UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS HOTELEROS Y TURÍSTICOS

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CADENA DE RESTAURANTES "LA POLLERONA", LIMA – PERÚ

Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios Hoteleros y Turísticos

AUTOR:

Paucarcaja Aguado, Ricardo Jesús

ASESOR:

Pollack Celis, Enrique Raul

Lima, Perú 2025

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

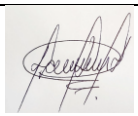
1. Soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:
   "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CADENA DE RESTAURANTES "LA POLLERONA", LIMA – PERÚ**"

   El mismo que presento (presentamos) ante la Universidad para optar el Título Profesional de: *indicar el título que corresponde al Programa que estudió.*
2. El texto del trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros, incluidos los derechos de propiedad intelectual. En tal sentido, no ha sido plagiado total ni parcialmente, se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas, el Código de Ética y el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Le Cordon Bleu. Lo que ha sido corroborado por el asesor (es) designado(s).
3. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
4. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuimos a nuestra autoría son veraces.
5. Declaro que el trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad Le Cordon Bleu, habiendo sido revisado mediante el software antiplagio turnitin obteniendo un porcentaje de similitud de 12 %, el cual consta en el informe emitido por turnitin.
6. Declaro que en el trabajo final se ha utilizado inteligencia artificial para la mejora de la redacción en un porcentaje de 0 %, el cual consta en el informe emitido por turnitin.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del (de los) declarantes y del asesor, en consecuencia; a través del presente documento asumimos frente a terceros, a la Universidad Le Cordon Bleu y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado.

Fecha: 09/10/2025

Autor(es):

Nombres y apellidos	Firma
Paucarcaja Aguado, Ricardo Jesús	

Asesor(a):

Nombres y apellidos	
Pollack Celis, Enrique Raul	

UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

TÍTULO DE LA TESIS:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CADENA DE RESTAURANTES "LA POLLERONA", LIMA – PERÚ"

AUTOR:

RICARDO JESUS PAUCARCAJA AGUADO

D.N.I Nº /C.E. Nº	25759067
Financiamiento	Ricardo Jesus Paucarcaja Aguado
Ubicación geográfica	Lima - Perú
Duración de la investigación	Febrero 2022 –diciembre 2024

ASESOR:

Nombres y apellidos	D.N.I Nº /C.E. Nº	Código ORCID
Mg. ENRIQUE RAUL POLLACK CELIS	10601702	000000292505430

JURADO EXAMINADOR:

Nombres y apellidos	Cargo	D.N.I Nº /C.E. Nº	Código ORCID
Mg. MARIEL ROCIO QUEA CAMPOS	Presidente	08771360	0009000942729303
Mg. PEDRO LUIS PIZARRO RAMOS	Primer Miembro	10215812	000000219527078
Mg. RAFAEL ALONSO VALENCIA FAJARDO	Segundo Miembro	47488763	0000000219664777

UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Lima, Distrito de Magdalena del Mar, a las 11:00 horas del día 19 del mes de setiembre del año 2025, se reunió el Jurado Examinador de sustentación y defensa de la Tesis titulada **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CADENA DE RESTAURANTES "LA POLLERONA", LIMA-PERÚ"**, presentado por el bachiller **RICARDO JESUS PAUCARCAJA AGUADO** para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios Hoteleros y Turísticos; conformado por los profesores:

Presidente: Mg. Mariel Rocio Quea Campos

Primer Miembro: Mg. Pedro Luis Pizarro Ramos

Segundo Miembro: Mg. Rafael Alonso Valencia Fajardo

Instalado el Jurado Examinador, se procedió dar cumplimiento a las etapas:

a. El Presidente del jurado invitó al sustentante a realizar su presentación por un tiempo no mayor de 30 minutos.
b. Terminado la presentación de la Tesis, el jurado Examinador procedió a realizar preguntas sobre aquellos aspectos pertinentes para determinar los conocimientos sobre el tema y la ejecución de la tesis.
c. Luego de escuchar las respuestas a las interrogantes formuladas, el jurado examinador deliberó en privado la calificación de la Tesis y su correspondiente defensa.
d. Cada miembro del jurado examinador estableció individualmente su calificación de acuerdo al reglamento de grados y títulos.
e. El Presidente del Jurado Examinador verificó la calificación de cada miembro y procedió a establecer la calificación de la tesis en escala vigesimal con la siguiente mención:

SOBRESALIENTE	20 -18 ( )
MUY BUENO	17- 16 ( )
BUENO	15 -13 (X)
DESAPROBADO	< 13 ( )

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al sustentante para recibir el veredicto de la calificación obtenida.

El Jurado Examinador deja constancia con su firma, que el veredicto final de calificación de la Tesis presentado por el Bach. **RICARDO JESUS PAUCARCAJA AGUADO** es:

BUENO (14) CATORCE

concluye el acto académico, siendo las 11:50 horas del mismo día.

Presidente: Mg. MARIEL ROCIO QUEA CAMPOS	
Primer Miembro: Mg. PEDRO LUIS PIZARRO RAMOS	
Segundo Miembro: Mg. RAFAEL ALONSO VALENCIA FAJARDO	

DEDICATORIA

Para mis padres y a todas aquellas personas que me motivaron, acompañaron y ayudaron en todo el camino de la elaboración de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por el apoyo constante, por el aliento, por las palabras de apoyo y el acompañamiento durante todo este proceso.

A mis profesores, colegas y amigos por ser una fuente de inspiración constante en mi crecimiento profesional y personal.

INDICE

DEDICATORIA V
AGRADECIMIENTO VI
RESUMEN EJECUTIVO XI
ABSTRACT XII
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 2
1. Planteamiento del problema 2
2. Objetivos de la investigación 2
3. Hipótesis 3
4. Justificación 3
5. Aportes 4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 5
1. Antecedentes de investigación 5
2. Bases teóricas 9
2.1. Clima organizacional 9
2.2. Satisfacción laboral 11
2.3. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral 13
3. Modelos de estudio 13
4. Cadena de restaurantes “La Pollerona” 15
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA 18
1. Población 18
2. Muestra 18
3. Tipo de investigación 18
4. Diseño de la investigación 18
5. Instrumento de recolección de datos 19
6. Validez 19
7. Confiabilidad 20
8. Técnicas de análisis de datos 20
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 21
1. Análisis estadístico descriptivo 21
2. Análisis estadístico inferencial 30
2.1. Validación del instrumento 30
2.2. Prueba de normalidad 31
2.3. Correlación de Spearman 31

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES 43
1. Diagnóstico del Clima Organizacional: 43
2. Diagnóstico de la Satisfacción Laboral: 43
3. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: 43
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES 44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 46
ANEXOS 48
ANEXO 1: Organigrama de la cadena de restaurantes “La pollerona” 48
ANEXO 2: Encuesta 49
ANEXO 3: Operacionalización de variable 54
ANEXO 4: Locales Pollerona 55
ANEXO 5: Consentimiento informado 56
ANEXO 6: Tasa de respuestas de encuestas 57
ANEXO 7: Tabla de correlaciones 58
ANEXO 8: Tabla de resumen de correlaciones significativas 61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición conceptual de clima organizacional 10
Tabla 2: Definición conceptual de satisfacción laboral..... 12
Tabla 3: Distribución sedes de la cadena de restaurantes La Pollerona 16
Tabla 4: Análisis descriptivo de las características demográficas de la muestra estudiada 21
Tabla 5: Codificación de la variable clima organizacional 23
Tabla 6: Codificación de la variable satisfacción laboral..... 23
Tabla 7: Escala general de evaluación 24
Tabla 8: Media de las dimensiones de la variable clima organizacional..... 25
Tabla 9: Percepción de las dimensiones de la variable satisfacción laboral 28
Tabla 10: Correlación del promedio de clima organizacional y promedio de satisfacción laboral 31
Tabla 11: Correlaciones de estructura organizacional 32
Tabla 12: Correlaciones de responsabilidad..... 34
Tabla 13: Correlaciones de recompensa..... 35
Tabla 14: Correlaciones de riesgo 36
Tabla 15: Correlaciones de afecto 37
Tabla 16: Correlaciones de apoyo 39
Tabla 17: Correlaciones de estándares 40
Tabla 18: Correlaciones de identidad..... 41
Tabla 19: Operacionalización de la variable 54
Tabla 20: Tasa de respuestas de los colaboradores de cada sede 57
Tabla 21: Correlaciones de cada dimensión de clima organizacional y satisfacción laboral..... 58
Tabla 22: Correlaciones significativas de cada dimensión de clima organizacional y satisfacción laboral..... 61

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: La tendencia de la media de las dimensiones de la variable clima organizacional..... 25
Figura 2: Indicadores de la dimensión estándares..... 26
Figura 3: Indicadores de la dimensión apoyo..... 26
Figura 4: Indicadores de la dimensión riesgo..... 27
Figura 5: Indicadores de la dimensión recompensa 27
Figura 6: La tendencia de la media de las dimensiones de la variable satisfacción laboral..... 28
Figura 7: Indicadores de la dimensión satisfacción extrínseca 29
Figura 8: Indicadores de la dimensión satisfacción intrínseca 29
Figura 9: Organigrama de la cadena de restaurantes “La pollerona”..... 48
Figura 10: Locales ¨La Pollerona” 55
Figura 11: Interior locales “La Pollerona” 55
Figura 12: Consentimiento informado 56

RESUMEN

El propósito de esta investigación es determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal encargado de la atención directa al cliente en la cadena de restaurantes "La Pollerona" en Lima, con el fin de generar resultados tangibles que permitan a los directivos tomar decisiones dentro de su gestión en relación con estas variables. Se recogió información de una muestra no probabilística de 113 colaboradores de las diferentes sedes, a los cuales se les aplicó un cuestionario de clima organizacional y la escala de satisfacción laboral, basados en los modelos diseñados por Litwin y Stringer (1968) y Warr et al. (1979), respectivamente.

El estudio es de enfoque cuantitativo de nivel correlacional descriptivo. El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Para el análisis de datos, se utilizó estadística descriptiva, y se realizaron pruebas para la validación del instrumento: el coeficiente Alpha de Cronbach (0.962) y el coeficiente de Spearman para evaluar la asociación de estas variables.

El grado de relación entre las variables se determinó mediante el coeficiente Rho de Spearman, equivalente =0.895, lo cual significa que existe una relación positiva y alta entre ambas variables, cuyo p-valor fue < 0.05, permitiendo rechazar la hipótesis nula. Entonces, el clima organizacional es un factor determinante para lograr un mejor desempeño y productividad laboral.

Estos resultados generan conocimiento empírico sobre las relaciones del ambiente laboral y la satisfacción de las personas respecto a su trabajo.

Palabras claves: clima organizacional; satisfacción laboral; restaurantes, atención al cliente, ambiente laboral, gestión del talento

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction among the staff responsible for direct customer service at the restaurant chain "La Pollerona" in Lima. The aim is to generate tangible results that will allow managers to make decisions within their management related to these constructs. Information was gathered from a non-probabilistic sample of 113 employees from different locations, who were given an organizational climate questionnaire and a job satisfaction scale, based on the models designed by Litwin and Stringer (1968) and Warr *et al*. (1979), respectively.

The study is quantitative and has descriptive correlational level. The research design is non-experimental and cross-sectional. For data analysis, descriptive statistics were used, and use it confirmatory test as well as Cronbach's Alpha coefficient (0.962) and the Spearman coefficient to evaluate the association between these variables.

The degree of relationship between the variables was determined using Spearman's Rho coefficient, which was found to be 0.895, indicating a high positive correlation between both variables, with a p-value of < 0.05, allowing the rejection of the null hypothesis. Therefore, the organizational climate is a determining factor for achieving better performance and labor productivity.

These results generate empirical knowledge about the relationships between the work environment and employees' satisfaction with their jobs.

Keywords: organizational climate; job satisfaction; restaurants, customer service, work environment, talent management

INTRODUCCIÓN

El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados son factores clave para el desempeño y la productividad organizacional. En este contexto, el clima organizacional y la satisfacción laboral juegan un papel fundamental en el éxito de cualquier empresa, especialmente en aquellos sectores donde el contacto directo con el cliente es constante, como en el caso de la industria restaurantera.

El propósito de esta investigación es analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal encargado de la atención directa al cliente en la cadena de restaurantes "La Pollerona" en Lima. Se busca generar resultados tangibles que proporcionen a los directivos herramientas útiles para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de estos dos constructos. Para ello, se recolectó información de una muestra no probabilística de 113 colaboradores provenientes de diferentes sedes de la cadena, quienes completaron un cuestionario de clima organizacional y una escala de satisfacción laboral, basados en los modelos propuestos por Litwin y Stringer (1968) y Warr *et al.* (1979), respectivamente.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de nivel correlacional descriptivo, con un diseño de investigación no experimental y transversal. La investigación utiliza estadísticas descriptivas, el coeficiente Alpha de Cronbach y el coeficiente de Spearman para analizar la relación entre las variables en cuestión. A través de este análisis, se busca determinar si el clima organizacional impacta directamente en la satisfacción laboral y, por ende, en el desempeño y la productividad de los empleados.

Los resultados obtenidos permitirán aportar conocimiento empírico sobre cómo el ambiente de trabajo influye en la satisfacción de los empleados en el sector restaurantero, contribuyendo así a mejorar las estrategias de gestión y toma de decisiones en la organización.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

A lo largo del tiempo, las empresas han evolucionado continuamente para adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno en el que compiten, con la finalidad de no desaparecer y lograr una posición competitiva en el mercado. Por ello, las organizaciones no solo requieren de recursos y capacidades que les permitan tener una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991), sino que también deben prestar atención a la gestión del talento humano, la cual ha adquirido un rol importante para alcanzar el éxito y asegurar la supervivencia de las organizaciones a largo plazo de la empresa (Castro, 2021)

Actualmente, la gestión del talento humano es cada vez más importante en el ámbito empresarial, puesto que las personas y sus conocimientos son esenciales para la productividad dentro de las organizaciones. Incluso, se ha convertido en un aspecto clave de gestión empresarial (Solís & Burgos, 2023). Una buena gestión de personas fomenta un buen desempeño laboral y logra que los empleados se comprometan con la misión, la visión, los objetivos estratégicos y el propósito de la organización, contribuyendo así al éxito empresarial (Castro, 2021).

En ese sentido, el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables ampliamente estudiadas en empresas grandes, medianas y pequeñas. Por ello, es fundamental comprenderlas y atenderlas, dado que el diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta de gran valor que permite aumentar y mejorar la productividad, eficiencia y calidad de las organizaciones (Laredo, 2018).

2. Objetivos de la investigación

El objetivo principal de la presente investigación es analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal encargado de la atención directa al cliente en una cadena de restaurantes "La Pollerona" en Lima. Para ello, se han empleado los modelos de Litwin y Stringer (1968) y Warr *et al.* (1979) respectivamente. Estudiar estas variables proporcionará retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitirá introducir cambios en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como en la estructura organizacional (Segredo, 2013).

Como objetivos específicos, se busca diagnosticar el clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968), y diagnosticar la satisfacción laboral según el modelo de Warr *et al*. (1979).

Finalmente, se pretende proponer sugerencias para mejorar la percepción del clima y el sentimiento de satisfacción hacia la organización.

3. Hipótesis

Se evidencia una relación relevante entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de atención directa al cliente de la cadena de restaurante “La Pollerona”.

4. Justificación

Desde el punto de vista práctico, esta investigación surge del interés del tesista, quien, al estar a cargo de una de las áreas de la cadena de restaurantes "La Pollerona", busca medir el clima laboral y la satisfacción laboral en la organización, ya que identificó una alta rotación de personal y un bajo sentido de pertenencia en el personal de servicio directo al cliente. Además, detectó que los directivos de la empresa no cuentan con modelos o mecanismos que generen un sentido de pertenencia en los colaboradores.

En teoría, esta investigación podrá constituirse en una fuente de información para estudios futuros sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, revisando la bibliografía y los postulados relevantes sobre el tema, y contribuyendo al conocimiento existente. Además, los resultados podrían contribuir a la solución de los principales problemas que enfrenta la cadena de restaurantes. Incluso, los resultados de esta investigación pueden servir para comprender la relación que guardan estas variables.

Desde el punto de vista metodológico, se empleará un cuestionario como instrumento de recopilación de datos, basado en los modelos previamente elaborados por Litwin y Stringer (1968) y Warr et al. (1979). Esta investigación se delimita en siete dimensiones del clima organizacional: (a) estructura organizacional, b) responsabilidad, c) sistema de recompensa, d) riesgo, e) ambiente de afecto, f) estándares, g) apoyo e identidad.

En cuanto a las dimensiones de la satisfacción laboral, se abordan:

- Satisfacción intrínseca: Hace referencia a los motivadores internos, los cuales están relacionados con el contenido del trabajo que se desempeña. Ejemplo: reconocimiento que recibe por su buen trabajo, la oportunidad de asumir responsabilidades y de hacer carrera en la empresa.

