

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO



FACULTAD DE MEDICINA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA AZUCARERA DE
CHIQUITOY”**

AUTORA

BACH. MARÍA VIRGINIA CASANA RUBIO

ASESORA

MG. LIDIA MERCEDES SILVA RAMOS

TRUJILLO – 2015

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA
AZUCARERA DE CHIQUITOY”**

PRESENTACION

Cumpliendo con las disposiciones vigentes, emanadas por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Medicina Humana, Escuela Profesional de Psicología, someto a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”, elaborado con el propósito de obtener el título profesional de Licenciada en Psicología.

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si el clima organizacional guarda relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa azucarera.

Con la convicción de que otorgará el valor justo y mostrando apertura a sus observaciones, les agradezco por anticipado por las sugerencias y apreciaciones que se brinden de la investigación.

Trujillo, Agosto de 2015

María Virginia Casana Rubio.

DEDICATORIA

A Dios quién es mi principal fortaleza para seguir luchando día a día brindándome las armas necesarias para no desmayar y seguir perseverando ante el alcance de mis metas trazadas, logrando hacerme entender, además, que mi camino es vivir y servir a los demás.

A mis padres, quienes con sacrificio, sabiduría, confianza y amor han sabido acompañarme en este camino, fundamentándome con valores y principios sólidos, siendo ellos mi principal motor de existir.

A mis 3 hermanos quienes con su respeto, cariño y amistad han incentivado en mí la fuerza para no desistir en esta investigación. En especial a ti Mauricio porque has sacrificado tus sueños por brindármelos a mí. Hoy, es momento para que de mi mano se cumplan los tuyos.

A mis mejores amigas, Karen M., Lizeth y Verence, quienes son cómplices de mis sueños, alegrías y tristezas, confirmándome que con su apoyo emocional y su gran amor, hacen que mí ser las ame como mis hermanas.

AGRADECIMIENTOS

Al Gerente Legal y de Recursos Humanos:

Doctor: Walter Carranza Casana, por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación y mejoría para la organización.

A mis padres por brindarme el sustento económico y emocional permitiéndome realizar y culminar con éxito mi investigación; mi gratitud y amor hacia ustedes, es para siempre.

A los trabajadores de la empresa azucarera contexto de estudio por su responsabilidad, tiempo y compromiso en la realización de la investigación, confiando en que si se trabaja en equipo, se logrará un gran cambio.

A mi asesora de Tesis, Mercedes Silva por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos y añoranzas ha logrado inyectar en mi ser la verdadera esencia de la carrera de psicología: “vivir para servir”.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera. La muestra estuvo conformada por 174 trabajadores con un rango de edad de 20 a 60 años, ambos sexos, con un grado de instrucción mínima de Secundaria Completa, cuya relación laboral con la empresa es de estables y contratados. Las variables trabajadas fueron evaluadas mediante dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999).

Finalmente, se encontró como resultado que existe correlación altamente significativa entre ambas variables de manera general. Y se pudo apreciar una correlación significativa entre los indicadores de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral; además se encontró que la mayoría de la población manifiesta un nivel regular en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

Palabras Clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Empresa Azucarera.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between organizational climate and job satisfaction among workers in a sugar company. The sample consisted of 174 workers with an age range of 20-60 years old, both sexes, with a degree of Complete Secondary education, Technical and Superior, whose employment with the company is stable and contracted. The variables studied were evaluated by two instruments: Organizational Climate Scale Palma Sonia Carrillo CL- SP (2004) and Job Satisfaction Scale Palma Sonia Carrillo SL- SP (1999).

Finally, it was found as a result that there is a highly significant correlation between the two variables in general. And it was observed a significant relationship between indicators of organizational climate and job satisfaction factors; also found that the majority of the population reported a regular level in the organizational climate and job satisfaction.

Keywords: Organizational climate, job Satisfaction, Workers, Sugar Company.

INDICE

Presentación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice de contenido.....	vii
Índice de Tablas.....	viii
CAPITULO I. MARCO METODOLOGICO.....	09
1.1.EL PROBLEMA.....	09
1.1.1. Delimitación del Problema.....	09
1.1.2. Formulación del Problema.....	13
1.1.3. Justificación del Problema.....	13
1.1.4. Limitaciones.....	14
1.2.OBJETIVOS.....	14
1.2.1. Objetivo General.....	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3.HIPOTESIS.....	14
1.3.1. Hipótesis General.....	14
1.3.2. Hipótesis Especificas.....	14
1.4.VARIABLES E INDICADORES.....	15
1.5.DISEÑO DE EJECUCION.....	15
1.6.POBLACION Y MUESTRA.....	16
1.6.1. Población.....	16
1.6.2. Muestra.....	17
1.7.TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	19
1.7.1. Técnicas.....	19
1.7.2. Instrumentos.....	19
1.8.PROCEDIMIENTO.....	21
1.9.ANALISIS ESTADISTICO.....	22
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL TEORICO.....	23
2.1. ANTECEDENTES.....	23
2.2. MARCO TEORICO.....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	82
CAPITULO III. RESULTADOS.....	83
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....	92
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
5.1. CONCLUSIONES.....	99
5.2. RECOMENDACIONES.....	101
CAPITULO VI. REFERENCIAS Y ANEXOS.....	103
6.1. REFERENCIAS.....	103
6.2. ANEXOS.....	110

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población y muestra.....	16
Tabla N° 2: Nivel de clima organizacional de los trabajadores de una empresa azucarera	83
Tabla N° 3: Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa azucarera	84
Tabla N° 4: Relación entre los indicadores de clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y los factores de satisfacción laboral (condiciones físicas y materiales, beneficios laborales, y remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad) de los trabajadores de una empresa azucarera	86

I. MARCO METODOLOGICO

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1. Delimitación del problema

En los últimos años, en el mundo de las organizaciones, ha ido comprendiéndose, de manera paulatina, que para cumplir con ciertos objetivos, es necesario cambiar la antigua concepción sobre el ser humano; como afirmaban Hogdetts y Altman (1985) en su libro “Comportamiento en las Organizaciones”, las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por ello hoy en día debe existir una mayor atención del talento humano en la organización; por lo tanto, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en entender la conducta de sus empleados puesto que si una empresa quiere ser más productiva, necesita de un personal altamente calificado e identificado quienes lleguen a alcanzar los objetivos y metas. Esta teoría se ampara en lo mencionado por Robbins (2004), donde el obrero o empleado ya no responde de forma automática a las exigencias de la organización, todo lo contrario, hoy en día los trabajadores son recursos humanos de alta relevancia, para el sustento del funcionamiento y el desarrollo de los sistemas organizacionales. Por lo tanto, toda empresa siempre deberá estar orientada a mejorar y a trabajar en pro a la visión establecida, alcanzando de esta manera el éxito organizacional; siendo uno de ellos, el crecimiento, lo que exige mayor complejidad en la gestión para ejecutar las operaciones porque al aumentar el capital, se incrementará la tecnología y las actividades de apoyo; además, provocará el aumento del número de personas, generando la necesidad de intensificar en la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; garantizando entonces, que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia; permitiendo la diferencia competitiva y el éxito organizacional (Chiavenato, 2004). Por ello, se sustenta que las organizaciones poseen un ambiente o personalidad propia que las diferencia del resto de las demás e influye en la conducta de sus subalternos; entonces, es necesario que los líderes de estas empresas, quienes juegan un papel muy importante, se esfuercen para que de esta manera generen un ambiente idóneo, mismo que permita alcanzar los objetivos de la organización y a la vez satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal, iniciando programas y acciones que cambien los elementos culturales, los cuales impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrollen un clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal y laboral de acuerdo a los resultados; y para ello, es

