	2	1	1	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1		
10	2	3	3	3	3	4	2	1	3	1	3	2	3	3	2	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1		
11	2	2	3	2	3	1	2	1	3	3	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3	2	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1			
12	2	1	3	3	3	2	3	1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2		
13	2	3	3	3	3	4	1	2	1	3	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	3	3	4	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	3	1	
14	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
15	2	1	1	3	3	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	1	3	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2		
16	2	2	3	1	3	5	1	2	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1		
17	2	3	6	3	3	2	2	1	1	1	2	3	1	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	3	2	1	1	1	2	1	1	3	3	4	3	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2			
18	2	2	6	3	3	5	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3	1	3	2	2	1	3	2	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2		
19	2	2	3	2	3	3	1	2	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	3	3	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2			
20	2	2	3	3	3	5	1	2	2	2	1	3	1	1	2	2	3	2	3	3	1	2	1	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2		
21	2	1	1	3	3	5	2	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2			
22	1	2	5	1	2	6	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3			
23	2	3	3	3	3	4	1	2	1	1	1	3	3	2	1	3	3	2	3	1	2	1	3	2	3	1	1	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	3	2	
24	2	1	6	3	3	5	1	1	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1		
25	2	2	6	3	3	4	3	2	3	1	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	
26	2	2	6	3	3	5	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	3	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1	
27	2	3	3	3	3	5	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	3	1	1	2	3	2	1	1		
28	1	2	5	3	2	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
29	2	1	4	3	3	4	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	4	1	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2		
30	1	3	5	3	1	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
31	2	2	3	3	3	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	1	3	2	
32	2	2	3	3	3	4	3	1	3	3	3	1	2	3	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	3	2	2	1
33	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	
34	2	1	3	3	3	6	2	2	3	1	3	2	1	3	3	2	2	1	3	2	3	2	1	1	3	3	2	1	1	3	3	1	4	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	
35	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	3	2	1	2
36	2	2	1	3	3</																																																			

ANEXO 06: TABULACIÓN DE RESULTADOS POR ITEMS DE MEDICIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DEL ÁREA DE TEÑIDO TEXTIL DE LA EMPRESA ANDES YARN S.A.C – 42 ENCUESTAS – SATISFACCIÓN LABORAL

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
1	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	
2	2	3	3	3	3	5	2	1	2	2	1	3	3	3	3	4	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	
3	2	1	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	
4	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	3	4	4	3	1	1	1	4	2	2	4	1	2	2	2	2	
5	2	2	3	1	3	4	1	2	3	2	1	4	3	3	3	4	3	2	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	
6	2	3	1	3	3	4	1	3	1	1	2	4	4	3	4	4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	
7	2	1	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	3	4	4	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	
8	2	2	1	3	3	4	2	3	1	2	2	3	4	3	3	3	3	2	1	1	2	2	4	1	1	2	2	1	
9	2	2	6	3	3	5	2	1	2	1	3	3	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	
10	2	3	3	3	3	4	2	1	2	4	2	4	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	
11	2	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	4	4	4	3	3	1	3	4	2	2	3	2	1	2	2	1	2	
12	2	1	3	3	3	2	2	3	1	2	3	4	3	4	4	4	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	
13	2	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2	4	3	3	4	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	
14	2	2	2	4	3	2	1	2	2	1	1	4	4	4	3	4	1	2	4	2	1	3	2	2	1	1	2	2	
15	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2	2	4	4	4	3	4	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	
16	2	2	3	1	3	5	2	1	2	1	3	4	3	4	3	4	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	
17	2	3	6	3	3	2	3	1	2	2	2	3	4	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	
18	2	2	6	3	3	5	2	2	1	1	2	4	3	4	3	4	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	
19	2	2	3	2	3	3	1	1	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	
20	2	2	3	3	3	5	1	2	2	3	1	3	3	4	4	3	2	1	3	1	1	2	3	1	2	2	1	2	
21	2	1	1	3	3	5	2	1	2	1	1	4	3	4	3	4	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
22	1	2	5	1	2	6	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
23	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	3	4	4	3	3	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	
24	2	1	6	3	3	5	1	1	1	2	2	3	4	4	4	3	2	3	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	
25	2	2	6	3	3	4	1	2	1	2	1	3	3	4	4	4	1	2	1	4	2	1	3	2	2	2	1	1	
26	2	2	6	3	3	5	1	2	2	1	2	4	4	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	
27	2	3	3	3	3	5	1	2	2	1	2	4	3	4	3	4	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	
28	1	2	5	3	2	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	
29	2	1	4	3	3	4	1	2	1	2	2	3	3	4	4	4	1	1	2	3	1	1	3	1	1	2	2	2	
30	1	3	5	3	1	7	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
31	2	2	3	3	3	1	2	2	2	1	1	3	4	4	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	
32	2	2	3	3	3	4	2	2	1	1	2	3	3	3	4	4	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2
33	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	2	4	3	4	3	3	2	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	2	2
34	2	1	3	3	3	6	1	1	2	1	2	4	3	4	3	4	3	1	1	1	2	3	2	1	1	3	1	3	
35	2	3	3	3	3	2	1	2	1	1	3	4	3	4	4	4	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	
36	2	2	1	3	3	5	2	2	1	2	1	4	3	3	3	4	2	1	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	
37	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	
38	1	1	5	3	2	6	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	
39	2	3	1	3	3	4	1	2	1	2	2	4	3	3	4	3	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	
40	2	1	3	3	3	1	2	1	2	1	1	3	4	3	4	4	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	
41	2	3	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	4	4	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	
42	2	2	4	3	3	5	1	1	2	2	1	3	4	4	4	4	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	

Fuente: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Elaboración: Propia