- Satisfacción extrínseca: Hace referencia a factores ajenos al propio cargo, como las herramientas de trabajo. Aspectos que son indispensables; tenerlos no necesariamente produce satisfacción, pero su ausencia sí genera insatisfacción y desmotivación.

Se desarrolla en la cadena de restaurantes "La Pollerona", ubicada en Lima, durante el periodo de agosto a septiembre de 2022, por lo que es de corte transversal. El análisis se limitó a

los modelos teóricos de Litwin y Stringer (1968) y Warr *et al*. (1979). La información se recopiló únicamente de los mozos, quienes están a cargo del servicio directo a los clientes.

5. Aportes

Esta investigación es relevante para la organización, ya que permitirá identificar los puntos de mejora, los cuales serán de gran ayuda para los directivos, y establecer un plan de acción para su posterior aplicación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de investigación

Se encontró una investigación realizada con el objetivo de determinar la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral (Arias, 2012). Este estudio fue descriptivo, correlacional y de corte transversal, y se obtuvo una muestra de 45 trabajadores. Este estudio aplico dos cuestionarios: el Perfil Organizacional de Likert (POL), que constaba de 25 preguntas y evaluaba 6 dimensiones (flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo); y la escala de satisfacción laboral elaborada por Warr *et al.* (1979), que constaba de 15 ítems y evaluaba dos dimensiones (satisfacción laboral intrínseca y satisfacción laboral extrínseca). Los resultados encontraron una relación moderada ($r = 0.229$) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque no de manera significativa. Se obtuvieron valores más altos en las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento. Hubo diferencias significativas entre el grado de instrucción y la satisfacción laboral, evidenciando que quienes tienen mayor grado de instrucción están más satisfechos laboralmente, especialmente en la dimensión intrínseca. Finalmente, los puestos administrativos presentaron mayor nivel de satisfacción que los trabajadores de ventas y operarios en las dimensiones de reconocimiento, estándares y satisfacción laboral, posiblemente debido a la misma naturaleza del puesto de trabajo, ya que ventas y operaciones son áreas más demandantes que las administrativas.

De la misma manera, se consultó la investigación elaborada por Montoya *et al*. (2017), cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior. Se realizó un estudio descriptivo y correlacional, de corte transversal, a una muestra de 166 funcionarios de una Universidad Pública de Chillán, Chile. El instrumento aplicado se basó en trabajos realizados por Meliá y Peiró, y por Koys y DeCotiis, adaptado y validado en Chile por Chiang *et al*. (2008). Se estructuró de la siguiente manera: en la primera sección se emplearon preguntas descriptivas para recabar información sobre aspectos sociodemográficos y laborales, como sexo, edad, ingreso per cápita, estamento, años de servicio, horas de trabajo semanales y tipo de contrato. La segunda sección constó de 23 ítems, que evaluaban la variable satisfacción a través de 5 dimensiones: supervisión, ambiente físico de trabajo, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. La tercera sección constó de 42 ítems, que permitieron realizar un diagnóstico del clima organizacional a través de 8 dimensiones: autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación y presión. El estudio fue descriptivo y correlacional. Los autores concluyeron que, el establecimiento educacional logra

con éxito sus objetivos organizacionales puesto que la mayoría del personal se encuentra satisfecho con su trabajo y percibe un buen clima organizacional. El grupo de mujeres se encuentra más satisfecha que el de los hombres, y son quienes percibían un mejor clima organizacional en comparación con ellos. Esta diferencia podría darse porque en general las expectativas laborales de una mujer son menores. La misma percepción tuvo el grupo de 35 y 49 años de edad, los autores consideraron que esto podría deberse a que en esa etapa uno alcanza un mayor nivel de madurez y valora más su trabajo. Respecto a los factores que influyen en la satisfacción laboral: el reconocimiento es un factor importante para los jóvenes, mientras que, para los mayores, las relaciones laborales. Los recursos estructurales y económicos son otros factores a considerar, sobre todo en el grupo de administrativos y docentes se evidencia diferencia. El personal que trabaja menos de 40 horas semanales se encuentra satisfecho con su trabajo, asimismo fueron los que presentaron un mayor nivel de clima organizacional, esto se puede explicar porque aquellas personas cuentan con más tiempo disponible para realizar otras actividades, como es el caso de las mujeres que manifiestan estar menos satisfechas con un horario de trabajo completo debido a la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar. Los resultados evidenciaron la existencia de una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se observó que el clima organizacional explica el 22,1% de la variabilidad de la satisfacción laboral, y el 77,9% restante puede ser explicado por otras variables, como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la motivación, entre otras. No es posible establecer relaciones de causalidad; sin embargo, se puede afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima en la organización, mayor es el grado de satisfacción laboral de los miembros de la institución. Los factores que mejor se correlacionaron fueron el apoyo y la confianza.

También se encontró la investigación realizada por Pedraza (2018) tuvo como objetivo analizar la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas. Este estudio fue descriptivo, correlacional, no experimental, de corte transversal. Se encuestaron a 133 personas, de las cuales el 45% pertenece a una organización educativa, el 29%, a una entidad del sector salud, y el 26%, a una tienda departamental. (Instituciones públicas y privadas). El cuestionario estuvo conformado por tres secciones. La primera permitió recopilar datos sociodemográficos. La segunda sección tomó como base el instrumento elaborado por Litwin y Stringer, este permitió evaluar la variable clima organizacional (CLOR) a través de 54 reactivos. La tercera sección mide la variable satisfacción laboral (SALA) a través del modelo propuesto por Warr *et al*. (1979) el cual constaba de 15 preguntas. De acuerdo al análisis factorial exploratorio, el clima organizacional se puede explicar a través de 8 dimensiones: estructura organizacional,

responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, el ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad, los componentes del constructo presentaron valores superiores a 0.70 en el coeficiente de Alpha de Cronbach, por ello, se concluye una adecuada confiabilidad; de la misma manera, los componentes que explican la variable satisfacción laboral obtuvieron valores superiores a 0.70 en el coeficiente de Cronbach mostrando una adecuada consistencia interna en las dimensiones extrínsecas e intrínsecas. Entre los resultados obtenidos se identificó que las dimensiones de identidad, apoyo y ambiente de afecto tienden a explicar la satisfacción general intrínseca y extrínseca de los trabajadores. Se determinó que no existen diferencias significativas en los encuestados de entidades públicas y privadas respecto a las dimensiones de ambiente de afecto, apoyo, satisfacción intrínseca y en la satisfacción general, sin embargo, las dimensiones de identidad y satisfacción extrínseca si presentaron diferencias; en ese sentido el sector privado valora las condiciones adecuadas para hacer su trabajo (equipo, salario, estabilidad laboral, horarios de trabajo) lo cual genera una mayor lealtad y sentido de pertenencia con la empresa.

Por otro lado, en una investigación de Yuctor y Salazar (2019) titulada "Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento" Caso ciudades de Quito y Cuenca". Tuvo como objetivo analizar y evaluar la percepción del empleado respecto a su organización y cómo esto se refleja en el servicio brindado. Se realizó un estudio descriptivo a través de encuestas a una muestra de 300 empleados de empresas del sector hotelero de Quito y Cuenca. El cuestionario se estructuró en dos secciones: la primera correspondía a aspectos sociodemográficas, y la segunda, a las variables de clima organizacional y satisfacción laboral. Se evidenció que en ambas ciudades el perfil laboral de los empleados no guarda relación con el sector en el que se desempeñan, el personal que cuenta con estudios en turismo corresponde al 16%, gastronómico 11%, hotelero 9%, y administración 24%. Respecto a la percepción del clima organizacional, la mayoría de encuestados consideraron que ambos establecimientos son la mejor opción para trabajar, se presentan discrepancias con el estilo de dirección y las políticas pues consideran que no guardan afinidad con sus valores, por lo que no se plantean trabajar ahí indefinidamente, por otro lado, el nivel de satisfacción general en ambos establecimientos se encuentra en el intervalo 4. Los resultados significativos de la satisfacción fueron: la seguridad del empleo, autonomía profesional y el sueldo, aunque este último no sea considerado como el más adecuado, junto con ello los horarios y turnos y la falta de reconocimiento son percibidos como inconvenientes laborales, no consideran que hay posibilidad de ascender o desarrollarse personalmente con su trabajo.

Asimismo, se encontró la investigación realizada por García Solarte (2009) tuvo como objetivo determinar las dimensiones que intervienen en el clima organizacional en dicha empresa. Fue un estudio descriptivo. Se encuestó a una muestra de 422 participantes. Se aplicó el

cuestionario elaborado por Weisbord (1976) el cual evaluaba el clima organizacional a través de 6 dimensiones: propósitos u objetivos, relaciones entre los miembros, estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo, recompensas y liderazgo, este constó de un total de 57 preguntas. Los resultados muestran que, existen dimensiones que superan las expectativas (más del 60% de conformidad), como: Relaciones entre los miembros, estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo. Por ejemplo: el personal se encontraba conforme con la comunicación, apoyo de sus jefes inmediatos, las capacitaciones, y la claridad de las funciones y procedimientos. Por otro lado, los resultados permitieron identificar aspectos por mejorar como: estructura de liderazgo, objetivos y recompensas de la organización. El personal consideraba que el trabajo en equipo no era adecuado y además no existía una óptima asignación de recursos para ejecutar las labores efectivamente, pues no había una estrecha relación entre los objetivos con la misión y el presupuesto asignado para cada área. Finalmente, los participantes percibieron que los salarios y beneficios adicionales no satisfacían sus necesidades. Los autores concluyeron que la empresa no actúa en coherencia con sus objetivos institucionales, sino que enfoca sus esfuerzos en generar el capital necesario para cubrir sus propios gastos.

Por su parte, en una investigación de Fiestas y Roncal (2020) tuvieron como objetivo analizar el clima laboral en el hotel Costa del Sol-Wyndham Piura. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, transversal y de campo con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 75 colaboradores del hotel de sede Piura. Se empleó el cuestionario fundamentado en los postulados de Litwin y Stringer (1968) el cual recogía información a través de 8 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo, normas, conflictos, relaciones, identidad. Los resultados evidenciaron que, los trabajadores conocían la estructura formal de responsabilidades y comunicación de la empresa, pero no de sus políticas, salvo la de vacaciones. Ellos consideran tener autonomía y responsabilidad al realizar tareas operativas, los pagos son realizados en las fechas previstas, se sienten satisfechos con la remuneración percibida pero no reconocen otro tipo de recompensas, además de su sueldo base, esto no guarda relación con el sistema de bonificaciones porque se sabe que el hotel cuenta con “puntos hoteleros”, así como reconocimientos no económicos: el premio a trabajador del mes/año. La mayoría de colaboradores perciben apoyo de los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Se evidencia el conocimiento y cumplimiento del reglamento interno. La empresa presenta un índice bajo de conflictos y también una buena gestión de ellos, los empleados manifestaron que la solución más común ha sido el diálogo. El ambiente laboral es agradable para los colaboradores, se han formado amistades más allá del trabajo y hay una participación activa en las actividades de integración. Existe un alto sentido de identidad, su trabajo es considerado pieza clave para el logro de los objetivos de la empresa y la mayoría identifica sus valores personales con los de la empresa.

Por su parte, Távara (2021) tuvo como objetivo comparar el clima institucional percibido por el personal docente, administrativo, de servicio y directivo de la institución, antes y durante el confinamiento por el COVID-19. La investigación fue cuantitativa, descriptiva y de tipo transversal. Se encuestó a 32 personas, entre ellas: docentes, administrativos, de servicio y directivos. El cuestionario evaluó 4 dimensiones: comunicación, ambiente laboral, relaciones personales y autorrealización. Los resultados evidenciaron que los trabajadores perciben un antes y un después del confinamiento a causa del covid-19. Factores como la comunicación entre el área de docentes, administrativos y directivos se vio afectadas, la transmisión de la información no se efectuaba de manera efectiva, durante el confinamiento el ambiente laboral no fue armonioso, se generó un ambiente de estrés e incertidumbre; de la misma manera las oportunidades de crecimiento profesional se redujeron a 0.

Los antecedentes mencionados han proporcionado los lineamientos de la metodología y marco teórico de la investigación. El presente estudio empleará dos instrumentos. La variable clima organizacional se estudiará a través de las dimensiones elaboradas por Litwin y Stringer (1968), y, la variable satisfacción laboral a través de la escala elaborada por Warr et al. (1979), pues estas son herramientas que se consideran aplicables y confiables para diferentes tipos de empresas.

2. Bases teóricas

2.1. Clima organizacional

El clima organizacional no es una variable nueva como objeto de estudio, este tiene distintas definiciones e incluso se sigue construyendo nuevas definiciones. En el año 1924 se comenzó a cuestionar cuáles eran los elementos que contribuían al bienestar productivo de los colaboradores; ya con los estudios de Hawthorne se evidencia que la percepción del clima organizacional se ve influenciada por una serie de variables que, dependiendo de su intensidad, repercuten en el estado emocional de los colaboradores, y como consecuencia, en la productividad y los resultados esperados de la organización (Olaz, 2013).

Se evidencia que no existe una unificación en la definición de clima organizacional. Además, este puede ser estudiado desde tres enfoques: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis (García, 2009; Segredo, 2013).

Desde el enfoque estructuralista, el clima organizacional se define objetivamente como un conjunto de características estables que definen a una organización. Se basa en variables que son constantes y definidas por la dirección. Mientras que el enfoque subjetivo plantea que el clima es una percepción del empleado, y está en función de la satisfacción de sus necesidades sociales

y del sentimiento de labor cumplida. El enfoque de síntesis es definido tomando como referencia los dos enfoques anteriormente mencionados (estructural y subjetivo); el clima comprende los efectos subjetivos percibidos tanto del sistema formal como informal de la organización.

Por lo tanto, en función de esta variedad de enfoques y para el desarrollo de esta variable, se realiza una revisión bibliográfica de las principales aproximaciones conceptuales con la finalidad de tener un panorama más amplio. Entre algunos de los autores podemos encontrar a la definición para cada uno de ellos será descrita y explicada (ver tabla 1).

En función de la revisión de conceptos, se recomienda estudiar la variable clima organizacional desde un enfoque de síntesis. Este enfoque, al considerar tanto el sistema formal como informal, permite realizar un diagnóstico integral del ambiente laboral. Es decir, se toma en consideración la percepción de los colaboradores en aspectos estructurales (procesos y procedimientos), interpersonales, y físicos (infraestructura y elementos del trabajo), y cómo ello repercute en su comportamiento organizacional

Es necesario mencionar que un individuo llega a una organización con sus propias características, expectativas y capacidades. Este individuo se enfrenta a factores organizacionales propios de la gestión, y tras esa socialización, lleva a cabo una interpretación de las impresiones para darle significado al ambiente laboral. Esto puede afectar positiva o negativamente su comportamiento (Segredo, 2013).

Tabla 1

Definición conceptual de clima organizacional

Autores	Concepto
Waters *et al*. (Citado en Dessler 1976)	Es la percepción u opinión que el colaborador tiene de su lugar de trabajo en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.
Likert y Gibson (1986)	La describe como la estructura psicológica de las organizaciones. La considera como la personalidad del ambiente interno organizacional que influye en el comportamiento de los colaboradores, esto se puede experimentar en un periodo de mediano plazo.
Álvarez (1992, 1995)	Es la manifestación de factores interpersonales, físicos y organizacionales, favorables y desfavorables que repercuten notoriamente en su satisfacción, comportamiento y sentido de pertenencia.
González (1997, 2000)	Es la percepción de los empleados respecto a las características del ambiente laboral y la estructura del sistema organizacional.
Chiavenato (2000)	Son las cualidades del ambiente externo, percibidas y experimentadas por los miembros de la organización y que tienen influencia directa con su comportamiento.
Reichers y Schenider (1990)	Es un conjunto de percepciones compartidas de los colaboradores respecto a su ambiente, políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Kolb *et al*. (1993)	Es el patrón de las expectativas y el valor del incentivo que existe en el ambiente organizacional.
Forehand y Gilmer (1964)	Son características permanentes que describen a una organización, y las distinguen de las demás, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
Robbins (1999)	Campo de estudio que indaga el impacto que los individuos, grupos y estructuras asumen sobre el comportamiento dentro de las empresas a fin de lograr su eficacia
Litwin y Stringer (1968)	Es la percepción subjetiva del sistema formal, de los factores ambientales de la organización y del estilo informal de los administradores, que influyen en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas.
James y Jones (Citado en Sandoval,2004)	Es la medida de dos atributos: el primero guarda relación con aspectos individuales (valores, actitudes y opiniones), y el segundo con aspectos organizacionales (sistema formal e informal).

Nota: definiciones de clima organizacional a partir de distintos autores.