necesario que éstas organizaciones se enfoquen en estudios y acciones sobre el clima y satisfacción laboral, ya que cómo se mencionó con anterioridad, las empresas y/o instituciones demandan de un factor humano saludable y competitivo como estrategia para el éxito organizacional. Para Palma (2004), el clima organizacional es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales, por consiguiente, un trabajador que presente una alta percepción de su medio laboral manifestará un comportamiento positivo dentro de ésta, puesto que tendrá la oportunidad de realizar un trabajo eficaz, lo cual beneficiará tanto al mismo trabajador como a la empresa; tal y como afirman, Guillen y Guil (2000), el éxito de una organización depende del grado de cómo los empleados perciban el clima organizacional; es decir, los integrantes de la empresa consideran que el clima organizacional puede ser positivo o negativo, de acuerdo a las percepciones de los mismos; por ejemplo, cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, les permitirá y ofrecerá posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales, pero si el clima organizacional es percibido como negativo, existirá un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. En efecto, como apunta el ámbito social, en las empresas donde existe un óptimo clima organizacional, se admitirá que los empleados, en su mayoría, rechacen ofertas económicas más atractivas de otras organizaciones, debido al valor humano que le brindan en las mismas, esto apoyará a la retención del talento humano, y por ende, fortalecerá el capital intelectual; de lo contrario, en aquellas cuyo clima organizacional es desfavorable y existe una alta rotación del personal, traerán como consecuencias una demanda de las inversiones del capital humano ya que se ha invertido en la formación de éstos y otros elementos que constituyen a la adecuación del trabajador en su puesto de trabajo y en la cultura organizacional. A raíz de lo mencionado, es necesario e importante que las organizaciones fomenten un clima positivo, que genere confianza, buenas relaciones, tolerancia y autonomía porque de esta forma, se reforzará un mayor compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Además, es necesario que los empleados perciban que su organización y directivos se preocupan por la satisfacción de sus necesidades y

problemas, elevando de esta manera el deseo y compromiso de permanecer dentro de la organización. (Raineri, 2006).

Por otro lado, la variable satisfacción laboral es y ha sido estudiada por una diversidad de autores, quienes han apostado por investigaciones significativas que han ayudado al ámbito de la Psicología organizacional y es sustento para el Talento Humano. Como afirmaban, Davis y Newstrom (2003), la satisfacción laboral es el resultado de factores tanto internos como externos, tales como la motivación, desarrollo profesional del personal, identificación y pertenencia en la organización; no obstante, hoy en la actualidad este concepto ha cambiado siendo la satisfacción laboral, una actitud referente a su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización, relaciones con la autoridad, desempeño de tareas y condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea. (Sonia Palma, 2004); así mismo esta autora declara, que el estudio de la satisfacción laboral es un campo de interés cada vez más creciente por quienes están vinculados a la actividad de gestión del potencial humano, ya que resulta un buen indicador del funcionamiento organizacional y representa para la sociedad un referente de los estándares de calidad de vida. Sin embargo, cabe mencionar, que si un empleado no se encuentra satisfecho dentro de su labor o actividad que realiza, manifestará comportamientos visibles como: faltar al trabajo, bajo rendimiento, desinterés o falta de motivación, sentimientos de maltrato, renuncia, etc., extendiéndose estas actitudes sobre su vida personal. Por esta razón, es necesario que hoy en día las empresas cada vez sean más conscientes, siendo parte de su responsabilidad corporativa, la promoción de la salud y las mejoras en los lugares de trabajo. Por ello, en algunas empresas agro azucareras nacionales e internacionales; se está apostando por la gestión eficaz del potencial humano, quienes han realizado estudios en base al clima y satisfacción laboral, siendo puentes para el cambio personal, social y empresarial. Es así, que para los directivos de este rubro de empresas, brindar mejores recursos que faciliten la tarea del trabajador ha conllevado a lograr un mejor éxito empresarial, y más aún personal. Cómo indica Echegaray (2014), Gerente de Recursos Humanos de una de las empresas azucareras más importantes de la Libertad: *“el reconocimiento es satisfactorio, sin embargo una empresa debe competir por tener un excelente clima laboral puesto que la demanda es alta y el recurso humano es ideal; es decir, es necesario fomentar un buen ambiente de trabajo, cumplir con la gente, tener buenos planes motivacionales; de tal*

manera, se logrará mantener al trabajador contento y por ende productivo". De igual forma, empresas como Cartavio S.A.A., Casagrande S.A.A., Sintuco S.A., entre otros; vienen realizando un plan de acción en relación al factor humano, brindándoles planes de capacitación, condiciones laborables favorables, remuneraciones de acuerdo a su perfil ocupacional, etc.; formando en ellos un espíritu de competitividad y satisfacción para emprender sus tareas asignadas, permitiéndoles sentirse autorrealizados. Sin embargo, no en todas las empresas agro azucareras se toma como base la satisfacción del trabajador; tal es el caso de la empresa contexto de estudio, puesto que se ha evidenciado un personal de trabajo insatisfecho y descontento frente a su labor diaria; si bien es cierto, hace algunos años atrás, la gerencia de esta empresa apostaba por brindar a su fuerza laboral un trabajo enriquecedor bajo normas de seguridad estrictas; asimismo, capacitaciones, remuneraciones, beneficios sociales, utilidades, entre otros, logrando en ellos una actitud positiva en la organización. Hoy en día, se ha dejado un poco de lado estas actividades, centrándose especialmente en cuánto pueden rendir para una mejoría de su producción. Además, cabe afirmar que no todo el personal manifiesta una actitud de descontento, ya que existen trabajadores que perciben su medio laboral como enriquecedor del talento, poniéndose la camiseta y ayudando a salvaguardar problemas que influyen en el comportamiento del trabajador dentro de la organización; como menciona Landy y Conte (2005), cada individuo posee su propia personalidad, la cual los diferencia de los demás y por lo tanto cada uno manifiesta su satisfacción de acuerdo a sus aspiraciones o emociones con respecto a su trabajo y lo que espera de él. Por dicho motivo, se encontró la importancia de llevar a cabo esta investigación basada en estudiar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral con el fin de correlacionarlas y hallar razones sólidas que lleven hoy por hoy a los directivos en establecer cambios de mejora, concluyendo que estas dos variables son temas de gran importancia, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; sin embargo, existen aún empresas que ni siquiera lo tienen en cuenta porque frecuentemente la prioridad es la correcta resolución de sus desafíos diarios y el avance del negocio. Como se ve, varios estudios han demostrado que ambas variables influyen en el rendimiento del trabajador y del equipo, y cuando se habla de rendimiento, no sólo se hace referencia a la capacidad productiva del personal, sino también a la mejor utilización de sus habilidades y potencialidades que se ven perjudicadas cuando los empleados no conviven en un clima favorable dentro de la

evolución del conjunto. De allí que, atender la calidad del clima organizacional y su satisfacción en el puesto del trabajo se ha convertido en una prioridad para muchas empresas; tal vez por eso es frecuente escuchar que, con el intento de mejorar la relación con sus empleados, las empresas dan beneficios, normalmente relacionados con el bienestar personal o familiar de los empleados, para modificar su actitud y mejorar su rendimiento.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy?