2.2.Satisfacción laboral

La tendencia de las estrategias de muchos negocios está enfocada en la gestión adecuada de recursos intangibles, uno de los aspectos que recibe mucha importancia es la satisfacción laboral, el análisis de esta variable resulta fundamental para el estudio del entorno organización,

ya que influye directamente en el logro de los objetivos institucionales y en el bienestar del trabajador.

Por ejemplo, para Bhuian y Mengue (2002) explican que es el grado en que una persona percibe de manera positiva o negativa los aspectos intrínsecos y extrínsecos de su trabajo

La satisfacción laboral es un constructo complejo sobre el cual no existe un modelo explicativo único, por ello, se realiza una revisión conceptual (ver tabla 2).

Tabla 2

Definición conceptual de satisfacción laboral

Autores	Concepto
Locke (1978)	Es el estado emocional positivo que surge de la percepción subjetiva de las experiencias laborales.
Yukl (2008)	Es el resultado de realizar un trabajo interesante dentro de un ambiente laboral atractivo y retador, en donde a cambio de ese trabajo reciben una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas acordes con sus expectativas individuales.
Morris y Venkatesh (2010)	Es una respuesta emocional producto de la congruencia entre el puesto, los valores e intereses individuales.
Zhu (2013)	Es una variable que consiste en una evaluación y comparativa racional de las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo y las posibilidades que ofrece el mercado. Los autores la definen desde un enfoque cognitivo.
Judge y Kammeyer-Mueller (2012)	Es una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar, es decir es una evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias laborales.
Bastardo (2009)	Es una actitud de agrado que surge por la compatibilidad entre su personalidad y el trabajo realizado, por el reto que representa el trabajo, por los beneficios y condiciones de trabajo.
Robbins (2004)	Es la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo.

Nota: definiciones de satisfacción laboral a partir de distintos autores.

La satisfacción es un proceso aprendido multidimensional; las 3 dimensiones más influyentes son: las características propias del sujeto, las características de la actividad laboral, y el balance entre lo que espera y obtiene de su trabajo. Todo ello se traduce en actitudes, algunos autores consideran que se trata de una actitud general hacia el trabajo, mientras que otros, de una

actitud hacia facetas específicas del mismo, esto varía en función de la prioridad de interpretación de los factores intrínsecos y extrínsecos de cada sujeto (Salessi, 2014).

Las características personales son un factor clave en la determinación de los niveles individuales de satisfacción, cada persona posee un nivel de satisfacción laboral específico, este está condicionado a su historia personal, edad, sexo, aptitudes, autoestima, autovaloración y entorno sociocultural donde se desenvuelve o se ha desenvuelto el sujeto. Todas estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral (Vaca *et al.*, 2015; Salessi, 2014).

2.3. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

El diagnóstico de clima organizacional es el resultado de la interacción dinámica de aspectos sociales y culturales de la organización, y para un mejor estudio se debe considerar otras variables. El clima organizacional se encuentra vinculado a la satisfacción – insatisfacción en el puesto de trabajo, la interpretación global del ambiente laboral puede afectar al grado de satisfacción que experimenta el individuo, o viceversa. Se trata de una relación bidireccional, esta doble perspectiva convierte al clima en efecto y causa a la vez (Olaz, 2013)

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos distintos, pero relacionados, el primero es una evaluación relacionada a atributos institucionales, mientras que, la satisfacción laboral hace referencia a actitudes, percepciones y sentimientos que tienen los individuos hacia su trabajo, y esto va acorde a sus expectativas y necesidades (Manosalvas, *et al*, 2015)

La relación entre clima organizacional y satisfacción laboral tiene una gran relevancia en el comportamiento organizacional porque permite potenciar aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Las evidencias al respecto indican que, cuando hay una percepción positiva del clima de trabajo genera un terreno fértil para el desarrollo de actitudes favorables hacia uno mismo, la organización y sus miembros, promoviendo un clima laboral enriquecedor (Manosalvas *et al*, 2015).

3. Modelos de estudio

El análisis del clima organizacional recoge información sobre el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos organizacionales. Es una variable que responde a un componente multivariante y, para realizar un diagnóstico integral, se deben considerar tanto las dimensiones del sistema formal como informal (Olaz, 2013).

El modelo de Litwin y Stringer es un modelo clásico que ha sido validado para analizar el clima en una organización. Se escogió este instrumento por su carácter experimental, ya que

permite realizar un diagnóstico identificando y analizando los componentes de la estructura organizacional, los procesos y los comportamientos individuales que se presentan en el lugar de trabajo (Contreras y Matheson, 1984).

Este modelo permite concluir que el clima es una variable transversal que alude a las características del entorno laboral, percibidas tanto directa como indirectamente por los empleados y que inciden de manera significativa en su comportamiento laboral.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende de 8 dimensiones dentro de su modelo. A continuación, se detalla cada una de ellas:

- Estructura: Hace énfasis en el sistema formal, es decir, las obligaciones, reglas, procedimientos y políticas que existen en la organización.

- Responsabilidad: Relacionado con la delegación de tareas y el sentimiento de autonomía. Capacidad de tomar decisiones por su cuenta sin tener que consultar cada paso con terceros.

- Sistema de recompensa: Es el programa de retribución de la empresa. Consiste en la percepción de equidad de la remuneración en cuanto a las políticas de pago y promociones.

- Riesgo: Es la aceptación de desafíos por parte de los miembros para el cumplimiento de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el modo de operar de esta para asumir un nivel de riesgo óptimo.

- Ambiente de afecto: La percepción de una buena confraternidad a nivel general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de los grupos sociales informales.

- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Consiste en la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización.

- Estándares: hace referencia principalmente a las normas de comportamiento de los colaboradores, resaltando la importancia atribuida a las metas tanto explícitas e implícitas, así como el grado de desafío que implican los objetivos personales y grupales.

- Identidad: se refiere al sentido de pertenencia que el individuo experimenta hacia la empresa, percibiéndose como un miembro valioso tanto dentro de la organización como su equipo de trabajo específico.

El diagnóstico del clima organizacional es el resultado de la interacción dinámica de aspectos sociales y culturales de la organización, y para un mejor estudio se deben considerar otras variables. El clima organizacional se encuentra vinculado a la satisfacción en el puesto de

trabajo. La interpretación del ambiente laboral afecta el grado de satisfacción que experimenta el individuo, o viceversa. Por ello, en el presente estudio también se considera analizar las dimensiones de la satisfacción.

Del mismo modo, para el estudio de la variable satisfacción laboral existen diversos modelos de medición. Warr *et al*. (1979) proponen un modelo de fácil entendimiento y respuesta, que permite recoger información de manera corta y robusta. Parte de la premisa de que la satisfacción puede ser estudiada desde dos dimensiones: intrínseca y extrínseca (Pedraza, 2018). A continuación, se detalla cada una de ellas:

- *Satisfacción intrínseca*: Hace referencia a los motivadores internos, los cuales están relacionados con el contenido del trabajo que se desempeña. Ejemplo: el reconocimiento obtenido por un trabajo destacado, la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa

- *Satisfacción extrínseca*: Hace referencia a factores ajenos al propio cargo, como las herramientas de trabajo. Aspectos que son indispensables; tenerlos no necesariamente produce satisfacción, pero su ausencia sí genera insatisfacción y desmotivación.

4. Cadena de restaurantes "La Pollerona"

La compañía inició sus operaciones en mayo de 2012. Los tres socios fundadores, quienes trabajaban como horneros de pollos a la brasa, aprendieron rápidamente el secreto de la receta. Con una visión emprendedora, abrieron el primer local en El Agustino I. En dicho año conformaron un grupo humano valioso con el objetivo de brindar al usuario un producto y servicio de excelente calidad. Los clientes lo prefieren no solo por lo sabrosos pollos a la brasa y las excelentes carnes y parrillas, sino también por el excelente servicio (ver anexo 4).

Ante la gran aceptación de los productos y los resultados económicos deciden expandirse a diferentes distritos en el año 2016. Actualmente "La pollerona" es reconocida como líder en el rubro de restaurantes. Cuenta con un total de 10 sedes en Lima, las cuales se detallan a continuación (ver tabla 3).

Tabla 3

Distribución sedes de la cadena de restaurantes "La pollerona"

Sede	Colaboradores
Agustino I	22
Agustino II	26
Canto Rey	28
Los jardines	28
Los olivos	30
Manchay	30
Mariscal	17
San Hilarión	31
Super pio-Chimú	14
Super pio-Puente Nuevo	11
Total	**237**

Nota: se muestra la distribución del número de colaboradores según cada uno de los locales de La Pollerona.

Su filosofía se basa en la satisfacción de un cliente a la vez. El restaurante garantiza que los ingredientes empleados para la elaboración de los platos son frescos y tienen un proceso riguroso de inocuidad. Ofrece los mejores productos de calidad, servidos en un ambiente limpio, de manera amistosa y, por supuesto, a una justa relación precio – calidad.

Finalmente aprecian y solicitan los comentarios de sus clientes y lo toman en consideración para garantizar la mejora continua.

Misión: Generar en el público una experiencia culinaria extraordinaria, basándonos en la calidad y el costo de nuestros productos, manteniendo un ambiente acogedor y siendo una fuente laboral atractiva.

Visión: Construir una empresa líder en el rubro culinario a nivel nacional, siendo reconocidos por nuestra calidad y rentabilidad.

Valores: Los dueños consideran que los valores ayudan a promover un ambiente de profesionalismo donde prima una buena actitud de servicio. Ellos consideran que los valores que representan a su cadena de restaurantes La Pollerona son:

- Responsabilidad: Está presente en las acciones del día, tanto en lo personal como en lo profesional, y en términos empresariales es sinónimo de compromiso social y comunitario no sólo con la clientela, sino con la sociedad.

- Honestidad: Consiste en la franqueza y en la capacidad de decir la verdad, y eso se ve reflejado en el trabajo que se realiza día a día.

- Respeto: Significa valorar a los demás y acatar su autoridad. No se tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y burla de ningún tipo.

- Solidaridad: Consiste en brindar la mano al compañero, al trabajador, o a la empresa en los momentos que más lo necesita.

- Actitud de Servicio: La actitud de servicio es la disposición que se muestra hacia los clientes y propios compañeros, influye en la realización de las actividades y permite agilizar las labores.

- Trabajo en Equipo: Significa apoyar las ideas que mejoran la condición del equipo, tener claro que el restaurante no es una suma individual sino colectiva, reconocer que como equipo todos somos responsables de los aciertos y de los errores.

Estructura organizacional

Se detalla la estructura formal de cómo funciona la cadena de restaurantes “La Pollerona”. Para sostener sus operaciones cuentan con: órganos de alta dirección, de control, de asesoramiento, de apoyo, y de operaciones (línea), el organigrama se puede visualizar en el anexo 1.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

1. Población

Para este estudio, la población estará compuesta por hombres y mujeres que trabajan en las distintas sedes de la cadena de restaurantes "La Pollerona", sumando un total de 237 colaboradores.

2. Muestra

Es complejo estudiar el total de los elementos que conforman la población accesible, por lo que se recurre a la selección de una muestra (Arias, 2012). En este trabajo de investigación se ha utilizado un muestreo no probabilístico, ya que este supone una selección de casos por conveniencia y los resultados obtenidos no se pueden generalizar (Hernández et al., 2014). Este tipo de muestra tiene la ventaja de abarcar rasgos específicos de la investigación; sin embargo, al no ser una muestra estadísticamente significativa de la población, no permitirá hacer generalizaciones. Por lo tanto, para la presente investigación se empleó una muestra no probabilística, recolectada del 22 de agosto al 27 de septiembre de 2022.

3. Tipo de investigación

Según Chávez (2007), la investigación correlacional descriptiva recolecta información sobre el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, con el fin de conocer las características de las variables tal como se presentan en el momento de la recolección de datos. Asimismo, se lleva a cabo una investigación de campo que recoge información primaria directamente de la realidad, sin que el investigador manipule alguna de las variables (Arias, 2012). Por lo tanto, este estudio es de tipo descriptivo porque busca realizar un diagnóstico de las variables clima organizacional y satisfacción laboral dentro de la cadena de restaurantes "La Pollerona", y de campo, ya que el investigador aplicará el cuestionario a las personas que conforman la muestra.

4. Diseño de la investigación

Se realizará una investigación no experimental de nivel correlacional descriptivo de corte transversal. Este tipo de investigación tiene como objetivo observar los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado (Hernández et al., 2014), en otras palabras, se observarán los fenómenos sin manipular intencionalmente las variables independientes para ver las consecuencias de sus efectos. Asimismo, será de corte transeccional o transversal, ya que se investigará en un punto determinado del tiempo y en un momento único, es decir, se medirán las variables en un momento dado sin intención de evaluar la evolución de

estas en el tiempo (Chávez, 2007). En este caso, el instrumento se aplicará solo una vez a los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Pollerona” durante los meses de agosto y septiembre de 2022.

5. Instrumento de recolección de datos

Se empleó el cuestionario como método para la recolección de datos, el cual, según Hernández *et al*. (2014), se define como un conjunto de preguntas que tienen como objetivo obtener información sobre el tema que se está investigando. El cuestionario se estructuró en tres secciones: la primera consta de preguntas sociodemográficas, como sexo, rango de edades, estado civil, hijos, nacionalidad, estudios alcanzados y tiempo de trabajo; la segunda sección recoge información sobre la variable clima organizacional, empleando el modelo elaborado por Litwin y Stringer (1968), que incluye ocho dimensiones; la tercera sección contiene preguntas relacionadas con la variable satisfacción laboral, utilizando el modelo de Warr *et al*. (1979), que la estudia a partir de dos dimensiones.

El cuestionario está compuesto por escalas separadas, cada una con 5 opciones de respuesta de la escala de Likert. Para la variable "clima organizacional", las opciones de respuesta son: Nunca (1), Raramente (2), Ocasionalmente (3), Frecuentemente (4) y Siempre (5). La escala analiza 7 dimensiones principales: estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, estándares, apoyo e identidad. Para la variable "satisfacción laboral", las opciones de respuesta son: Muy insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Neutral (3), Satisfecho (4) y Muy satisfecho (5). En cuanto a las dimensiones de la satisfacción laboral, se consideran la satisfacción extrínseca y la satisfacción intrínseca. La duración del cuestionario al ser aplicado fue de 6 a 7 minutos vía online (ver Anexo 2).

6. Validez

Para Hernández *et al*. (2014), la validez de un instrumento permite al investigador medir adecuadamente las variables de estudio. En este caso, al utilizar modelos de investigación de Litwin y Stringer (1968) y de Warr *et al*. (1979), los cuales han sido previamente validados y que no han sufrido modificaciones dentro del instrumento, se considera que estos ya cuentan con validez de expertos para ser aplicados. Ambos marcos conceptuales han sido aplicados en diversas investigaciones nacionales e internacionales, lo cual respalda su pertinencia y solidez teórica.

En ese sentido, el cuestionario aplicado presenta validez de contenido, ya que sus ítems han sido diseñados en función de dimensiones claramente definidas por dichos modelos, cubriendo de manera representativa los aspectos centrales de los constructos que se pretendía evaluar. Además, el uso de versiones adaptadas del instrumento, previamente utilizadas en estudios similares, refuerza la adecuación del contenido al contexto de análisis.

7. Confiabilidad

De acuerdo con Hernández *et al*. (2014, p. 200), un instrumento de medición es confiable cuando, al aplicarse repetidamente al mismo individuo u objeto, produce resultados coherentes y consistentes, un valor superior a 0.60 se considera aceptable, mientras que valores entre 0.81 y 1.00 indican una confiabilidad muy alta. En esa misma línea, Ventura-León (2017) destaca que el alfa de Cronbach es uno de los estimadores más utilizados en estudios aplicados por su capacidad para valorar la coherencia interna de los instrumentos.

El cuestionario que se utiliza en la presente investigación fue elaborado tomando como base dos modelos teóricos reconocidos. El primero es el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), que plantea ocho dimensiones fundamentales: estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad. El segundo es el modelo de satisfacción laboral propuesto por Warr, Cook y Wall (1979), el cual diferencia entre satisfacción extrínseca, asociada a condiciones externas del trabajo, e intrínseca, vinculada a aspectos motivacionales del rol desempeñado.

Ambos modelos han sido validados en diversos estudios y contextos. En investigaciones realizadas en Latinoamérica, se han reportado coeficientes alfa superiores a 0.85 para el modelo de Litwin y Stringer (Pedraza, 2018), y entre 0.83 y 0.88 para las escalas de satisfacción laboral, lo cual respalda su fiabilidad teórica y empírica.

8. Técnicas de análisis de datos

Se ha utilizado el software IBM SPSS y Excel, para interpretar los datos recopilados por el instrumento, lo cual permitió el análisis estadísticos, gráficos y cuados estadísticos necesarios para conocer los variables sociodemográficos de muestra. Se empleó estadística descriptiva y estadística inferencial la cual nos permitió inferior en la toma de decisiones respecto a los datos obtenidos se empleó se ha aplicado la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que permite contrastar las hipótesis y la prueba del alfa de Cronbach.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentarán en dos etapas: primero un análisis descriptivo y luego un análisis correlacional.