1.1.3. Justificación de estudio

El trabajo de investigación es importante por las siguientes causas:

- ❖ El trabajo es conveniente para dar a conocer a nivel de diagnóstico el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores, sirviendo como línea base para el desarrollo de intervenciones de mejora en el proceso de desarrollo organizacional.
- ❖ Se beneficiarán los directivos para un conocimiento más objetivo de las variables, de tal modo, los trabajadores podrán recibir capacitaciones y programas de intervención permitiendo mantener las fortalezas y mejorar las deficiencias y/o debilidades de los mismos.
- ❖ Con los resultados de la investigación de la relación entre las dos variables, se validará los razonamientos teóricos del clima organizacional y satisfacción laboral.
- ❖ Los resultados servirán de antecedentes para otras poblaciones con las mismas variables y en distintos lugares; además se brinda instrumentos con propiedades psicométricas adaptadas al tipo de población de estudio.
- ❖ La presente investigación se orienta a determinar los factores más relevantes del clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que contribuirá a un mejor desarrollo personal y profesional en los trabajadores, conllevando a una actitud de cambio frente a las relaciones familiares, laborales y sociales dentro de una comunidad.

1.1.4. Limitaciones

- ❖ El enfoque teórico está centrado en la “Teoría de las Variables” (Rensis Likert) del clima organizacional y la “Teoría de las Necesidades” (Abraham Maslow) de la satisfacción laboral.
- ❖ Los resultados de la investigación sólo podrán generalizarse a poblaciones con similares características.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de la empresa azucarera de Chiquitoy.
2. Identificar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa azucarera de Chiquitoy.
3. Establecer la relación entre los indicadores del clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y los factores de la satisfacción laboral (condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad) en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy.

1.3. HIPOTESIS

1.3.1. Hipótesis General

H_i: Existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy.

1.3.2. Hipótesis Específicas

H_{ii}: Existe relación significativa entre los indicadores del clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y los factores de la satisfacción laboral (condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales,

desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad) en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy.

1.4. VARIABLES E INDICADORES

❖ **Variable 1:** Clima Organizacional.

Indicadores:

Autorrealización.

Involucramiento Laboral.

Supervisión.

Comunicación.

Condiciones Laborales.

❖ **Variable 2:** Satisfacción Laboral.

Indicadores:

Factor I: Condiciones Físicas y Materiales.

Factor II: Beneficios Laborales y Remunerativos.

Factor III: Políticas Administrativas.

Factor IV: Relaciones Sociales.

Factor V: Desarrollo Personal.

Factor VI: Desempeño de Tareas.

Factor VII: Relación con la Autoridad.

1.5. DISEÑO DE EJECUCIÓN

El diseño de ejecución utilizado en la presente investigación se hizo en base al tipo de investigación que se utilizó, el cual se procede a explicar a continuación:

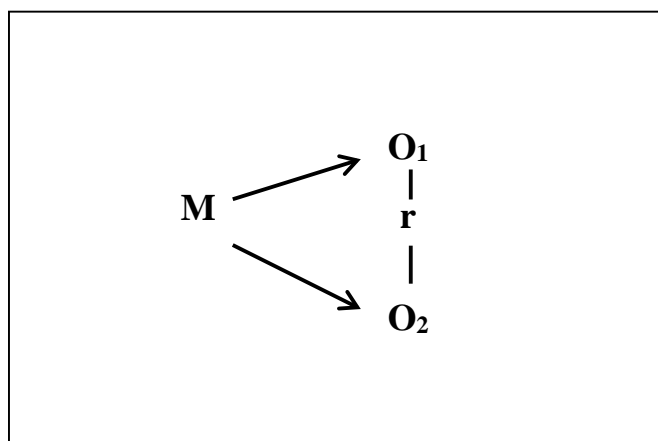
1.5.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo sustantiva puesto que se orienta a describir, explicar, predecir o decir la realidad, buscando los principios y leyes generales que permite organizar una teoría científica. El estudio sustantivo combina las características de la investigación pura y aplicada; es decir, se tiene una perspectiva teórica para describir y explicar un problema y al mismo tiempo los resultados del estudio pueden ser de utilidad para la población sobre la que se realiza la investigación. Comprende dos niveles: Investigación Descriptiva e Investigación Explicativa (Sánchez y Reyes, 2006)

1.5.2. Diseño de Investigación

Para esta investigación, se llevó a cabo el diseño Descriptivo – Correlacional puesto que tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos variables de interés en una muestra de sujetos. (Sánchez y Reyes, 2006).

Se esquematiza de la siguiente forma:



Dónde:

M: Trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy

O₁: Clima Organizacional.

O₂: Satisfacción Laboral.

r: Relación entre las variables.

1.6. POBLACION Y MUESTRA

1.6.1. Población

La población estuvo conformada por 380 trabajadores, siendo estos de género femenino y masculino, con edades comprendidas de 20 a 60 años, con un tiempo mínimo de laborar en la empresa de seis meses, y con un grado de instrucción mínima de Secundaria completa.

Tabla 1

TRABAJADORES DE EMPRESA AGRARIA CHIQUITOY S.A.		
Modalidad	Cantidad	Porcentaje
Administrativos	67	18%
Operativos	313	82%
TOTAL	380	100%

Fuente: Base de Datos

1.6.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por 174 trabajadores, los cuales se encuentran laborando en las diversas áreas de la organización.

1.6.2.1. Tipo de muestreo

Para la determinación del tamaño de muestra se hizo uso del muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, que consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que suponen homogéneos respecto a características a estudiar, haciendo específicamente la técnica de asignación proporcional, donde el tamaño de cada estrato en la muestra es proporcional a su tamaño en la población (Scheaffer y Mendenhall, 2007), usando como criterio de estratificación el género del empleado. Para la selección de los trabajadores que han constituido la muestra, dentro de cada estrato, se hizo uso del Muestreo Aleatorio Simple. Ambos tipos de muestreo son probabilísticos, donde cada uno de los elementos de la población dentro de cada estrato tuvo la misma probabilidad de constituir la muestra y se aplicó dada homogeneidad de los elementos que conformaron la población bajo estudio, para los fines de la investigación.

1.6.2.2. Tamaño de muestra

El tamaño de muestra se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * PQ}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * PQ}$$

P : Proporción de elementos con la característica de interés,
(Q=1-P).

E : Error de muestreo

N : Tamaño de población

n : Tamaño de muestra

Se asumió una confianza del 95% (Z=1.96), un error de muestreo de 5.5% (E=0.055), y una varianza máxima (P*Q=0.25; P=0.5 y Q=0.5), Para asegurar un tamaño de muestra lo suficientemente grande.

$$n = \frac{N * Z^2 * PQ}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * PQ}$$

$$n = \frac{384 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(228 - 1) * 0.055^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 174$$

Por tanto la muestra estuvo constituida por 174 trabajadores que laboran en la referida Empresa Azucarera, cuya distribución es la misma de la población; siendo el 78.1% varones (136) y el 21.9% mujeres (38).

1.6.2.3. Criterios de selección

❖ Criterios de inclusión

- Trabajadores de ambos sexos que laboran en la Empresa Azucarera.
- Trabajadores con edades comprendidas de 20 a 60 años.
- Trabajadores con tiempo mínimo de laborar en la empresa de seis meses.
- Trabajadores que aceptaron voluntariamente, después de haber leído el consentimiento informado.
- Solo fueron incluidos aquellos protocolos de respuesta de las pruebas psicológicas que estuvieron debidamente llenados.

❖ **Criterios de exclusión**

- Los gerentes de la empresa no fueron incluidos en la muestra.
- Trabajadores que se encuentran como practicantes.
- Trabajadores que gozan de licencia y periodo vacacional.

1.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLLECCION DE DATOS

1.7.1. Técnicas

Se utilizó las técnicas psicométricas.

1.7.2. Instrumentos

Se utilizarán dos instrumentos:

❖ **Para la variable 1:**

- Escala de Clima Laboral CL- SPC – Sonia Palma Carrillo (2004)

❖ **Para la variable 2:**

- Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC – Sonia Palma Carrillo (1999)

❖ **Escala de Clima Laboral CL-SPC – Sonia Palma Carrillo**

La Escala de Clima Laboral - CL-SPC (2004) fue construida y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, Lima; diseñado en el formato Likert comprendido en su versión final en un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de Realización Personal (1), Involucramiento con la tarea asignada (2), Supervisión que recibe (3), Acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros (4) y Condiciones laborales que facilitan su tarea (5). Cabe decir que para cada factor, se consideran 10 ítems como mínimo.

Asimismo, tiene un ámbito de aplicación en trabajadores con dependencia laboral (empresas públicas y privadas), de manera individual o colectiva y a la vez de forma física o computarizada, con una duración de 15 minutos (físico) y 5 minutos (computarizada); por consecuencia, debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima laboral, que de acuerdo a las normas técnicas establecidas, se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50

puntos para cada uno de los factores. Además, las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento, están basadas en las puntuaciones directas donde se toma como criterio que a mayor puntuación es más Favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

El material comprendido de la prueba es: *Manual CL- SPC* (orientaciones teórico prácticas para la administración, calificación e interpretación), *Cuadernillo CL- SPC* (en versión escrita y computarizada), *Disquete* (es clave para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba). El reporte de los resultados es posible de impresión en los formatos convencionales desde el programa computarizado.

▪ **Validez**

La validez de la escala de mediación de clima laboral fue sometida a criterios de jueces para validar contenido, sometiéndose a una aplicación piloto para establecer la discriminación de los ítems.

▪ **Confiabilidad**

Se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach, con un índice de 0,63, aplicado a 473 trabajadores entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima (Palma, 2000). Las correlaciones obtenidas son positivas significativas al ($p < 0,05$) entre los cinco factores de clima laboral.

❖ **Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC – Sonia Palma Carrillo**

La Escala de Satisfacción Laboral - SL-SPC (1999) de Sonia Palma Carrillo, fue estandarizada en Perú - Lima por Sonia Palma Carrillo. Tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva.

Teniendo como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores de dicha escala. Asimismo la aplicación de la escala es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 36 ítems asociados a 7 factores distribuidos de la siguiente manera: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems); Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems); Políticas Administrativas (5 ítems); Relaciones Sociales (4 ítems); Desarrollo Personal (6 ítems); Desempeño de Tareas (6 ítems); Relación con la Autoridad (6 ítems).

Para obtener la muestra de tipificación se utilizó una población conformada por 838,591 trabajadores en Lima Metropolitana (INEI, 1993), donde se extrajo el 10% de una muestra accesible (8,386) equivalente a 952 empleados. Las variables consideradas son edad, sexo, tipo de empresa, grupo ocupacional, remuneración y tiempo de servicios. Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última, correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada), en una submuestra de 300 trabajadores. Las correlaciones Alfa (el símbolo de Cronbach) ítem-puntaje total, permitió estimar la confiabilidad, la cual fue de 0.79.

Para la calificación se tiene 5 respuestas y a cada respuesta se le asigna un valor diferente las cuales son: Total acuerdo (5pts), de acuerdo (4pts), indeciso (3pts), en desacuerdo (2pts) y total desacuerdo (1pts). Algunos ítems presentan una calificación a la inversa, siendo la puntuación directa máxima 180 y la mínima 36. Estos puntajes luego se convierten, utilizando el baremo, en puntuaciones normalizadas y se establece a la categoría respectiva: alta satisfacción laboral, parcial satisfacción laboral, regular, parcial insatisfacción laboral y alta insatisfacción laboral.

▪ **Validez**

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se obtuvo correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una submuestra de 300 trabajadores. La validez es de 0.05.

▪ **Confiabilidad**

El coeficiente Alfa de Cronbach ítem - puntaje total permitió estimar la confiabilidad. La confiabilidad obtenida es de 0.79.

1.8. PROCEDIMIENTO

Para la recolección de datos se solicitó el permiso a la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Agraria Chiquitoy S.A. mediante una carta de presentación de la Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Privada Antenor Orrego; una vez conseguido el permiso se coordinó los horarios con las áreas de trabajo para la aplicación de los instrumentos. En el horario acordado, se reunió a los trabajadores, donde se les informó con la lectura del consentimiento informado el objetivo de la recolección de datos y se recaló su participación voluntaria.

Se distribuyó primero el Cuestionario de Clima Organizacional de Sonia Palma – SPC, una vez terminado, se les entregó la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma – SPC. Por lo tanto, una vez que se terminó la evaluación de los trabajadores de las diferentes áreas, se seleccionó los protocolos debidamente contestados procediendo a codificarlos en forma consecutiva.

1.9. ANALISIS ESTADISTICO

En la presente investigación, se aplicaron las escalas del Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral en los trabajadores la empresa donde se realizó el estudio; luego de la aplicación de ambos instrumentos, se procedió a la crítica codificación, depurando las pruebas incompletas; enseguida se elaboró la base de datos en la hoja de cálculo Excel; procediendo luego a evaluar la confiabilidad por consistencia interna de ambos instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, se evaluó la validez de constructo de los instrumentos mediante el coeficiente de correlación ítem-test corregido. Una vez corroborada la confiabilidad y la validez de ambas escalas, se elaboraron las normas en percentiles para realizar el análisis descriptivo de las variables, lo que permitió identificar el nivel de Clima organizacional y el nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores.

En lo que respecta al análisis correlacional, en primer lugar, se determinó el cumplimiento de la normalidad de las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en ambas pruebas, mediante la aplicación de la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov, para decidir el uso de la prueba paramétrica de correlación de Pearson o de la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, en la evaluación de la asociación entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de la referida empresa donde se realizó la investigación.

En lo referente al procesamiento de los datos, fue realizado de manera automatizada usando como soporte el Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales SPSS, versión 22.0.

Finalmente los resultados obtenidos fueron presentados en tablas, de simple y doble entrada elaboradas según el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA).

II. MARCO REFERENCIAL TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Internacionales

Rodríguez, A., Retama, M. y Lezama, J. (2011), realizaron una investigación titulada “Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En una organización Chilena”. Universidad Andrés Bello. Santiago de Chile; donde tuvieron como objetivo determinar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores agrícolas de la Región de Maule, obteniendo como muestra a 96 trabajadores, utilizando los instrumentos de OCQ de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional, el Cuestionario de Satisfacción por facetas (JDI) de Smith, Kendall & Hulin para medir la satisfacción laboral y el Cuestionario de Satisfacción General (JIG). Se concluye que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral, una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción general y una correlación positiva entre el desempeño laboral y la satisfacción general.

Sánchez, C. (2011), realizó una investigación titulada “Estrés Laboral, Satisfacción en el Trabajo y Bienestar Psicológico en Trabajadores de una Industria Cerealera”. Universidad Abierta Interamericana - Sede Rosario- Campus Lagos. Argentina; cuyo objetivo fue explorar la vinculación entre el estrés percibido con el bienestar psicológico y el grado de satisfacción laboral en una muestra de 64 trabajadores agroindustriales hombres y mujeres de una empresa cerealera de San Lorenzo- Santa Fe- Buenos Aires, utilizando como instrumentos tres cuestionarios que midan las variables asignadas. Los resultados obtenidos destacan que existe una relación negativa entre estrés laboral y satisfacción laboral, es decir los trabajadores que manifiestan menor satisfacción en el trabajo desarrollan mayor estrés; asimismo una relación negativa entre el estrés laboral y el bienestar psicológico, donde los trabajadores con un óptimo bienestar psicológico desarrollan menos estrés. Y finalmente una relación positiva entre bienestar psicológico y satisfacción laboral.