1. Análisis estadístico descriptivo

La encuesta se aplicó a 113 colaboradores de las diferentes sedes de la cadena de restaurantes "La Pollerona", de forma específica a quienes son los encargados de brindar el servicio directo a los clientes dentro del establecimiento. Ver tasa de respuesta en el anexo 6. Las características sociodemográficas más relevantes de la muestra de este estudio se presentan en la tabla 4.

Tabla 4

Análisis descriptivo de las características demográficas de la muestra estudiada

Variables demográficas		Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Género	Femenino	55	49%
	Masculino	58	51%
	Total	113	100%
Rango de edad del trabajador	18 a 25 años	50	44%
	26 a 35 años	47	42%
	36 a 45 años	13	12%
	46 a 55 años	3	3%
	Total	113	100%
Nacionalidad	Peruana	101	89%
	Venezolana	12	11%
	Total	113	100%
Máximo nivel de estudio concluido	Educación secundaria	48	42%
	Técnico superior	48	42%
	Universitario	17	15%
	Total	113	100%
Tiempo de trabajo en la empresa	0 a 1 año	92	81%
	2 a 3 años	12	11%
	4 a 8 años	8	7%
	9 años a más	1	1%
	Total	113	100%

Nota: Se presenta la distribución porcentual de las variables demográficas utilizadas en la investigación.

Como se muestra en la tabla 4, de los 113 encuestados, el 51% son hombres y el 49% mujeres, lo que refleja una distribución de género equitativa entre los colaboradores. Además, la mayoría de los encuestados son jóvenes, los cuales se encuentra en el rango de edad de 18 a 35

años, destacando el grupo de 18 a 25 años que representa el 44% de la muestra, seguido por el grupo de 26 a 35 años con un 42%. Los encuestados de 36 a 45 años representan el 12%, y solo un 3% se encuentra en el rango de 46 a 55 años. Este análisis sugiere que la organización debe prestar especial atención a los millennials, un grupo de jóvenes entre 25 y 35 años que se distingue por su deseo de crecer y aprender en el trabajo. Para ellos, la permanencia prolongada en una empresa no es un mérito. Sus aspiraciones incluyen ser evaluados por habilidades y resultados, disfrutar del trabajo en equipo, recibir apoyo inmediato ante errores y obtener retroalimentación constante de sus líderes (Begazo y Fernández, 2015).

Además, de acuerdo con Hershatter y Epstein (2010) mencionó que la empresa puede aprovechar el valor que los millennials otorgan a la autenticidad y a los valores empresariales, así como, su visión global les permite integrarse con mayor facilidad dentro del entorno empresarial e incluso su preferencia por trabajar dentro de estructuras establecidas con la confianza en que estas les proporcionarán los recursos necesarios para su desarrollo.

Asimismo, del total de encuestados, se evidencia que la diversidad en la organización es moderada ya que el 89% de los encuestados son de nacionalidad peruana y solo el 11% nacionalidad venezolana. Por ello, es importante que la organización gestione e integre las diferencias individuales para crear verdaderos grupos de aspiración con espíritu colaborativo. De acuerdo con Chinchilla y Cruz (2011), la diversidad dentro de las organizaciones podría generar una reducción de costos para la empresa, una menor rotación de personal, una mayor satisfacción laboral, una mayor atracción de talento, nuevas estrategias para la resolución de problemas (mejor análisis crítico desde distintas perspectivas), entre otros beneficios.

Respecto al nivel máximo de estudio concluido, se observa que el perfil laboral de los colaboradores encuestados es medio-bajo, ya que solo el 15% cuenta con nivel universitario, y el 42% tiene estudios técnicos o secundarios concluidos. Es importante que la gestión de la empresa considere estas características. El personal con un nivel secundario o técnico tiene competencias, expectativas laborales y salariales diferentes a las de un profesional universitario; con un adecuado plan de entrenamiento y un buen liderazgo, estos colaboradores podrían fidelizarse y comprometerse con los objetivos de la organización a mediano plazo.

Continuando con el análisis, se evidencia el tiempo de trabajo en la empresa. El 81% de los encuestados ha trabajado un periodo máximo de un año, el 11% ha prestado sus servicios entre 2 y 3 años, el 7% tiene entre 4 y 8 años en la organización, y solo el 1% alrededor de 9 años. Llama la atención que la mayoría de los colaboradores encuestados tiene poco tiempo en la empresa, lo cual evidencia una de las principales preocupaciones de este estudio la cual hace referencia a la alta rotación del personal. La conformación de un equipo de trabajo es una de las

preocupaciones en la gestión de restaurantes; un equipo integrado, involucrado y comprometido es un factor clave para el éxito, y es una tarea que requiere tiempo y recursos. Estudios han demostrado que una persona nueva tarda al menos 3 meses en comprender la totalidad de sus funciones e integrar la cultura de la organización.

A continuación, se analizarán las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral. Para ello, la escala de respuesta en cada variable fue codificada de la siguiente manera (ver tabla 5 y tabla 6).

Tabla 5

Codificación de la variable clima organizacional

Variable clima organizacional	Código
Nunca	1
Raramente	2
Ocasionalmente	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

Nota: se muestra la codificación de la variable clima organizacional.

Tabla 6

Codificación de la variable satisfacción laboral

Variable satisfacción laboral	Código
Muy insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Neutral	3
Satisfecho	4
Muy satisfecho	5

Nota: se muestra la codificación de la variable satisfacción laboral.

El puntaje general obtenido constituyó un elemento de interpretación cualitativa. A partir de esta información se pudieron identificar categorías genéricas y estrategias de acción para mejorar la gestión de cada dimensión (ver tabla 7).

Tabla 7

Escala general de evaluación

Porcentaje (%)	Categoría	Estrategias
Entre 76% y 100%	Dimensión satisfactoria	Mantener Consolidar
Entre 75% y 51%	Área de oportunidad	Fortalecer
Entre 51% a 25%	Dimensión no satisfactoria	Mejorar

Nota: se muestra los rangos de distribución porcentual de la escala de evaluación.

El presente estudio busca realizar un diagnóstico integral del clima organizacional y recoge información sobre la percepción de los colaboradores en relación con aspectos estructurales (procesos y procedimientos), interpersonales y físicos (infraestructura y elementos del trabajo).

Se detallan las medidas estadísticas obtenidas para cada dimensión para su posterior interpretación. La tabla 8 muestra que, de las 8 dimensiones del clima organizacional, 4 se encuentran en la categoría satisfactoria. Los puntajes obtenidos fueron: estructura 3.40, identidad 3.23, responsabilidad 3.18 y ambiente 3.10. Lo recomendable en estas dimensiones es que las prácticas desarrolladas por la organización hasta el momento se mantengan y consoliden con el paso del tiempo.

Por otro lado, la media de las dimensiones restantes fue: estándares 3.02, apoyo 2.81, riesgo 2.75 y recompensa 2.31. Estas se encuentran en la categoría de área de oportunidad. Observar la dimensión recompensa en el último lugar no es una sorpresa. El salario es uno de los factores más relevantes dentro de la gestión del personal, pero adicional a este hay otros factores que repercuten en el bienestar del colaborador y en la percepción positiva del clima organizacional, tales como la estructura organizacional, programas de integración y reconocimiento, estilos de liderazgo, entre otros (ver tabla 8).

Tabla 8

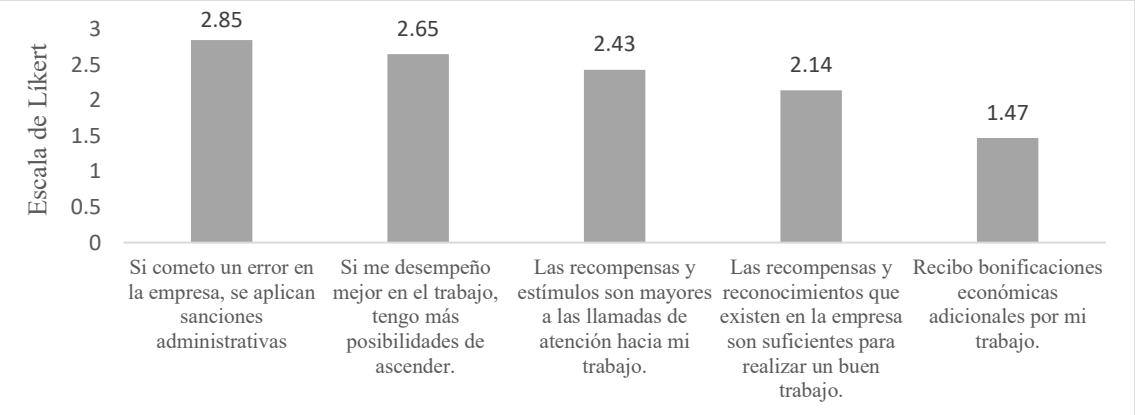
Media de las dimensiones de la variable clima organizacional

Dimensiones	Media percepción	Media expectativa	Porcentaje de percepción	Categoría
Estructura	3.40	4	85%	Dimensión satisfactoria
Identidad	3.23	4	81%	Dimensión satisfactoria
Responsabilidad	3.18	4	79%	Dimensión satisfactoria
Ambiente	3.10	4	77%	Dimensión satisfactoria
Estándares	3.02	4	75%	Área de oportunidad
Apoyo	2.81	4	70%	Área de oportunidad
Riesgo	2.75	4	69%	Área de oportunidad
Recompensa	2.31	4	58%	Área de oportunidad

Nota: se muestra la distribución de las dimensiones de la variable clima organizacional.

Figura 1

La tendencia de la media de las dimensiones de la variable clima organizacional

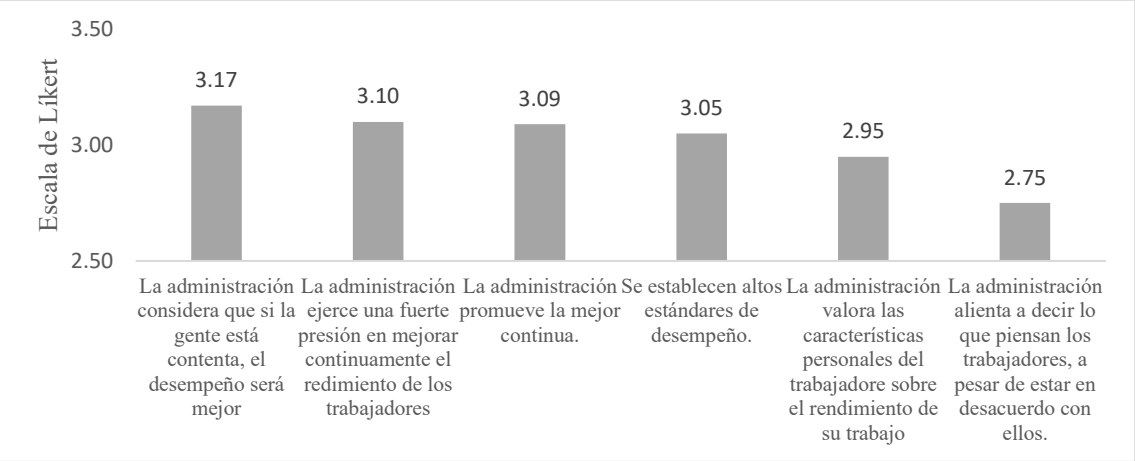


Para una mejor interpretación de las dimensiones donde se obtuvo un puntaje bajo, se decidió analizar sus indicadores e identificar las áreas de oportunidad urgentes que podrían considerarse en un plan de acción a corto o mediano plazo.

La figura 2 muestra los indicadores de la dimensión de estándares. Esta se refiere fundamentalmente a las normas de actuación de los colaboradores, destacando el valor percibido de las metas explícitas e implícitas, así como el desafío representado en las metas personales y grupales. El puntaje más bajo obtenido fue 2.75, el cual hace referencia a las políticas de la organización. Los colaboradores encuestados consideran que la administración incentiva poco el diálogo o la retroalimentación cuando surgen desacuerdos.

Figura 2

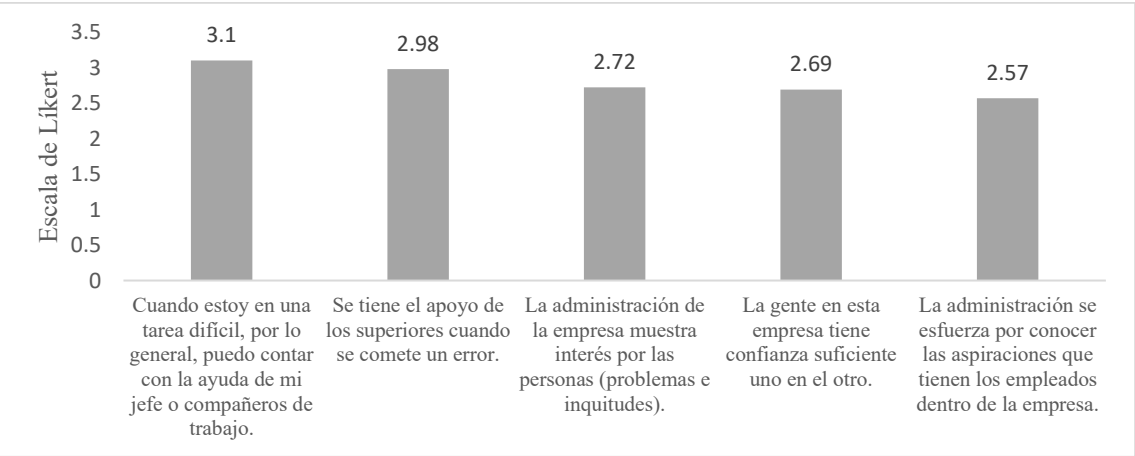
Indicadores de la dimensión estándares



De la misma manera, la figura 3 muestra los resultados de la dimensión de apoyo. Esta hace referencia a los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo, y es la percepción de la ayuda mutua entre los directivos y empleados de la organización. El puntaje más bajo obtenido fue de 2.57, lo cual indica que existe poca preocupación por parte de la administración por conocer las aspiraciones que tienen sus colaboradores dentro de la empresa.

Figura 3

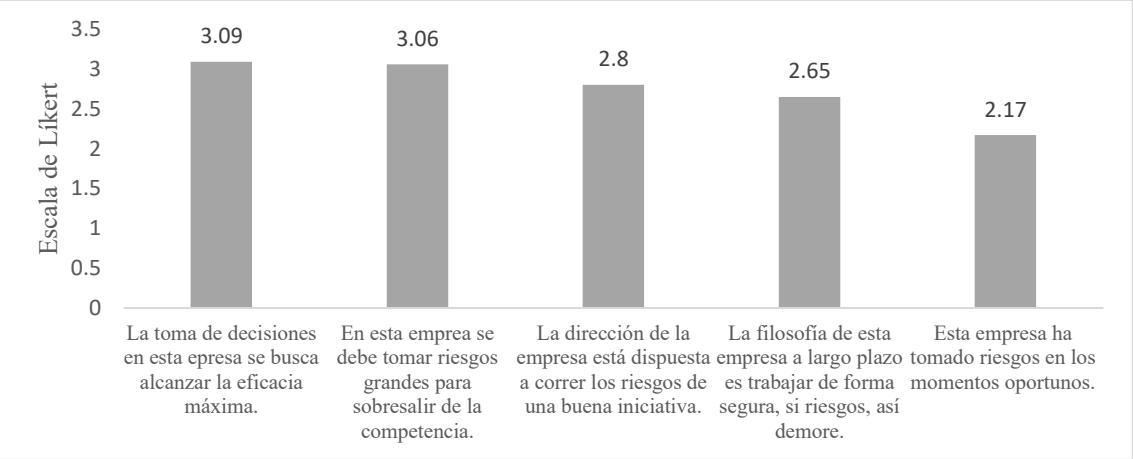
Indicadores de la dimensión apoyo



La figura 4 muestra los resultados de la dimensión de riesgo. La definición de riesgo es la capacidad de la organización de aceptar desafíos para el cumplimiento de los objetivos. El puntaje más bajo obtenido fue de 2.17, lo que indica que los colaboradores encuestados consideran que la organización no ha tomado riesgos en el momento oportuno.