Mendoza, C.(2011), realizó una investigación denominada “Estudio del Estrés y La Satisfacción Laboral en los Trabajadores Agrícolas del Área de Empaque de la Hacienda El Carmen ubicada en la Ciudad de Machala, del Grupo Reybanpac” - Universidad Estatal del Milagro. República del Ecuador; dónde se tuvo como objetivo determinar la asociación entre estrés ocupacional y satisfacción laboral en los 39

empleados agrícolas, utilizando como instrumento el Test de Satisfacción Laboral (S21/S26) de Meliá y la Escala Sintomática de Estrés (E.S.E.) de Seppo Aro. Se tuvo como resultados que la mayor parte de los empleados alcanza un nivel alto de insatisfacción laboral correlacionándose significativamente con el estrés laboral, es decir a mayor insatisfacción mayor grado de estrés en los trabajadores agrícolas.

Cardona, I. (2013), realizó una investigación descriptiva denominada “Incidencia de la Comunicación entre jefe – empleado en el Clima Organizacional del área de Fábrica de una Empresa Azucarera de la Costa Sur”. Universidad Rafael Landívar. Guatemala; cuyo objetivo principal fue determinar la incidencia de la comunicación entre jefes y empleados del área de fábrica en el clima organizacional de una empresa azucarera de la Costa Sur en 50 empleados. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de comunicación y del clima organizacional. Se concluyó que existe una correlación positiva de la comunicación entre jefes - empleados del área de fábrica en el clima organizacional de una empresa azucarera de la costa sur, puesto que existe una buena comunicación y se ve reflejado en un óptimo clima organizacional.

2.1.2. Regionales

Aguilar, D. y Tanchiva, P. (2011), realizaron una investigación “Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en jefes y supervisores de una Empresa Agroindustrial en Virú”. Universidad César Vallejo. Trujillo; utilizando instrumentos de medición, tales como “Cuestionario LBAII” para medir los estilos de Liderazgo y “Escala de Satisfacción Laboral – Sonia Palma Carrillo” (1999), evidenciándose un estilo de Liderazgo benevolente y consultivo. Y un nivel de satisfacción regular (79%) en los jefes; y, los supervisores se ubican en un nivel regular (71%). Asimismo, existe una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

García, I. y Sánchez, R. (2010), realizaron una investigación denominada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo del Proyecto Especial Chavimochic”. Universidad César Vallejo. Trujillo; cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos a través de los instrumentos de Sonia Palma Carrillo, cuyos resultados abordaron que el 50% de estos presentan un nivel promedio parcial de clima organizacional y el 42% un nivel promedio o regular parcial de satisfacción laboral, correlacionándose significativamente.

Baron, S. y Cuba, C. (2011), realizaron una investigación descriptiva correlacional llamada “Relación entre Productividad y Satisfacción Laboral en trabajadores del Área de Clasificación – Fresco de la empresa Camposol S.A.”. Universidad César Vallejo. Trujillo; cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores de Camposol S.A. del distrito de Trujillo, dónde se hizo uso de la escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma – SPC; obteniendo como resultados que existe una correlación significativa y positiva entre la productividad y la satisfacción laboral de aquellos colaboradores. Asimismo, se evidenció una correlación significativa entre el factor I, III, IV, V y VII de la satisfacción laboral respecto a la producción; y, una relación poco significativa entre los factores II y VI de la satisfacción laboral frente a la productividad de los trabajadores de Camposol S.A.

Alva, J. y Juárez, J. (2014), realizaron una investigación descriptiva llamada “Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A.”. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo; cuyo objetivo fue determinar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo, para lo cual se utilizó la encuesta de satisfacción laboral en 80 colaboradores de la empresa, obteniendo como resultados un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral regular.

2.2. MARCO TEORICO

A continuación se presenta el sustento teórico de la investigación, describiendo las variables de estudio y sus características:

2.2.1. Clima Organizacional

Existen diversos autores que mencionan sobre la variable “Clima Organizacional” debido a la suma importancia que implica dentro de las empresas, es decir, esta variable se ha convertido en una herramienta esencial para la mejoría de las condiciones laborales, lo que permitirá un aumento de productividad, englobando así el tema de la cultura organizacional. Por tal motivo, esta variable ha sido estudiada desde los años 80 hasta la actualidad, enfocándose en diversos aspectos frente a una organización y más que nada sobre los aspectos que percibe el recurso humano.

Para esta investigación, se han tomado definiciones de autores que respaldan la investigación, como se mencionó con anterioridad, la diversidad de la variable es amplia, sin embargo, a punto de vista personal, lo que se mencionará a continuación tiene un valor teórico más entendible y razonable para la población de estudio:

- ❖ Según, Water citado por Dessler (1973), el clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
- ❖ Afirman, Brown, W. y Moberg, D. (1990) que el clima organizacional es una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
- ❖ Luego, Peiro y Prieto (1996), señala que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, lo cual está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. En conclusión, es una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, además está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones
- ❖ Por otro lado, Robbins (1999), menciona que es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, es la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. Luego de dos años, Rodríguez (2011), define al clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
- ❖ Además Sonia Palma (2004) indica que es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe,

acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan la tarea. En este mismo año, Chiavenato, explica que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los empleados y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante que interviene entre los factores organizacionales y los individuales.

- ❖ Por último, García (2007) dice que el clima laboral está estrechamente ligado con la motivación de los miembros. Si la motivación de éstos está elevada, el clima organizacional tiende a ser favorable y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los empleados. Cuando la motivación de los empleados es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a deteriorarse.

Como se ha mencionado, estas definiciones nos permiten comprender el significado del clima organizacional, concluyendo de esta manera que el clima organizacional “*es la percepción del empleado frente a su entorno laboral, lo que significa que dependerá de nuestra capacidad sensorial para discernir qué tan óptimo o desfavorable es el medio donde un trabajador brinda un esfuerzo laboral*”. Asimismo, el lugar y ambiente donde el trabajador se desenvuelve cotidianamente, el trato que el jefe o el líder le brinde a su equipo de trabajo, la relación que se tenga con el resto del personal que integra la organización, entre otros factores, conformarán el clima organizacional, siendo el vínculo o el obstáculo para el buen rendimiento de los trabajadores y por ende del buen funcionamiento de la organización en su conjunto.

2.2.1.1. Teorías del Clima Organizacional

A lo largo del tiempo, se han venido desarrollando numerosas teorías respecto al clima organizacional y su implicancia, sin embargo se ha elegido la Teoría de Rensis Likert (1965) como respaldo al estudio realizado, la cual se explica a continuación:

A. Teoría de las variables - Rensis Likert (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (1965), citado por Brunet (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor,

existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. Asimismo, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, las cuales son:

- ❖ **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.
- ❖ **Variables Intermedias:** orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- ❖ **Variables Finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, niveles de costos, calidad y utilidades.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos (2) grandes tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas:

- ❖ **Clima Autoritario:** conformado por el sistema I, el cual es Autoritario- Explotador y el sistema II, que es Autoritario – Paternalista.
 - **Clima Autoritario – Explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

- **Clima Autoritario – Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; la mayor parte de las decisiones la toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; pueden desarrollarse, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.