Figura 4

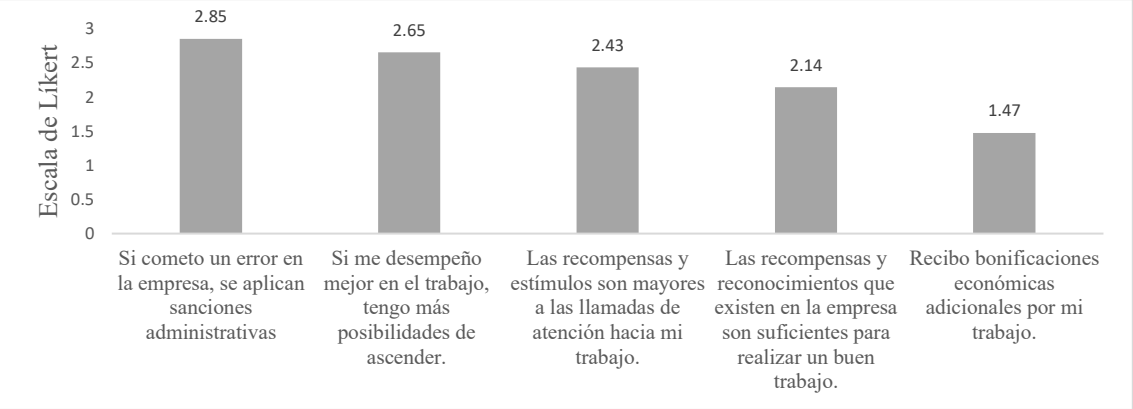
Indicadores de la dimensión riesgo



Por último, la figura 5 muestra los resultados de la dimensión de recompensa. Este indicador hace referencia al programa de retribución económica de la empresa y a la percepción de equidad de la remuneración en cuanto a las políticas de pago y promociones. El puntaje más bajo obtenido fue de 1.47, lo que indica que los colaboradores encuestados consideran que las bonificaciones adicionales que reciben por su trabajo son insuficientes.

Figura 5

Indicadores de la dimensión recompensa



El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos constructos distintos pero relacionados. El primero es una evaluación relacionada con atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral hace referencia a las actitudes, percepciones y sentimientos que tienen los individuos hacia su trabajo, y esto va acorde a sus expectativas y necesidades.

La tabla 9 muestra los resultados de la variable satisfacción laboral. Se obtuvo un puntaje de 2.75 en la dimensión extrínseca y de 2.72 en la dimensión intrínseca, respectivamente. Ambas se encuentran en la categoría de área de oportunidad. Por ello, se decidió analizar los indicadores

de cada una para identificar los puntos de mejora y los aspectos más valorados por este grupo de colaboradores encuestados.

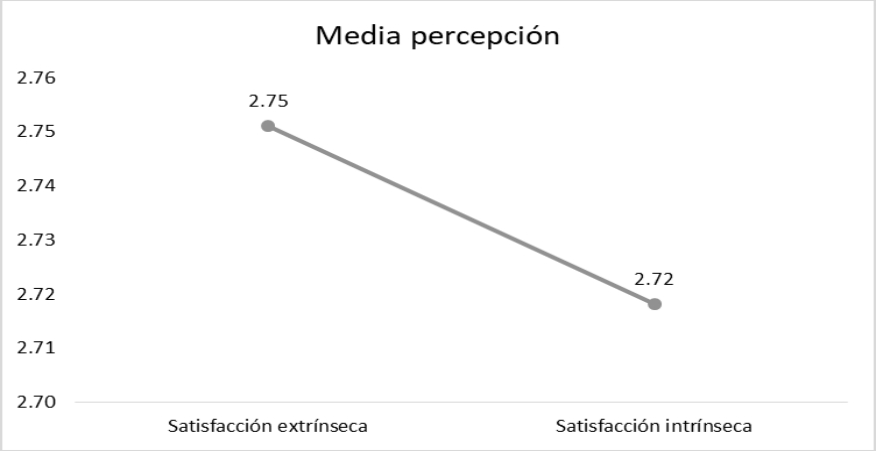
Tabla 9

Percepción de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Media percepción	Media expectativa	Porcentaje de percepción	Categoría
Satisfacción extrínseca	2.75	4	69%	Área de oportunidad
Satisfacción intrínseca	2.72	4	68%	Área de oportunidad

Figura 6

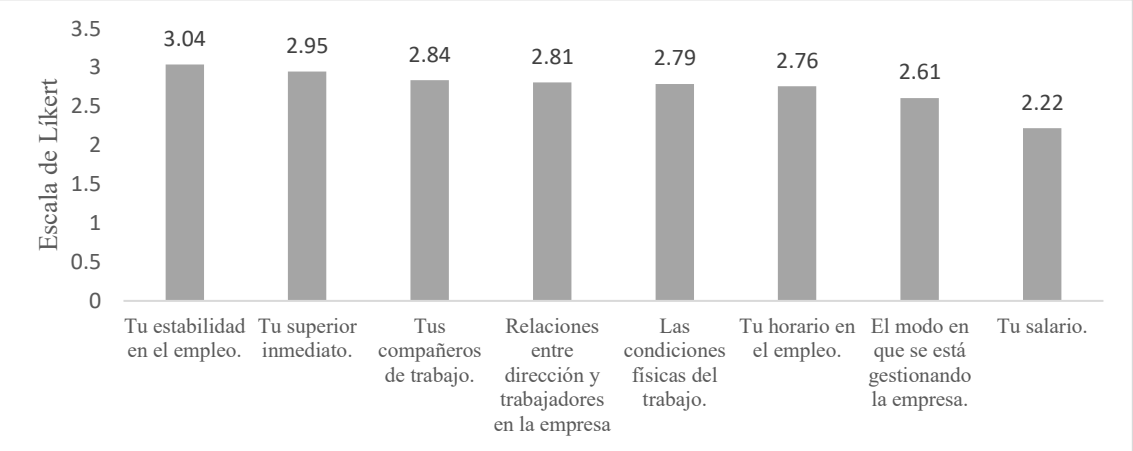
La tendencia de la media de las dimensiones de la variable satisfacción laboral



La figura 7 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión extrínseca. Esta dimensión hace referencia a todos aquellos premios o recompensas que se obtienen al realizar una tarea determinada. Son factores externos que se encuentran fuera del control de la persona. Son indispensables; tenerlos no necesariamente produce satisfacción, pero su ausencia puede generar desmotivación e insatisfacción. El ejemplo de motivación externa por excelencia es el salario que una persona recibe a cambio de sus servicios profesionales. En este caso, el salario obtuvo el puntaje más bajo (2.2), mientras que la estabilidad laboral (3.04) fue el indicador más valorado por los colaboradores encuestados.

Figura 7

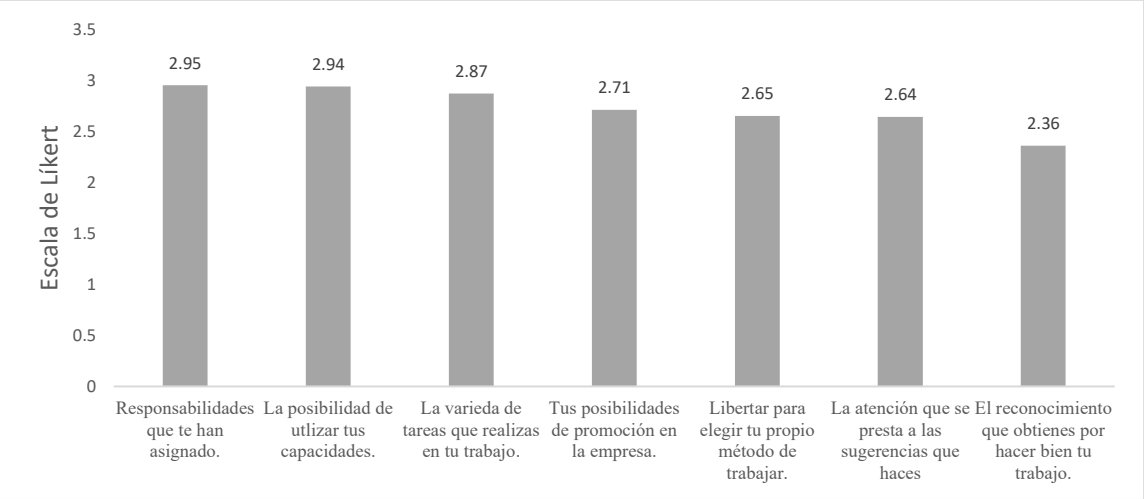
Indicadores de la dimensión satisfacción extrínseca



La figura 8 muestra el resultado de los indicadores de la dimensión de satisfacción intrínseca. La satisfacción intrínseca es aquella que nace del interior de cada persona y es independiente de cualquier tipo de estímulo externo, incentivo, compensación o elogio. Ejemplos de motivación intrínseca incluyen la posibilidad de desarrollar una línea de carrera y una mayor autonomía, entre otros. El puntaje más bajo obtenido fue el del reconocimiento que se obtiene por hacer bien el trabajo (2.36); por otro lado, el puntaje más alto hace referencia a las responsabilidades que han asumido (2.95).

Figura 8

Indicadores de la dimensión satisfacción intrínseca



2. Análisis estadístico inferencial

El análisis inferencial posee tres partes: la primera es la validación del instrumento, la segunda es la prueba de normalidad y, finalmente, la correlación de Spearman.

2.1. Validación del instrumento

. El cuestionario fue construido a partir de dos referentes teóricos ampliamente reconocidos: el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), que abarca ocho dimensiones, y el modelo de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), que distingue entre satisfacción extrínseca e intrínseca. Con el propósito de verificar la consistencia interna del instrumento aplicado, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, tanto de forma global como por cada una de sus dimensiones.

El análisis general arrojó un coeficiente alfa de 0.962, lo que refleja un nivel de confiabilidad interna excelente. En cuanto a los resultados por dimensión, se obtuvieron los siguientes valores:

- Estructura organizacional: 0.810
- Responsabilidad: 0.685
- Sistema de recompensa: 0.735
- Riesgo: 0.789
- Ambiente de afecto: 0.866
- Apoyo: 0.924
- Estándares: 0.874
- Identidad: 0.831
- Satisfacción extrínseca: 0.890
- Satisfacción intrínseca: 0.934

Todas las dimensiones superan el 0.7 lo cual indica que es confiable para fines académicos. La excepción al caso es la dimensión responsabilidad (0.685) que presenta un coeficiente menor a 0.7; sin embargo, el resultado es aceptable considerando la naturaleza exploratoria de la investigación.

En conjunto, los resultados evidencian que el instrumento presenta una estructura clara y una alta coherencia interna, lo que respalda la calidad de los datos obtenidos y ofrece una base sólida para los análisis estadísticos desarrollados en el marco de esta investigación.

2.2. Prueba de normalidad

Previo al análisis correlacional, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de verificar si los datos seguían una distribución normal. Esta prueba se realizó sobre cada una de las ocho dimensiones del clima organizacional y sobre las dos dimensiones de satisfacción laboral. En todos los casos, el valor de significancia (Sig.) <.001 fue lo que permitió rechazar la hipótesis nula y concluir que los datos no presentan una distribución normal.

Considerando que los datos no presentan una distribución normal, se usa pruebas no paramétricas, en donde Spearman es la mejor opción para la presente investigación.

2.3. Correlación de Spearman

Para realizar esta correlación, se usa el coeficiente Rho de Spearman para conocer si existe una relación significativa entre las variables: el clima organizacional (variable independiente) y la satisfacción laboral (variable dependiente). Se debe recordar que la variable del clima organizacional posee 8 dimensiones y la variable satisfacción laboral posee 2 dimensiones. Para lograrlo, se utilizan los promedios de cada una de las variables.

Tabla 10

Correlación del promedio de clima organizacional y promedio de satisfacción laboral

	Clima_prom	Satisfacción_prom
Clima_prom	1.0	0.895
Satisfacción_prom	0.895	1.0
Sig. (bilateral)	0.0	0.0

Esta prueba de Rho de Spearman ($\rho = 0.895$) indica una correlación muy alta y positiva. Además, se encontró significancia (Sig. = .000) lo que indica es que sí existe una relación estadísticamente significativa. En otras palabras, existe una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional promedio (clima_prom) y la satisfacción promedio (satisfaccion_prom). Esto implica que, en general, cuando mejora el clima organizacional, también tiende a aumentar la satisfacción.

Con el fin de profundizar el análisis, se realizó una correlación de cada una de las 8 dimensiones de la variable clima organizacional (variable independiente) con las dos dimensiones de la variable satisfacción laboral (variable dependiente). Los detalles de dichas correlaciones se encuentran en el Anexo 7.

El análisis se presenta a partir de las ocho dimensiones de clima organizacional:

1. Estructura organizacional

En esta dimensión se encontraron correlaciones fuertes y moderadas (ver tabla 11).

Se encontró que existen correlaciones muy fuertes:

- Ítem 1.7. [Se respetan los niveles de autoridad.] de clima organizacional y el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.] de la satisfacción extrínseca y el ítem 10.1. [Libertad para elegir tu propio método de trabajar] de la satisfacción intrínseca. Esto significa que el ítem 1.7 está correlacionado significativamente con aspectos de satisfacción laboral.

Tabla 11

Correlaciones de estructura organizacional

Clima / Satisfacción	9.2. [Tus compañeros de trabajo]	10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]	10.1. [Libertad para elegir tu propio método de trabajar]	10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]	10.4. [La posibilidad de utilizar tus capacidades]
1.7 [Se respetan los niveles de autoridad]	Relación fuerte	-	Relación fuerte	Relación moderada	-
1.5. [Las actividades están correctamente planificadas y organizadas]	-	-	-	-	Relación moderada
1.8. [Mis jefes se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo]	-	Relación moderada	-	Relación moderada	-

Asimismo, se encontraron correlaciones moderadas:

- Ítem 1.5. [Las actividades están correctamente planificadas y organizadas] de clima organizacional con el ítem 10.4. [La posibilidad de utilizar tus capacidades] de la satisfacción intrínseca.

- Ítem 1.7. [Se respetan los niveles de autoridad.] de clima organizacional con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] de la satisfacción intrínseca.

- Ítem 1.8. [Mis jefes se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] de la satisfacción extrínseca y el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] de la satisfacción intrínseca.

De lo descrito, se interpreta que la estructura organizacional incide de forma determinante en la satisfacción laboral, al facilitar un entorno donde se respetan los niveles de autoridad, se planifican adecuadamente las actividades y se selecciona al personal idóneo. Estas condiciones favorecen relaciones laborales positivas, mayor autonomía, reconocimiento por el desempeño y desarrollo del potencial individual. En conjunto, una estructura organizativa sólida no solo ordena el trabajo, sino que también impulsa la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

2. Responsabilidad

En esta dimensión se encontraron correlaciones fuertes y moderadas (ver tabla 12).

Se encontró que existe una correlación fuerte:

- Ítem 2.5 [Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe.] de clima organizacional con el ítem 10.3. [Responsabilidades que te han asignado.] de la satisfacción intrínseca.

Asimismo, se encontraron correlaciones moderadas:

- Ítem 2.1. [Existe confianza en el trabajo individual de las personas] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] de satisfacción extrínseca. Además, se encuentra relación con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] y 10.7. [La variedad de tareas que realizas en tu trabajo] de satisfacción intrínseca.

- Ítem 2.2. [A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.] de clima organizacional con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] de satisfacción extrínseca. Además, se encuentra relación con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] y el ítem 10.7. [La variedad de tareas que realizas en tu trabajo] de la satisfacción intrínseca.

- Ítem 2.3. [Nos dejan asumir completa responsabilidad de las actividades.] de clima organizacional con el ítem 10.3. [Responsabilidades que te han asignado.] de satisfacción intrínseca.

- Ítem 2.4. [La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo.] de clima organizacional con 10.3. [Responsabilidades que te han asignado.] de satisfacción intrínseca.

- Ítem 2.5 [Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe.] de clima organizacional con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de satisfacción intrínseca.

Ítem 2.6. [Cuando se comete un error asumimos la responsabilidad del trabajo.] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.] de satisfacción extrínseca.

Tabla 12

Correlaciones de responsabilidad

Clima / Satisfacción	9.2. [Tus compañeros de trabajo]	9.3. [Tu superior inmediato]	9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]	10.3. [Responsabilidades que te han asignado]	10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]	10.7. [La variedad de tareas que realizas en tu trabajo]
2.1. [Existe confianza en el trabajo individual de las personas]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	-	Relación moderada	Relación moderada
2.2. [A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él]	-	-	Relación moderada	-	Relación moderada	Relación moderada
2.3. [Nos dejan asumir completa responsabilidad de las actividades]	-	-	-	Relación moderada	-	-
2.4. [La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el t rabajo]	-	-	-	Relación moderada	-	-
2.5 [Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe]	-	-		Relación fuerte	-	-

De lo descrito, se interpreta que la dimensión de responsabilidad incide significativamente en la satisfacción laboral al promover un entorno de confianza, autonomía e iniciativa. Cuando los trabajadores pueden resolver problemas por sí mismos, asumir plenamente sus tareas y son valorados por sus aportes, experimentan un mayor sentido de propiedad y realización en su trabajo, lo que fortalece su satisfacción intrínseca. Al mismo tiempo, esta autonomía genera relaciones más positivas con compañeros, superiores y la dirección, reflejando un impacto favorable también en la satisfacción extrínseca. En conjunto, un clima organizacional que fomenta la responsabilidad no solo empodera al colaborador, sino que potencia su compromiso, motivación y bienestar integral.