- ❖ **Clima Participativo:** conformado por el sistema III, el cual es Consultivo y el sistema IV, que es el de Participación en grupo.
 - **Clima Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizándose recompensas y castigos sólo ocasionalmente. La comunicación es descendente. Hay interacción moderada de tipo superior – subordinada, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse grupos informales, pero éstos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

 - **Clima de Participación en Grupo:** aquí existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente – descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor – supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas; asimismo, los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es

el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional debido a que postula el surgimiento y establecimiento de un clima participativo, es decir, será necesario asumir este tipo de clima lo que permitirá una óptima percepción de los trabajadores hacia el ambiente laboral, afirmando de esta manera, que aquella organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tendrán un clima positivo y finalmente alcanzaran un mejor rendimiento dentro de la organización.

Para esta investigación, se mencionarán otras teorías del clima organizacional que son de importancia, las cuales son:

A. Teoría de “X” y “Y” – Douglas McGregor (1960)

Expuso dos modelos llamados:

- ❖ **Teoría “X”**: basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de masa, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esto es consecuencia, de la naturaleza de las organizaciones industriales de su filosofía, política y gestión.
- ❖ **Teoría “Y”**: los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, que las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en dichos resultados. El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego o el descanso; las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones

adecuadas; las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría “Y”, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

B. Teoría de las Dimensiones - Pritchard y Karasick (1973)

Estos autores se esforzaron por medir el clima organizacional a través de once (11) dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

- ❖ **Autonomía:** referida al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- ❖ **Conflicto y Cooperación:** referida al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- ❖ **Relaciones Sociales:** referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- ❖ **Estructura:** cubre las directrices, consignas y políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- ❖ **Remuneración:** se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, beneficios sociales, etc.)
- ❖ **Rendimiento:** referido a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- ❖ **Motivación:** apoyada en los aspectos motivaciones que desarrolla la organización en sus empleados.
- ❖ **Estatus:** referidos a las diferencias jerárquicas (superiores – subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- ❖ **Flexibilidad e innovación:** cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ❖ **Centralización de la toma de decisiones:** analiza de qué manera la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ❖ **Apoyo:** basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (citada en Brunet, 2004, p.47).

Las teorías presentadas coinciden que el clima organizacional es el entorno por el cual se rige una organización, el cual es único e independiente para cada empresa. Los seres humanos pertenecen a una sociedad y con ello a organizaciones; las actividades que el empleado tenga en su vida personal y laboral, como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de necesidades, se convertirán en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser con altos niveles de empoderamiento y eficacia.

2.2.1.2. Influencias del Clima Organizacional

Según Brunet (2004), el clima organizacional está bajo la influencia de dos grandes corrientes:

A. Escuela Gestalt: Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes) en el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo: a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y b) un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es el que influyen en el comportamiento de un empleado.

B. Escuela Funcionalista: Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información que proviene de su trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

De igual forma, Martín y Colbs. (1998), exponen escuelas que se enfocan también en el clima organización, las cuales se describen de esta manera:

A. Escuela Estructuralista: el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, centralización o descentralización de la toma de decisiones, número de niveles jerárquicos de autoridad, tipo de tecnología utilizada, regulación del comportamiento individual; centrándose especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

B. Escuela Humanista: el clima se enfoca al conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.

C. Escuela Sociopolítica y Escuela Crítica: ambas escuelas sostienen que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, refiriéndose a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Las escuelas mencionadas anteriormente, presentan teorías con enfoques diferentes, pero que en general pretenden proporcionar referencias más confiables y que permitan establecer un contraste o relación entre ellas, para poder abarcar más elementos que se enlacen con el clima organizacional y con ello comprender mejor a lo que se refiere el tema; puesto que unas teorías se enfocan en cómo influye el ambiente y las características individuales de los empleados, otras se concentran en elementos físicos y por último, aquellas que se centran en la esencia del trabajador

2.2.1.3. Variables del Clima Organizacional

Morán (2009) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son las siguientes:

A. Ambiente físico: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.

B. Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.

C. Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.

D. Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

E. Propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

Como se observa, existen diferentes variables que influyen en el proceso del clima organizacional, es decir, alrededor de los empleados siempre se presentará una serie de elementos ajenos, los cuales influirán de forma directa o indirecta en el comportamiento del individuo dentro de una institución u organización.

2.2.1.4. Importancia del Clima Organizacional

Según Toro (2001), el clima organizacional es importante porque actúa como un potente facilitador de su productividad y de su competitividad en una empresa. En aquellas empresas en las que existe una cultura más elaborada y más solvente, el clima organizacional tiende a ser más homogéneo. Asimismo, Vásquez (2000) afirma que el clima organizacional brinda una salud organizativa es decir es la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, es lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, es lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad; los sentimientos positivos de las personas correspondientes satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre los grupos.

2.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Según Llana (2009) cita a Litwin y Stinger (1978), quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Mientras que para Robbins y Coulter (2005) es la distribución formal de los empleos, dentro de una organización

2. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en se valora la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: consiste en la percepción por parte de los empleados, miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones. Si dentro de la organización se establecen relaciones cordiales entre compañeros jefe-subordinado, el diario convivir será tolerante.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Es común dentro de una empresa que se presenten conflictos, pues no todos piensan o sienten lo mismo, lo cual desencadena diferencias, que si no son conducidas correctamente, pueden afectar grandemente a los empleados y a la empresa; pero si contrariamente se manejan en el momento justo pueden convertirse en conflictos positivos que de alguna manera propicien un mejor desempeño.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las dimensiones mencionadas anteriormente, son relevantes dentro de las organizaciones para conocer el sentir de cada uno con respecto a su trabajo y a elementos de la empresa a la cual brindan sus servicios, buscando generar y encajar a cada uno hacia un mismo propósito, que favorezca la consecución de objetivos.

2.2.1.6. Características del Clima Organizacional

Se hallan una serie de características del clima organizacional las cuales son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Por ello, Brunet (2004), menciona que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, es decir, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Por tanto, menciona las siguientes características:

- ❖ El clima es una configuración particular de variables situacionales
- ❖ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ❖ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ❖ El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ❖ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- ❖ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ❖ Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- ❖ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima inadecuado, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- ❖ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un excelente clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un pésimo clima organizacional.
- ❖ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato, y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- ❖ Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

Sin duda, el estudio de las características del clima organizacional es una herramienta útil que permite evaluar y medir el comportamiento del recurso humano dentro de una organización.

2.2.1.7. Indicadores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral:

Los indicadores que se detallarán a continuación están sobre la base de la prueba psicológica utilizada en esta investigación, donde diversos autores definen o mencionan que el clima organizacional está sujeto a indicadores que lograrán una percepción positiva o negativa del empleado, y por ende, la satisfacción e insatisfacción ante su empleo. Éstas son:

1. Autorrealización o Desarrollo Personal:

Para Sonia Palma (2004) la autorrealización es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea respecto a su futuro; por ejemplo: el trabajador puede aprender y desarrollarse para un progreso personal en la institución; teoría que respalda a Fernández (1999) ya que menciona el mismo sustento, afirmando que es una posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir, es la probabilidad percibida por los trabajadores, de que en una organización los trabajadores encontrarán apoyo y estímulos para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación, del mismo modo al año 2009, este autor aumenta su teoría basada en la autorrealización diciendo que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades dónde ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales; los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

2. Involucramiento Laboral

Según Sonia Palma (2004), define este indicador como la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización; no obstante, Ferreira (2006) dice que es el mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar. De tal manera, como menciona Litwin y Stinger (1978): *“es necesario que los trabajadores emanen el espíritu de*

cooperación, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para alcanzar un mayor disfrute frente a la tarea”.