3. Sistema de recompensas

En esta dimensión se encontraron correlaciones moderadas (ver tabla 13).

Tabla 13

Correlaciones de recompensa

Clima / Satisfacción	10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]
3.2. [Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención hacia mi trabajo]	Relación moderada
3.3. [Recibo bonificaciones económicas adicionales por mi trabajo]	Relación moderada

No se encontró que existe una correlación fuerte entre los ítems, pero sí se encontró correlaciones moderadas:

- Ítem 3.2. [Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención hacia mi trabajo.] de clima organizacional con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] de satisfacción intrínseca.

- Ítem 3.3. [Recibo bonificaciones económicas adicionales por mi trabajo] de clima organizacional con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] de satisfacción intrínseca.

De lo descrito, se interpreta que la dimensión de recompensas se relaciona moderadamente con la satisfacción intrínseca, indicando que cuando los trabajadores perciben que las recompensas superan las sanciones y reciben incentivos económicos por su desempeño, se sienten más reconocidos y valorados. Aunque estas correlaciones no son fuertes, reflejan que el reconocimiento, tanto simbólico como material, influye positivamente en la motivación personal, fortaleciendo el sentido de logro, justicia y compromiso en el entorno laboral.

4. Riesgo

En esta dimensión se encontraron correlaciones moderadas (ver tabla 14).

Tabla 14

Correlaciones de riesgo

Clima / Satisfacción	9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]	9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]	10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]	10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]
4.3. [La toma de decisiones en esta empresa siempre busca alcanzar la eficacia máxima]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada
4.4. [La dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada

No se encontró que existe una correlación fuerte entre los ítems, pero sí se encontró correlaciones moderadas:

Ítem 4.3. [La toma de decisiones en esta empresa siempre busca alcanzar la eficacia máxima.] de clima organizacional con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con los ítems 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] y el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de la satisfacción intrínseca.

Ítem 4.4. [La dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.] de clima organizacional con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con los ítems 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] y el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de la satisfacción intrínseca.

De lo descrito, se interpreta que la dimensión de riesgo, aunque con correlaciones moderadas, revela que una cultura organizacional orientada a la eficacia y dispuesta a asumir riesgos estratégicos se asocia con una mayor satisfacción laboral. Estas prácticas fortalecen tanto las relaciones entre trabajadores y directivos como la percepción de una gestión abierta y eficaz. Además, promueven el reconocimiento al desempeño y la valoración de las sugerencias del

personal, lo que impulsa la participación, el sentido de logro y el compromiso individual dentro de la organización.

5. Ambiente de afecto

En esta dimensión se encontraron correlaciones moderadas (ver tabla 15).

Tabla 15

Correlaciones de afecto

Clima / Satisfacción	9.2. [Tus compañeros de trabajo.]	9.3. [Tu superior inmediato.]	9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]	9.7. [Tu horario de trabajo.]	10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]
5.1. [Existe un ambiente agradable de trabajo en esta empresa]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada
5.2. [En esta empresa es muy fácil llegar a conocer a las personas]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	-	Relación moderada
5.3. [Las personas en esta empresa tienden a ser amistosas hacia los demás]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	-	Relación moderada
5.4. [Existen buenas relaciones entre la administración y el personal]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	-	Relación moderada

No se encontró que existe una correlación fuerte entre los ítems, pero sí se encontró correlaciones moderadas:

- Ítem 5.1. [Existe un ambiente agradable de trabajo en esta empresa] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] y el ítem 9.7. [Tu horario de trabajo.] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de la satisfacción intrínseca.

- Ítem 5.2. [En esta empresa es muy fácil llegar a conocer a las personas.] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca.

Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de la satisfacción intrínseca.

- Ítem 5.3. [Las personas en esta empresa tienden a ser amistosas hacia los demás] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de la satisfacción intrínseca.

- Ítem 5.4. [Existen buenas relaciones entre la administración y el personal.] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de la satisfacción intrínseca.

De lo descrito, se interpreta que la dimensión ambiente de afecto dentro de la organización, caracterizado por relaciones positivas y una atmósfera amistosa, se asocia con una mayor satisfacción laboral. Las correlaciones moderadas entre un entorno agradable y las relaciones interpersonales con compañeros, superiores y la dirección sugieren que un clima afectivo no solo mejora la satisfacción extrínseca, sino que también fomenta un sentido de participación y reconocimiento que impulsa la satisfacción intrínseca. En conjunto, un ambiente afectivo fortalece tanto el bienestar social como el personal de los trabajadores, contribuyendo a un ambiente laboral más colaborativo y motivador.

6. Apoyo

En esta dimensión se encontraron correlaciones moderadas (ver tabla 16).

No se encontró que existe una <u>correlación fuerte</u> entre los ítems, pero sí se encontró <u>correlaciones moderadas</u>:

- Ítem 6.1. [Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] de satisfacción extrínseca,

- Ítem 6.2. [La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la empresa] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] de satisfacción intrínseca.

- Ítem 6.3. [La gente en esta empresa tiene confianza suficiente el uno del otro.] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] de satisfacción extrínseca.

- Ítem 6.4 [La administración de la empresa muestra interés por las personas (problemas e inquietudes).] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] de satisfacción intrínseca.

- Ítem 6.5. [Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe o compañeros del trabajo.] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] de satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa.] de satisfacción intrínseca.

Tabla 16

Correlaciones de apoyo

Clima / Satisfacción	9.3. [Tu superior inmediato]	9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]	10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]	10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa]
6.1. [Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error]	Relación moderada	-	-	-
6.2. [La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la empresa]	Relación moderada	-	Relación moderada	-
6.3. [La gente en esta empresa tiene confianza suficiente el uno del otro]	Relación moderada	-	-	-
6.4 [La administración de la empresa muestra interés por las personas (problemas e inquietudes)]	Relación moderada	-	Relación moderada	-
6.5. [Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe o compañeros del trabajo]	Relación moderada	Relación moderada	-	Relación moderada

De lo descrito, se interpreta que la dimensión de apoyo tiene un impacto moderado pero significativo en la satisfacción laboral, tanto en sus aspectos extrínsecos como intrínsecos. El respaldo de los superiores ante errores, el interés por las aspiraciones de los empleados y la

disposición a brindar ayuda cuando es necesario, refuerzan las relaciones con la dirección y mejoran la percepción general de la gestión organizacional. Este apoyo también se asocia con una mayor satisfacción intrínseca, al fortalecer el reconocimiento y las posibilidades de promoción, lo que incrementa el compromiso, la motivación y el bienestar general de los empleados.

7. Estándares

En esta dimensión se encontraron correlaciones moderadas (ver tabla 17).

Tabla 17

Correlaciones de estándares

Clima / Satisfacción	9.3. [Tu superior inmediato]	9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]	9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]	10.4. [La posibilidad de utilizar tus capacidades]	10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa]	10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]
7.1. [Se establecen altos estándares de desempeño]	-	-	Relación moderada	-	-	-
7.2. [La administración promueve la mejora continua]	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada	Relación moderada

No se encontró que existe una <u>correlación fuerte</u> entre los ítems, pero sí se encontró <u>correlaciones moderadas</u>:

- Ítem 7.1. [Se establecen altos estándares de desempeño] de clima organizacional con el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca.

- Ítem 7.2. [La administración promueve la mejora continua.] de clima organizacional con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de la satisfacción extrínseca. Asimismo, se encontró relación con el ítem 10.4. [La posibilidad de utilizar tus capacidades], el ítem 10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa.] y el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] de satisfacción intrínseca.

De lo descrito, se interpreta que la dimensión estándares refleja que la promoción de altos niveles de desempeño y la mejora continua en la organización impactan moderadamente la satisfacción laboral. La correlación con la satisfacción extrínseca sugiere que estos enfoques mejoran la percepción de la gestión y las relaciones laborales, mientras que, en términos de

satisfacción intrínseca, promueven el uso de las capacidades individuales, las oportunidades de promoción y la valoración de las sugerencias. Así, una cultura organizacional que prioriza la calidad y la mejora no solo optimiza el desempeño colectivo, sino que también potencia la motivación y el desarrollo personal de los empleados.

8. Identidad

En esta dimensión se encontraron correlaciones fuertes (ver tabla 18).

Tabla 18

Correlaciones de identidad

Clima / Satisfacción	9.2. [Tus compañeros de trabajo]	9.3. [Tu superior inmediato]	9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]	9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]
8.1. [Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa]	Relación fuerte	Relación fuerte	Relación fuerte	Relación fuerte
8.2. [Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien]	Relación fuerte	Relación fuerte	Relación fuerte	Relación fuerte
8.3. [Existe mucha lealtad del personal hacia la empresa]	-	-	Relación fuerte	Relación fuerte

Se encontró que existe una correlación fuerte:

- Ítem 8.1. [Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de la satisfacción extrínseca.

- Ítem 8.2. [Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.] de clima organizacional con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de la satisfacción extrínseca.

- Ítem 8.3. [Existe mucha lealtad del personal hacia la empresa.] de clima organizacional con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] de satisfacción extrínseca.

De lo descrito, se interpreta que la dimensión identidad muestra que el orgullo de pertenecer a la empresa, la sensación de ser parte de un equipo eficaz y la lealtad hacia la

organización se correlacionan fuertemente con la satisfacción extrínseca. Estos sentimientos de pertenencia y compromiso mejoran las percepciones de las relaciones laborales, la interacción con los superiores y la gestión de la empresa. De esta forma, un sentido fuerte de identidad organizacional no solo refuerza el vínculo emocional de los empleados con la empresa, sino que también impacta positivamente en su satisfacción general y en la percepción del clima laboral.

Finalmente, se evidencia que las dimensiones del clima organizacional, analizadas a través de sus correlaciones con la satisfacción laboral, revelan que un entorno de trabajo bien estructurado y apoyado en principios sólidos influye positivamente en la motivación y el bienestar de los empleados. La estructura organizacional muestra que el respeto por la autoridad y la correcta planificación de actividades mejora la satisfacción tanto intrínseca como extrínseca, al ofrecer claridad y reconocimiento. En términos de responsabilidad, la autonomía y el fomento de la iniciativa personal refuerzan el compromiso y la percepción de desarrollo, mientras que el apoyo organizacional a la toma de decisiones y la resolución de problemas fortalece la relación con los superiores y la satisfacción intrínseca.

La recompensa y el riesgo, aunque con correlaciones moderadas, indican que un sistema de compensaciones adecuado y un enfoque en la toma de decisiones eficaz son percibidos positivamente por los empleados, influenciando sus percepciones sobre el reconocimiento y las oportunidades dentro de la empresa. Un ambiente de afecto positivo, con buenas relaciones entre compañeros y superiores, mejora la satisfacción intrínseca al generar un espacio en el que los empleados se sienten valorados y escuchados.

El apoyo organizacional se relaciona estrechamente con la satisfacción extrínseca, pues la disposición de la administración para ofrecer respaldo en momentos difíciles y mostrar interés por las aspiraciones de los empleados fomenta un sentido de pertenencia y motivación, mientras que la definición de altos estándares y la promoción de la mejora continua impulsan el desarrollo profesional y la satisfacción con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Por último, la identidad organizacional, reflejada en el orgullo y la lealtad hacia la empresa, está vinculada directamente con la percepción positiva de las relaciones laborales y la gestión organizacional. Los empleados que sienten un fuerte sentido de pertenencia y cohesión dentro del equipo tienden a valorar más sus interacciones con los demás y la gestión de la empresa, lo que refuerza su satisfacción extrínseca.

En síntesis, un clima organizacional positivo, basado en el respeto mutuo, el apoyo, la autonomía y el reconocimiento, es esencial para fortalecer la satisfacción laboral y fomentar un entorno en el que los empleados no solo se sientan comprometidos, sino también valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Las conclusiones alineadas a los objetivos de la investigación son las siguientes:

1. Diagnóstico del Clima Organizacional:

El diagnóstico del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968) muestra una percepción en general positiva entre los colaboradores. Cuatro dimensiones (estructura organizacional, identidad, responsabilidad y ambiente de afecto) alcanzaron promedios satisfactorios, lo que indica que hay prácticas organizacionales bien valoradas que deben mantenerse y reforzarse.

Por otro lado, las dimensiones de estándares, apoyo, riesgo y recompensa fueron identificadas como áreas de mejora. En especial, la dimensión recompensa obtuvo el puntaje más bajo, lo cual no sorprende, ya que el aspecto económico suele influir directamente en la percepción del entorno laboral. Aun así, factores como el reconocimiento, una buena estructura interna y el acompañamiento de los líderes también desempeñan un papel importante en la experiencia del trabajador.

2. Diagnóstico de la Satisfacción Laboral:

En cuanto a la satisfacción laboral, los resultados reflejan una situación desfavorable. Tanto los aspectos extrínsecos como los intrínsecos se ubican por debajo del promedio esperado, lo que indica que existen aspectos que requieren atención para mejorar el bienestar del personal y su compromiso con la organización.

3. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral:

El estudio confirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se evidenció que dimensiones como la estructura organizacional, el ambiente de afecto, el apoyo y la responsabilidad tienen un impacto directo en los niveles de satisfacción. Esto demuestra que cuando el entorno laboral es claro, respetuoso y brinda autonomía, los trabajadores tienden a sentirse más motivados y valorados.

Asimismo, elementos como el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo y la definición de expectativas claras se asocian con una mejor percepción del trabajo. Finalmente, la identidad organizacional refuerza el sentido de pertenencia, lo que fortalece el compromiso y se refleja en un mejor desempeño individual y colectivo.

Estas conclusiones proporcionan una base sólida para que la organización implemente mejoras en las áreas identificadas como oportunidades, con el fin de aumentar la satisfacción laboral y, en consecuencia, mejorar el desempeño y la productividad de los empleados.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos, se proponen las siguientes acciones para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la cadena de restaurantes La Pollerona.

Consolidar la cultura organizacional: Se recomienda reforzar los valores, principios y objetivos institucionales a través de mensajes claros y visibles en espacios comunes. Es fundamental que los líderes conozcan y transmitan esta cultura a sus equipos, sobre todo a quienes tienen contacto directo con los clientes.

Mejorar la comunicación interna: Dar a conocer la estructura organizacional, los canales de comunicación y los procedimientos para atender conflictos contribuye a una mejor coordinación entre áreas. Mantener actualizado el organigrama y socializarlo favorece la claridad en los roles y responsabilidades.

Vincular funciones con objetivos concretos: Se sugiere alinear el manual de funciones con metas claras y tareas medibles. La retroalimentación periódica, basada en el reconocimiento y la mejora continua, refuerza el compromiso y ayuda a identificar oportunidades de desarrollo en cada puesto.

Fomentar un liderazgo cercano y participativo: Los administradores deben liderar con el ejemplo, promover espacios de escucha y mantener una comunicación abierta con sus equipos. Reuniones breves de seguimiento o reconocimiento pueden fortalecer el vínculo entre colaboradores y jefaturas.

Crear espacios de integración y bienestar: La planificación de actividades como celebraciones, dinámicas grupales o espacios de distensión mejora la convivencia y refuerza la identidad organizacional. Estas acciones también contribuyen a reducir el estrés y a fortalecer la colaboración.

Reconocer el buen desempeño de forma visible: Establecer un sistema de reconocimientos formales, con difusión en zonas comunes, ayuda a destacar logros individuales o grupales. Este tipo de iniciativas fomenta la motivación y refuerza los valores que la organización desea promover.

Garantizar transparencia en la compensación: Es necesario informar de manera clara y oportuna la composición del salario, los bonos y los beneficios legales.

Esta práctica fortalece la confianza y evita malentendidos en temas sensibles como la retribución económica.

Fortalecer la capacitación continua: Brindar formación regular en temas como atención al cliente, resolución de conflictos y fidelización contribuye a mejorar el servicio y a potenciar la seguridad y motivación del personal en su desempeño diario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* Editorial Fidias G. Arias Odón.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bhuian, S. N., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment, and job satisfaction in an expatriate, guest-worker sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 22*(1), 1–11. https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754288

Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional, 6*(8), 318–329.

Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa.* Trillas.

Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo,* 14(1), 47–79.

Contreras Chavarría, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*. 27-37. https://es.scribd.com/document/514010786/Contreras-B-y-Matheson-P-1984-Una-Herramienta-Para-Medir-Clima-Organizacional-Cuestionario-de-Litwin-y-Stringer-Revista-de-Trabajo-Social

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle), 42,* 43–65.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology, 25,* 211–223. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y

Laredo, J. B. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 7*(13), 114–132.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate.* Harvard University Press.

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión: Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivarible. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales, 56,* 1–35.

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación, 15*(1), 90–101. https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9

Salessi, S. (2014). *Satisfacción laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte.* Editorial Buenos Aires

Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES: Revisión bibliográfica. *Podio, 43,* 163–176.

Vaca, M., Vaca, C. A., & Nieves Quintero, L. O. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *ADminister, 26,* 5–15.

Ventura-León, J. L. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición: Comentarios a Arancibia *et al*. *Revista Médica de Chile,* 145(7), 1–2. https://doi.org/10.4067/S0034-98872017000700955

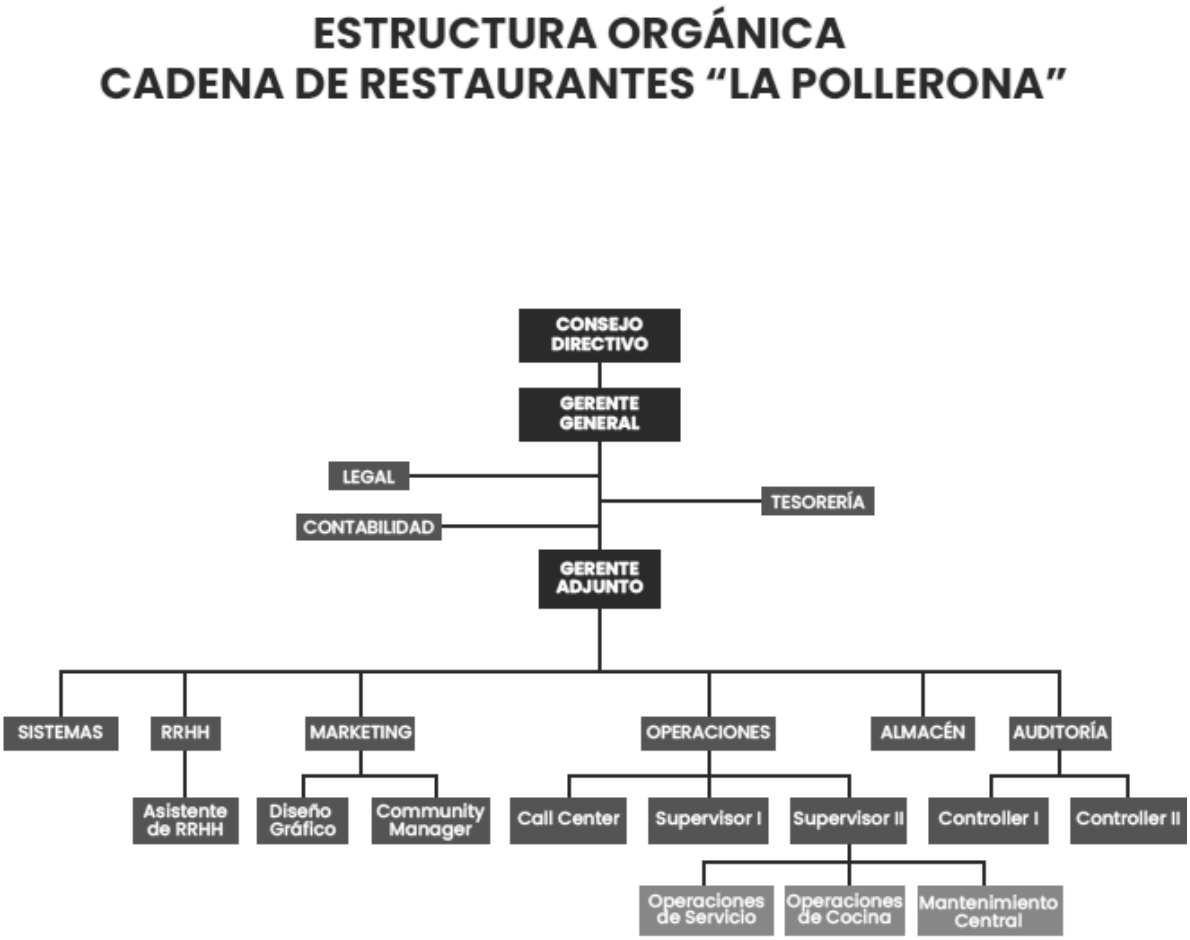
Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Escalas para la medición de algunas actitudes laborales y aspectos del bienestar psicológico. *Journal of Occupational Psychology, 52*(2), 129–148. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x

ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama de la cadena de restaurantes "La pollerona"

Figura 9

Organigrama



ANEXO 2: Encuesta

A continuación, se le presenta una lista de preguntas acerca de distintos aspectos de su trabajo, por favor responder con total sinceridad, le recordamos que la encuesta es anónima.

Sexo

a) Femenino
b) Masculino

Edad

a) 18 a 25 años
b) De 26 a 35 años
c) De 36 a 45 años
d) De 46 a 55 años.
e) De 56 a más.

¿Cuál es su estado civil?

a) Soltero
b) Conviviente
c) Casado
d) Divorciado
e) Viudo

¿Cuántos hijos tiene?

a) Uno (1)
b) Dos (2)
c) Más de dos
d) No tengo hijos

¿Qué nacionalidad tienes?

a) Peruana
b) Otra….

¿Cuáles son los estudios de más alto nivel alcanzado?

a) Estudios primarios
b) Estudios secundarios
c) Técnico superior
d) Universitario
e) Sin estudios

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

a) 0 a 1 año
b) 2 a 3 años
c) 4 a 8 años
d) 9 años en adelante

Por favor marque la sede dónde usted trabaja

a) Mariscal
b) Canto Rey
c) San Hilarón
d) Los jardines
e) Agustino I
f) Agustino II
g) Los olivos
h) Manchay
i) Super pio-chimu
j) Super pio-puente nuevo

CUESTIONARIO

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	Tengo claro las tareas y responsabilidades que me asignan.					
2	Tengo claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.					
3	Conozco claramente las políticas de la empresa.					
4	Existen demasiadas reglas y detalles administrativos que cumplir para cualquier proceso.					
5	Las actividades están correctamente planificadas y organizadas.					
6	Tengo bien definido quien es mi jefe.					
7	Se respetan los niveles de autoridad.					
8	Mis jefes se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.					
	RESPONSABILIDAD					
10	Existe confianza en el trabajo individual de las personas.					
11	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
12	Nos dejan asumir completa responsabilidad de las actividades.					
13	La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo.					
14	Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe.					
15	Cuando se comete un error asumimos la responsabilidad del trabajo.					
	SISTEMA DE RECOMPENSA					
17	Si me desempeño mejor en el trabajo tengo más posibilidades de ascender.					
18	Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención hacia mi trabajo.					
19	Recibo bonificaciones económicas adicionales por mi trabajo.					

20	Las recompensas y reconocimientos que existen en la empresa son suficientes para realizar un buen trabajo.					
21	Si cometo un error en la empresa se aplican sanciones administrativas.					
	RIESGO					
22	La filosofía de esta empresa a largo plazo es trabajar de forma segura, sin riesgos, así demore.					
23	Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
24	La toma de decisiones en esta empresa siempre busca alcanzar la eficacia máxima.					
25	La dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.					
26	En esta empresa se debe tomar riesgos grandes para sobresalir de la competencia.					
	AMBIENTE DE AFECTO					
27	Existe un ambiente agradable de trabajo en esta empresa.					
28	En esta empresa es muy fácil llegar a conocer a las personas.					
29	Las personas en esta empresa tienden a ser amistosas hacia los demás.					
30	Existen buenas relaciones entre la administración y el personal.					
	APOYO					
31	Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.					
32	La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la empresa.					
33	La gente en esta empresa tiene confianza suficiente el uno del otro.					
34	La administración de la empresa muestra interés por las personas (problemas e inquietudes).					
35	Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe o compañeros del trabajo.					
	ESTÁNDARES					
36	Se establecen altos estándares de desempeño.					

37	La administración promueve la mejora continua.					
38	La administración ejerce una fuerte presión en mejorar continuamente el rendimiento de los empleados.					
39	La administración considera que, si la gente está contenta, el desempeño será mejor.					
40	La administración alienta a decir lo que pensamos a pesar de estar en desacuerdo con ellos.					
41	La administración valora las características personales del trabajador sobre el rendimiento de su trabajo.					
	IDENTIDAD					
42	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.					
43	Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.					
44	Existe mucha lealtad del personal hacia la empresa.					
45	Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la empresa.					

VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

¿Cómo te sientes con:

	SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
1	Las condiciones físicas del trabajo					
2	Tus compañeros de trabajo					
3	Tu superior inmediato					
4	Tu salario					
5	Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa					
6	El modo en que se está gestionando la empresa					
7	Tu horario de trabajo					
8	Tu estabilidad en el empleo					
	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA					

9	Libertad para elegir tu propio método de trabajar.					
10	El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo.					
11	Responsabilidades que te han asignado.					
12	La posibilidad de utilizar tus capacidades.					
13	Tus posibilidades de promoción en la empresa.					
14	La atención que se presta a las sugerencias que haces.					
15	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.					

ANEXO 3: Operacionalización de variable

Tabla 19

Matriz: Operacionalización de la variable

Objetivo general	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la cadena de restaurantes "La Pollerona"		
Objetivo específico	**Variables**	**Dimensiones**	**Indicadores**
Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwin y Stringer (1968).	Clima organizacional	Diagnóstico del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968)	Estructura Responsabilidad Sistema de recompensa Riesgo Ambiente de afecto Apoyo Estándares Identidad
Diagnosticar la satisfacción laboral en la organización según el modelo Warr *et al*. (1979).	Satisfacción laboral	Diagnóstico de la satisfacción laboral según el modelo modelo Warr *et al.* (1979).	Motivos intrínsecos Motivos extrínsecos

ANEXO 4: Locales Pollerona

Figura 10

Locales ¨La Pollerona"

Figura 11

Interior locales "La Pollerona"

ANEXO 5: Consentimiento informado

Figura 12

Consentimiento informado

LA POLLERONA

Lima, 15 de agosto del 2022

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito del consentimiento informado, es brindarle como posible participante de la presente investigación una explicación sobre la naturaleza y del rol que usted tendría en la misma.

La presente tiene como finalidad solicitar la autorización para la aplicación del cuestionario al personal de atención directa al cliente. es parte de un trabajo académico que se realiza para realizar la tesis: "Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal encargado de la atención directa al cliente de la cadena de restaurantes "La Pollerona", Lima – Perú, de la especialidad de Administración de Negocios Hoteleros y Turísticos de la Universidad Le Universidad Le Cordón Bleu.

La tesis será conducida por el estudiante Ricardo Jesús Paucarcaja Aguado, el estudio tiene como objetivo conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Si usted accede a que el personal pueda participar, eso será de forma voluntaria, y se le pedirá responder libremente a una serie de preguntas. Ahora una vez concluido el proceso del estudio, al finalizar el curso, el estudiante se pondrá en contacto con usted y la brindará una devolución de los resultados del mismo.

Toda la información que se recoja, será manejada con absoluta confidencialidad, sin embargo, al ser una tesis cuantitativa, se solicita tenga a bien autorizarme el uso del nombre "La Pollerona" como caso de estudio dentro de mi tesis. Siendo el título:

> "Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal encargado de la atención directa al cliente de la cadena de restaurantes "La Pollerona", Lima – Perú"

Asimismo, es importante destacar que en caso de que el estudio sea evaluado como sobresaliente o sea empleada como tesis de licenciatura o bachillerato. En esa línea, es posible que los resultados de esta investigación se presenten en una revista, evento académico estudiantil y/ o el repositorio de la universidad de origen, guardándose confidencialidad ya señalada.

Finalmente, cabe resaltar que cuenta con la posibilidad de dejar de participar en la investigación en cualquier momento que lo desee, sin que esto implica se algún perjuicio contra su persona, pudiendo comunicarse con Ricardo Jesús Paucarcaja Aguado al correo ricardo.paucarcaja@gmail.com , para dicho fin.

Si se encuentra de acuerdo con todo el contenido del consentimiento informado, proceda a firmarlo.

.....

Javier Lizarzaburu Gómez
Gerente General Adjunto

480 0777

ANEXO 6: Tasa de respuestas de encuestas

Tabla 20

Tasa de respuestas de los colaboradores de cada sede

Sede	Respuestas	Total	% de respuesta
Agustino I	10	22	45%
Agustino II	5	26	19%
Canto Rey	22	28	79%
Los jardines	12	28	43%
Los olivos	12	30	40%
Manchay	17	30	57%
Mariscal	7	17	41%
San Hilarión	20	31	65%
Super pio-Chimu	3	14	21%
Super pio-Puente nuevo	5	11	45%
Total	**113**	**237**	**48%**

ANEXO 7: Tabla de correlaciones

Tabla 21

Correlaciones de cada dimensión de clima organizacional y satisfacción laboral

				SATISFACCIÓN LABORAL														
				9. Satisfacción extrínseca								10. Satisfacción intrínseca						
				9.1.[Las condiciones físicas del trabajo.]	9.2. [Tus compañeros de trabajo.]	9.3. [Tu superior inmediato.]	9.4. [Tu salario]	9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]	9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]	9.7. [Tu horario de trabajo.]	9.8. [Tu estabilidad en el empleo.]	10.1. [Libertad para elegir tu propio método de trabajar]	10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]	10.3. [Responsa bilidades que te han asignado.]	10.4. [La posibilidad de utilizar tus capacidades]	10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa.]	10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]	10.7. [La variedad de tareas que realizas en tu trabajo]
CLIMA ORGANIZACIONAL	1.Estructura organizacional	1.1. [Tengo claro las tareas y responsabilidades que me asignan.]	Coef. Rho	0.218	0.251	0.322	0.042	0.003	0.102	0.224	0.194	0.249	0.058	0.193	0.181	0.052	0.207	0.183
			Sig.	0.021	0.007	<0.001	0.660	0.977	0.284	0.017	0.040	0.008	0.540	0.040	0.056	0.584	0.028	0.052
		1.2. [Tengo claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.]	Coef. Rho	0.156	0.292	0.324	0.137	0.169	0.221	0.272	0.189	0.273	0.158	0.166	0.150	0.168	0.284	0.201
			Sig.	0.100	0.002	<0.001	0.148	0.074	0.019	0.004	0.045	0.003	0.095	0.078	0.112	0.076	0.002	0.003
		1.3. [Conozco claramente las políticas de la empresa.]	Coef. Rho	0.338	0.155	0.220	0.158	0-108	0.271	0.289	0.248	0.223	0.033	0.225	0.247	0.118	0.096	0.180
			Sig.	<.001	0.102	0.019	0.095	0.252	0.004	0.002	0.008	0.018	0.730	0.017	0.008	0.215	0.313	0.057
		1.4. [Existen demasiadas reglas y detalles administrativos que cumplir para cualquier proceso.]	Coef. Rho	0.142	0.147	0.143	0.052	0.107	0.125	0.234	0.204	0.247	0.178	0.251	0.185	0.156	0.187	0.127
			Sig.	0.133	0.121	0.131	0.587	0.261	0.188	0.013	0.030	0.008	0.059	0.007	0.050	0.099	0.047	0.179
		1.5. [Las actividades están correctamente planificadas y orgnizadas.]	Coef. Rho	0.215	0.450	0.425	0.263	0.370	0.281	0.383	0.283	0.317	0.298	0.336	0.273	0.340	0.470	0.335
			Sig.	0.022	<.001	<.001	0.005	<.001	0.003	<.001	0.002	<.001	0.001	<.001	0.003	<.001	<.001	<.001
		1.6. [Tengo bien definido quien es mi Jefe.]	Coef. Rho	0.294	0.373	0.376	0.152	0.163	0.162	0.300	0.291	0.299	0.195	0.282	0.274	0.229	0.420	0.263
			Sig.	0.002	<.001	<.001	0.108	0.084	0.087	0.001	0.002	0.001	0.038	0.002	0.003	0.015	<.001	0.005
		1.7. [Se respetan los niveles de autoridad.]	Coef. Rho	0.391	0.575	0.519	0.121	0.406	0.407	0.318	0.318	0.298	0.356	0.274	0.344	0.281	0.372	0.294
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.203	<.001	<.001	<.001	<.001	0.001	<.001	0.003	<.001	0.003	<.001	0.002