3. Supervisión

Sonia Palma (2004) la define como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, por ejemplo el supervisor brinda apoyo a los trabajadores para superar obstáculos dentro de la organización y la evaluación que se hace a los trabajadores ayuda a mejorar la satisfacción y producción de los empleados. De tal manera Hodgetts y Altman (1985), en su libro de Comportamiento en las organizaciones afirman que los individuos que se preocupan primero por sus empleados y después por la tarea a realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centraban en la producción tenían un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo. Por otra parte, Robbins (2004) menciona que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, quien además, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos. Y Rodríguez (2005) agrega el factor “comunicación” dentro de la supervisión, diciendo que para que se cree un buen clima laboral se necesita de una buena comunicación entre jefe y empleados a la hora de especificar tareas o rendir cuentas, para que no sucedan errores en el trabajo. Finalmente, Raineri (2006) afirma que además de las retribuciones, es importante que los supervisores y jefes directos brinden un soporte autónomo a sus empleados y fomenten un clima positivo a través del empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos). De esta manera el trabajador percibirá su ambiente laboral de modo favorable, lo cual influirá directamente en su motivación. Este aspecto también contribuye al buen clima laboral, dado que los colaboradores al tener claridad sobre sus líneas de autoridad generan confianza y una mejor solución de los conflictos laborales que suceden en las áreas de la organización (Chiavenato, 2007).

4. Comunicación

Afirma Sonia Palma (2004) que la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, por ejemplo se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y la organización fomenta y promueve la comunicación interna. Por ello, Hodgetts y Altman (1985) confirman que la comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (2000) *“una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”*. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. Werther y Davis (1996), señalan que si el canal de comunicación es bueno y asertivo se obtendrán mejores resultados en los compromisos organizacionales. Igualmente; Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. En último lugar, Cotton y Hart (2003) afirman que un nivel alto en la comunicación en relación a las relaciones interpersonales como ayuda entre colegas, adecuada integración entre ellos, proporciona un mejor clima basado en buenos niveles de soporte y comunicación entre empleados de la misma organización.

5. Condiciones Laborales

Para Sonia Palma (2004) las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas por ejemplo la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones, se dispone de tecnología que facilita el trabajo. Según, Schein (1996), las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinas, etc., son variables que afectan el clima organizacional. Sin un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas. Ésta variable deja percibir que los empleados presentan un nivel apropiado de confort dentro de la estructura laboral. De la misma manera, Robbins (2004) coincide con los autores mencionados anteriormente porque afirma que a los empleados les interesa su ambiente

de trabajo; se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Estos indicadores señalados, permitirán percibir un clima organizacional favorable para el empleado, siempre y cuando no estén influenciadas por elementos negativos, lo que implicaría manifestar un comportamiento destructivo y contaminante; asimismo, evidenciar descontento y/o apatía para la realización del trabajo dentro de la empresa.

2.2.1.8. Diferencias entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Se debe tener muy claro los respaldos teóricos de estas variables: “clima organizacional y “satisfacción laboral”; con el fin de evitar cometer errores en estudios que impliquen estas dos variables, es decir, ser conscientes que ambos términos son diferentes dentro del campo organizacional. Para ello, Vásquez (1996), realizó una investigación donde plantea la existencia de ciertas diferencias entre la satisfacción y el clima, las cuales se mencionan a continuación:

- ❖ La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.
- ❖ La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.
- ❖ La unidad de análisis en la satisfacción es el individuo en particular, mientras que en el clima organizacional es la organización como tal.
- ❖ La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos.

2.2.1.9. Factores que afectan el Clima Organizacional

Según Guillen (2003), los factores que afectan el clima organizacional son:

- ❖ **Factores Jerárquicos:** son los jefes, los grandes responsables de mantener buenas relaciones dentro de la organización. Desde el Gerente General hacia abajo, deben ser capaces de respetar en primer lugar a las personas, empoderar los roles de sus subordinados, enseñar y exigir.

- ❖ **Factores Estructurales:** una mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas estén mal diseñadas, indudablemente que afectarán gravemente el clima organizacional, haciendo más ineficiente el trabajo, generando una disposición a trabajar a la defensiva y buscar culpables; perdiendo mucho tiempo en discusiones bizantinas, sumarios de pasillo, etc. Se supone que si la estructura organizacional es respetada, genera confianza y eficiencia, y sobre todo mantiene las relaciones en un plano formal que es muy importante para la salud de la organización.
- ❖ **Factores Estratégicos:** cuando la empresa trabaja sin herramientas de gestión, sin metas claras, sin políticas sostenibles ni planificación explícita; condena la estructura y la cultura de la organización.

Como se detalla, el clima organizacional está conformado por factores que permiten alcanzar una percepción positiva o negativa de ésta. Cabe recordar que toda organización siempre mantendrá un tipo de personalidad distinta a otra, conllevando a los trabajadores percibir su entorno laboral según la jerarquía, la estructura y la estrategia blindada en la organización.

2.2.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones debido a que se muestra un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción – insatisfacción en el trabajo, además, cabe recalcar que es un aspecto que determina en gran medida el éxito o fracaso de una organización, pues es el recurso humano quien hace posible las actividades laborales y por ello es importante que se valore el esfuerzo generado por cada empleado.

Por esta razón, es que ha conllevado que distintos investigadores del comportamiento humano tomen en cuenta esta variable para un estudio más óptimo e importante en las organizaciones, permitiéndoles dar soluciones a conflictos visibles dentro de las mismas. Por ello, a continuación, se han tomado definiciones de aquellos autores que se relacionan con el estudio realizado:

- ❖ Blum y Naylor (1988), definen a la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo y los factores concretos (compañía, supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, etc.) que determinan la conducta de satisfacción o insatisfacción en el empleado. En este mismo año, Stephen Robbins, afirma que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo quien está muy satisfecho con su puesto cuando tiene actitudes positivas hacia este, y quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas
- ❖ Para Fernández (1999), considera a la satisfacción como una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo y señala siete factores que inciden en la satisfacción laboral: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.
- ❖ Además, Davis y Newstrom (2003, pp. 322- 327), dicen que para definir la satisfacción laboral, deberán tomar en cuenta el concepto de las emociones, puesto que para ellos los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo a la “motivación” recibida en el entorno laboral.
- ❖ Landy y Conte (2005) indican que satisfacción laboral es una actitud positiva, estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Por otro lado para Herzberg, citado por Landy y Conte (2005), afirma que la satisfacción es el resultado de las características intrínsecas del puesto de trabajo, determinando con ello que dichos factores satisfacen las necesidades de motivación.
- ❖ En concordancia a esto, Robbins y Coulter (2005) mencionan que la satisfacción laboral es una actitud general más que un comportamiento, que el individuo vivencia con respecto a su trabajo.
- ❖ Finalmente, Sonia Palma (2004) es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas. Asimismo, tiene relación con el desempeño; “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mientras el empleado se encuentra motivado y contento con las actividades que

realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

Frente a estos conceptos, se puede analizar entonces que la satisfacción laboral no es más que una actitud de complacencia que cada empleado puede experimentar al ser valorado su trabajo y ver cumplidas sus expectativas. Por lo tanto un trabajo puede ser excesivamente demandante y que amerite mucha responsabilidad por parte del empleado, pero si se le proporciona las herramientas necesarias para poder realizar sus actividades, se le brinda una remuneración adecuada al trabajo que realiza y los beneficios que todo trabajador necesita y por derecho debe obtener, este va a manejar altos niveles de satisfacción.