		1.8. [Mis jefes se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.]	Coef. Rho	0.182	0.449	0.445	0.178	0.316	0.323	0.290	0.184	0.329	0.337	0.271	0.241	0.345	0.394	0.309
			Sig.	0.054	<.001	<.001	0.059	<.001	<.001	0.002	0.052	<.001	<.001	0.004	0.010	<.001	<.001	<.001
	2. Responsabilidad	2.1. [Existe confianza en el trabajo individual de las personas]	Coef. Rho	0.350	0.458	0.383	0.134	0.358	0.294	0.291	0.285	0.249	0.267	0.132	0.205	0.131	0.389	0.356
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.158	<.001	0.002	0.002	0.002	0.008	0.004	0.162	0.029	0.168	<.001	<.001
		2.2. [A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.]	Coef. Rho	0.301	0.166	0.212	0.058	0.132	0.074	0.120	0.049	0.175	0.031	0.252	0.264	0.217	0.263	0.216
			Sig.	0.001	0.080	0.024	0.540	0.164	0.438	0.204	0.603	0.064	0.748	0.007	0.005	0.021	0.005	0.022
		2.3. [Nos dejan asumir completa responsabilidad de las actividades.]	Coef. Rho	0.344	0.236	0.240	0.030	0.175	0.147	0.224	0.139	0.326	0.214	0.306	0.327	0.370	0.398	0.336
			Sig.	<.001	0.012	0.011	0.702	0.064	0.119	0.017	0.142	<.001	0.023	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		2.4. [La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo.]	Coef. Rho	0.187	0.086	0.195	0.103	0.209	0.110	0.205	0.105	0.223	0.152	0.308	0.232	0.284	0.314	0.291
			Sig.	0.047	0.366	0.039	0.276	0.206	0.245	0.029	0.267	0.017	0.108	<.001	0.014	0.002	<.001	0.002
		2.5 [Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe.]	Coef. Rho	0.010	0.045	-0.070	0.038	0.073	0.126	0.119	-0.031	0.002	0.066	0.014	0.008	0.025	0.043	0.031
			Sig.	0.912	0.639	0.462	0.693	0.442	0.184	0.210	0.748	0.985	0.485	0.884	0.937	0.790	0.652	0.747
		2.6. [Cuando se comete un error asumimos la responsabilidad del trabajo.]	Coef. Rho	0.221	0.196	0.151	0.202	0.108	0.069	0.263	0.278	0.022	0.089	0.170	0.142	-0.028	0.103	0.109
			Sig.	0.019	0.038	0.110	0.032	0.253	0.466	0.005	0.003	0.816	0.347	0.071	0.134	0.767	0.278	0.248
	3. Sistema de recompensa	3.1. [Si me desempeño mejor en el trabajo tengo más posibilidades de ascender.]	Coef. Rho	0.318	0.183	0.272	0.230	0.287	0.286	0.197	0.244	0.190	0.462	0.242	0.223	0.369	0.408	0.226
			Sig.	<.001	0.053	0.004	0.014	0.002	0.002	0.037	0.009	0.044	<.001	0.010	0.017	<.001	<.001	0.016
		3.2. [Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención hacia mi trabajo.]	Coef. Rho	0.324	0.339	0.390	0.020	0.361	0.251	0.262	0.255	0.346	0.518	0.360	0.347	0.319	0.451	0.397
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.037	<.001	0.007	0.005	0.006	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		3.3. [Recibo bonificaciones económicas adicionales por mi trabajo]	Coef. Rho	0.195	0.027	0.126	0.311	0.122	0.186	0.147	0.206	0.164	0.378	0.120	0.102	0.195	0.144	0.094
			Sig.	0.039	0.775	0.184	<.001	0.197	0.049	0.121	0.028	0.083	<.001	0.206	0.282	0.038	0.127	0.323

		3.3. [Recibo bonificaciones económicas adicionales por mi trabajo]	Coef. Rho	0.257	0.238	0.311	0.262	0.324	0.317	0.328	0.346	0.241	0.529	0.316	0.281	0.336	0.424	0.320
			Sig.	0.006	0.011	<.001	0.005	<.001	<.001	<.001	<.001	0.010	<.001	<.001	0.003	<.001	<.001	<.001
		3.4.[Las recompensas y reconocimientos que existen en la empresa son suficientes para realizar un buen trabajo.]	Coef. Rho	0.257	0.238	0.311	0.264	0.324	0.317	0.328	0.346	0.241	0.529	0.316	0.281	0.336	0.424	0.320
			Sig.	0.006	0.011	<.001	0.005	<.001	<.001	<.001	<.001	0.010	<.001	<.001	0.003	<.001	<-001	<-001
		3.5. [Si cometo un error en la empresa se aplican sanciones administrativas.]	Coef. Rho	0.075	0.165	0.165	0.001	0.170	0.152	0.229	0.119	0.125	0.175	0.147	0.146	0.219	0.096	0.126
			Sig.	0.431	0.081	0.080	0.995	0.071	0.108	0.015	0.207	0.188	0.063	0.121	0.122	0.020	0.311	0.182
	4. Riesgo	4.1. [La filosofía de esta empresa a largo plazo es trabajar de forma segura, sin riesgos, así demore.]	Coef. Rho	0.358	0.241	0.374	0.311	0.323	0.309	0.266	0.305	0.115	0.136	0.128	0.232	0.134	0.294	0.193
			Sig.	<.001	0.010	<.001	<.001	<.001	<-001	0.004	0.001	0.227	0.150	0.176	0.013	0.157	0.002	0.040
		4.2. [Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.]	Coef. Rho	0.380	0.146	0.290	0.272	0.192	0.270	0.330	0.224	0.265	0.232	0.184	0.194	0.171	0.296	0.253
			Sig.	<.001	0.124	0.002	0.004	0.042	0.004	z-001	0.017	0.005	0.013	0.051	0.040	0.070	0.001	0.007
		4.3. [La toma de decisiones en esta empresa siempre busca alcanzar la eficacia máxima.]	Coef. Rho	0.300	0.326	0.486	0.226	0.410	0.522	0.301	0.323	0.288	0.309	0.277	0.284	0.337	0.390	0.298
			Sig.	0.001	<.001	<.001	0.016	<.001	<.001	0.001	<.001	0.002	<.001	0.003	0.002	<-001	<.001	0.001
		4.4. [La dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.]	Coef. Rho	0.427	0.376	0.457	0.286	0.392	0.515	0.384	0.432	0.286	0.367	0.309	0.320	0.372	0.293	0.252
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.002	<.001	<.001	<.001	<.001	0.002	<-001	<.001	<.001	<.001	0.002	0.007
		4.5. [En esta empresa se debe tomar riesgos grandes para sobresalir de la competencia.]	Coef. Rho	0.363	0.240	0.317	0.147	0.307	0.433	0.300	0.330	0.088	0.061	0.129	0.154	0.233	0.146	0.139
			Sig.	<.001	0.011	<.001	0.120	<.001	<.001	0.001	<.001	0.352	0.520	0.173	0.103	0.013	0.124	0.143
	5. Ambiente de afecto	5.1. [Existe un ambiente agradable de trabajo en esta empresa]	Coef. Rho	0.403	0.481	0.524	0.198	0.431	0.449	0.449	0.385	0.258	0.368	0.327	0.382	0.376	0.453	0.334
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.035	<.001	<.001	<.001	<.001	0.006	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		5.2. [En esta empresa es muy fácil llegar a conocer a las personas.]	Coef. Rho	0.395	0.411	0.408	0.134	0.384	0.378	0.280	0.350	0.177	0.206	0.264	0.273	0.312	0.349	0.285
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.158	<.001	<.001	0.003	<.001	0.061	0.029	0.005	0.003	<.001	<.001	0.002

		5.3. [Las personas en esta empresa tienden a ser amistosas hacia los demás]	Coef. Rho	0.383	0.509	0.461	0.113	0.441	0.390	0.254	0.272	0.216	0.301	0.341	0.285	0.402	0.411	0.333
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.235	<.001	<.001	0.007	0.004	0.021	0.001	<.001	0.002	<.001	<.001	<.001
		5.4. [Existen buenas relaciones entre la administración y el personal.]	Coef. Rho	0.317	0.455	0.468	0.152	0.472	0.431	0.256	0.311	0.235	0.287	0.257	0.246	0.369	0.332	0.285
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.107	<.001	<.001	0.006	<.001	0.012	0.002	0.006	0.009	<.001	<.001	0.002
	6. Apoyo	6.1. [Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.]	Coef. Rho	0.352	0.387	0.592	0.296	0.473	0.529	0.439	0.431	0.307	0.434	0.301	0.350	0.415	0.401	0.369
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		6.2. [La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la empresa]	Coef. Rho	0.348	0.349	0.517	0.228	0.517	0.527	0.321	0.399	0.267	0.527	0.361	0.354	0.469	0.387	0.359
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.015	<.001	<.001	<.001	<.001	0.004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		6.3. [La gente en esta empresa tiene confianza suficiente el uno del otro.]	Coef. Rho	0.402	0.469	0.538	0.175	0.489	0.578	0.340	0.448	0.203	0.383	0.243	0.259	0.335	0.241	0.268
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.064	<.001	<.001	<.001	<.001	0.031	<.001	0.009	0.006	<.001	0.010	0.004
		6.4. [La administración de la empresa muestra interés por las personas (problemas e inquietudes).]	Coef. Rho	0.501	0.412	0.605	0.316	0.516	0.583	0.446	0.505	0.317	0.486	0.392	0.388	0.442	0.464	0.459
			Sig.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		6.5. [Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe o compañeros del trabajo.]	Coef. Rho	0.388	0.456	0.535	0.252	0.519	0.479	0.403	0.413	0.211	0.392	0.367	0.391	0.389	0.384	0.401
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.007	<.001	<.001	<.001	<.001	0.025	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	7. Estándares	7.1. [Se establecen altos estándares de desempeño]	Coef. Rho	0.309	0.416	0.466	0.198	0.486	0.570	0.344	0.412	0.323	0.230	0.371	0.406	0.314	0.308	0.310
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.035	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0.014	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		7.2. [La administración promueve la mejora continua.]	Coef. Rho	0.394	0.435	0.471	0.260	0.570	0.562	0.301	0.379	0.379	0.434	0.322	0.395	0.397	0.403	0.326
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.005	<.001	<.001	0.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		7.3 [La administración ejerce una fuerte presión en mejorar continuamente el rendimiento de los empleados.]	Coef. Rho	0.253	0.285	0.363	0.070	0.314	0.370	0.297	0.271	0.048	0.131	0.153	0.193	0.237	0.192	0.153
			Sig.	0.007	0.002	<.001	0.460	<.001	<.001	0.001	0.004	0.615	0.166	0.105	0.041	0.011	0.041	0.106

		7.4. [La administración considera que si la gente está contenta, el desempeño será mejor.]	Coef. Rho	0.324	0.299	0.335	0.147	0.330	0.371	0.218	0.345	0.162	0.358	0.166	0.241	0.246	0.251	0.147
			Sig.	<.001	0.001	<.001	0.120	<.001	<.001	0.021	<.001	0.086	<.001	0.079	0.010	0.009	0.007	0.120
		7.5. [La administración alienta a decir lo que pensamos a pesar de estar en desacuerdo con ellos.]	Coef. Rho	0.361	0.414	0.425	0.184	0.453	0.480	0.227	0.347	0.271	0.490	0.338	0.424	0.448	0.441	0.364
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.052	<.001	<.001	0.015	<.001	0.004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		7.6. [La administración valora las características personales del trabajador sobre el rendimiento de su trabajo.]	Coef. Rho	0.288	0.358	0.355	0.202	0.385	0.430	0.237	0.350	0.184	0.419	0.186	0.197	0.259	0.227	0.272
			Sig.	0.002	<.001	<.001	0.032	<.001	<.001	0.011	<.001	0.051	<.001	0.049	0.036	0.006	0.016	0.004
	8. Identidad	8.1. [Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.]	Coef. Rho	0.209	0.305	0.342	0.380	0.390	0.390	0.351	0.400	0.256	0.222	0.317	0.256	0.150	0.190	0.228
			Sig.	0.026	0.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0.006	0.018	<.001	0.006	0.112	0.044	0.015
		8.2. [Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.]	Coef. Rho	0.232	0.479	0.381	0.170	0.350	0.362	0.276	0.308	0.038	0.197	0.215	0.216	0.171	0.221	0.201
			Sig.	0.013	<.001	<.001	0.071	<.001	<.001	0.003	<.001	0.689	0.037	0.022	0.022	0.070	0.019	0.033
		8.3. [Existe mucha lealtad del personal hacia la empresa.]	Coef. Rho	0.325	0.476	0.434	0.123	0.385	0.507	0.266	0.390	0.113	0.272	0.193	0.254	0.191	0.223	0.224
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.193	<.001	<.001	0.004	<.001	0.212	0.004	0.041	0.007	0.043	0.018	0.017
		8.4. [Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la empresa]	Coef. Rho	0.350	0.426	0.422	0.194	0.400	0.461	0.344	0.307	0.225	0.371	0.232	0.291	0.367	0.421	0.373
			Sig.	<.001	<.001	<.001	0.039	<.001	<.001	<.001	<.001	0.017	<.001	0.013	0.002	<.001	<.001	<.001

Nota: Considerar que las celdas amarillas son las relaciones fuertes y estadísticamente significativas. Las celdas verdes son las correlaciones moderadas.

ANEXO 8: Tabla de resumen de correlaciones significativas

Tabla 22

Correlaciones significativas de cada dimensión de clima organizacional y satisfacción laboral

	SATISFACCIÓN LABORAL	
CLIMA LABORAL	**9. Satisfacción extrínseca**	**10. Satisfacción intrínseca**
1. Estructura organizacional	**Correlación fuerte:** 1.7. [Se respetan los niveles de autoridad.] y el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.]. **Correlación moderada**:	**Correlación fuerte:** 1.7. [Se respetan los niveles de autoridad.] y el ítem 10.1. [Libertad para elegir tu propio método de trabajar] **Correlación moderada**: 1.7. [Se respetan los niveles de autoridad.] con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] 1.8. [Mis jefes se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.] con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo].
2. Responsabilidad	**Correlación moderada:** 2.1. [Existe confianza en el trabajo individual de las personas] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]. 2.2. [A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.] con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa]. 2.6. [Cuando se comete un error asumimos la responsabilidad del trabajo.] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.].	**Correlación fuerte:** 2.5 [Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe.] con el ítem 10.3. [Responsabilidades que te han asignado.] **Correlación moderada:** 2.1. [Existe confianza en el trabajo individual de las personas] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] y 10.7. [La variedad de tareas que realizas en tu trabajo]. 2.2. [A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces] y el ítem 10.7. [La variedad de tareas que realizas en tu trabajo]. 2.4. [La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo.] con 10.3. [Responsabilidades que te han asignado.] 2.5 [Cuando se presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente al jefe.] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces].
3. Sistema de recompensa	No hay correlación.	**Correlación moderada:** 3.2. [Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención hacia mi trabajo.] con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]. 3.3. [Recibo bonificaciones económicas adicionales por mi trabajo] con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo].
4. Riesgo	**Correlación moderada:** 4.3. [La toma de decisiones en esta empresa siempre busca alcanzar la eficacia máxima.] con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]. 4.4. [La dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.] con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa].	**Correlación moderada:** 4.3. [La toma de decisiones en esta empresa siempre busca alcanzar la eficacia máxima.] con los ítems 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] y el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]. 4.4. [La dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.] con los ítems 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo] y el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]

5. Ambiente de afecto	**Correlación moderada:** Ítem 5.1. [Existe un ambiente agradable de trabajo en esta empresa] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa] y el ítem 9.7. [Tu horario de trabajo.]. 5.2. [En esta empresa es muy fácil llegar a conocer a las personas.] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa. 5.3. [Las personas en esta empresa tienden a ser amistosas hacia los demás] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]. 5.4. [Existen buenas relaciones entre la administración y el personal.] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa].	**Correlación moderada:** Ítem 5.1. [Existe un ambiente agradable de trabajo en esta empresa] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]. 5.2. [En esta empresa es muy fácil llegar a conocer a las personas.] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]. 5.3. [Las personas en esta empresa tienden a ser amistosas hacia los demás] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces]. 5.4. [Existen buenas relaciones entre la administración y el personal.] con el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces].
6. Apoyo	**Correlación moderada:** Ítem 6.1. [Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.] con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.]. 6.2. [La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la empresa] con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.]. 6.3. [La gente en esta empresa tiene confianza suficiente el uno del otro.] con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.]. 6.4 [La administración de la empresa muestra interés por las personas (problemas e inquietudes).] con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] 6.5. [Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe o compañeros del trabajo.] con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.] y el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa].	**Correlación moderada:** 6.2. [La administración se esfuerza por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la empresa] con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]. 6.4 [La administración de la empresa muestra interés por las personas (problemas e inquietudes).] con el ítem 10.2. [El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo]. 6.5. [Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe o compañeros del trabajo.] con el ítem 10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa.].
7. Estándares	**Correlación moderada:** 7.1. [Se establecen altos estándares de desempeño] con el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]. 7.2. [La administración promueve la mejora continua.] con el ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa].	**Correlación moderada:** 7.2. [La administración promueve la mejora continua.] con el ítem 10.4. [La posibilidad de utilizar tus capacidades], el ítem 10.5. [Tus posibilidades de promoción en la empresa.] y el ítem 10.6. [La atención que se presta a las sugerencias que haces].
8. Identidad	**Correlación fuerte:** 8.1. [Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]. **Correlación moderada**: 8.2. [Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.] con el ítem 9.2. [Tus compañeros de trabajo.], ítem 9.3. [Tu superior inmediato.], ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa]. 8.3. [Existe mucha lealtad del personal hacia la empresa.] con el ítem 9.5. [Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa] y el ítem 9.6. [El modo en que se está gestionando la empresa].	No hay correlación.