2.2.2.1. Teorías de la Satisfacción Laboral

Las teorías de la satisfacción laboral son disímiles puesto que ha existido siempre un gran interés por estudiarla. De esta manera, se ha escogido la Teoría de las Necesidades - Maslow (1954) como sustento al estudio que se ha realizado, por consiguiente, se detallará a continuación, para un mejor entendimiento de la misma:

A. Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954)

Castañeda (2009) refiere que para el Dr. Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles que se aplican a todos los individuos (estructura jerárquica conocida como la pirámide de Maslow) y son las siguientes:

- ❖ **Fisiológicas:** necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
- ❖ **De seguridad:** necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
- ❖ **Sociales:** necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.
- ❖ **De estima:** necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).
- ❖ **De autorrealización:** necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Dichos niveles están jerarquizados según su importancia e influencia de forma tal que la satisfacción de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) es

condición indispensable para proceder a satisfacer las necesidades superiores (sociales, estima y autorrealización). Sólo cuando se satisface suficientemente una necesidad, surge otra necesidad de nivel superior y motiva a la persona a hacer algo para satisfacerla. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora. Por tanto, se explica la elección de esta teoría puesto que la aplicación de la misma en una organización, implicaría que los directivos detecten el nivel en que las necesidades de los empleados se encuentren satisfechas y traten de ajustar las recompensas individuales para incidir en aquellas necesidades que están pendientes por satisfacer.

Se ha tomado otras teorías que son necesarias en la investigación porque permite un mejor manejo de la variable:

A. Teoría de las Necesidades - D. McClelland (1961)

Propuso un modelo de necesidades aprendidas para la motivación, donde cada individuo manifiesta tres necesidades particulares de importancia, tales como: los logros, la afiliación y el poder. *La necesidad de Logro*, es el comportamiento hacia el alcance de objetivos, es decir, las personas con altas necesidades de logro desean siempre realizar su trabajo de una manera adecuada, siendo eficiente y eficaz. Por otro lado, la *necesidad de poder*, está basada en la influencia en personas y hechos puesto que permite el control del trabajo personal y de los otros. Según este autor, el poder se ve manifestado mediante dos tipos: uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y el otro que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). *Y en las necesidades de afiliación* se ve reflejado el deseo de agradar y de estar bien con los demás. Las personas o trabajadores que manifiestan una fuerte motivación de afiliación, tienden a establecer, mantener y restaurar las relaciones estrechas con los demás. Este autor, descubre que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades, cada quien en un grado desarrollado, pero que dos personas o más no pueden manifestar estas conductas en las mismas proporciones, porque cada individuo va estableciendo su modo de ser y/o personalidad. Por ejemplo: una persona tendrá una necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación y otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder. De otro modo, el “Modelo de motivación por los logros”, establece que: *“las personas se sienten motivadas, de acuerdo a su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de triunfar en situaciones de competencia”*. Pero, para llegar a esta motivación, se necesita observar la etapa de la

infancia donde sus experiencias personales hayan obtenido satisfacción para poderse ver reflejada esta conducta en un futuro próximo de la persona. Es por ello, que las personas que presenten esta necesidad, sobresalen en las actividades empresariales, como: dirigir un negocio de forma independiente. Y a la vez, son excelentes en su rendimiento personal porque poseen la habilidad para la toma de decisiones y un estilo de independencia llegando a la eficiencia y eficacia en sus actividades a desarrollar.

Nash (1988) manifiesta que *“la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación”*. Es así, que esta teoría ha sido de suma importancia para la sociedad investigadora, de modo que es bastante útil y brinda una información creíble sobre la motivación en los empleados.

B. Teoría de la Fijación de Metas – Locke (1969)

Menciona que el desempeño de los trabajadores *“es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”*. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro, y cuando los trabajadores participan en esta fijación de metas, entonces, van a producir un buen desempeño laboral recibiendo recompensas, llegando a una satisfacción personal. Las metas orientan de forma eficaz a los trabajadores, donde se llega a satisfacer las necesidades de logro y las necesidades de estima con el fin de obtener una *“autorrealización”* (crecimiento personal) en cada empleado dentro de la organización. La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas. De acuerdo a lo mencionado, las personas con una actitud de cumplir metas, podrán establecer un nivel de satisfacción alto puesto que sus demandas personales y organizacionales van a ser cumplidas. Así mismo, influye en el grado de dificultad que éstas puedan tener, por ello, mientras más se eleva la calidad de meta (dificultades) mejor productividad y desempeño se verá reflejado. Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad.

C. Teoría del Ajuste en el Trabajo – Dawis, England y Lofquist (1984)

Es una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, puesto que se centra en la interacción del individuo y el ambiente, donde señalan que *“la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente”*. Es decir, esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador. De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

D. Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987)

Los factores que se explican a continuación fueron presentados por Herzberg, quien explica que el comportamiento de las personas en el ámbito laboral está determinado por factores de higiene o mantenimiento, a los cuales se les denominará extrínsecos y factores motivacionales también llamados intrínsecos.

❖ **Factores Extrínsecos:** se refiere a las condiciones en las que las personas desempeñan su trabajo, las cuales se vinculan principalmente con el contexto del puesto. Los principales factores higiénicos son: sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relación con los subordinados, relación con los colegas, relación con superiores y estatus. Con relación a lo expuesto, Guillén (2004), define algunos de los factores higiénicos, presentados por Herzberg:

- **Salario:** incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables. Para Chiavenato (2000), el salario representa una de las más complejas transacciones, porque cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama

de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Por tanto, el salario es un factor motivacional extrínseco porque es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su valor; mientras que para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión.

- **Condiciones Laborales:** incluye el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo, sus instalaciones y materiales; con respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.
- **Seguridad Laboral:** se define como el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales.
- **Políticas Organizacionales:** son lineamientos que definen el desarrollo de la vida institucional con una visión constructiva, y permite la interacción entre sus miembros, lo cual suele ser un aspecto muy valorado, porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.
- **Supervisión:** este factor se define como el grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea, que lleva a cabo un trabajador.
- **Relaciones Interpersonales:** constituyen la base del éxito de las organizaciones. Dichas relaciones se refieren a la capacidad para establecer nexos de confianza y colaboración mutua. Para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, se necesita tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, a fin de poderse entender fácilmente para enfrentar los conflictos e intercambiar información. Según Barner (2002), las relaciones interpersonales *“incrementan la confiabilidad del liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento de habilidades”*. La satisfacción se puede lograr si las relaciones entre el personal se desarrollan de manera responsable y comprometida; en sintonía con la productividad de la organización.

❖ **Factores Intrínsecos:** están relacionadas con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales involucran el crecimiento individual, reconocimiento, logro, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo. Guillén, C. (2004) define algunos de los factores motivacionales o intrínsecos, presentados por Herzberg, entre los cuales están:

- **Reconocimiento:** en este contexto la actividad laboral requerida por el trabajo, proporciona al individuo información clara y directa, sobre la eficacia de su ejecución, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.
- **Logro:** se refiere a la satisfacción laboral personal de completar un trabajo, resolver problemas, o ver los resultados de un esfuerzo.
- **Progreso:** es un proceso evolutivo que permite al ser humano lograr todas aquellas metas y expectativas establecidas, en términos de mejorar su calidad de vida. Cuando existe progreso, las personas tienden a mostrar mayores deseos de cooperar y participar proactivamente en la vida organizacional, pues esto representa un valor agregado a la satisfacción laboral.
- **Responsabilidad:** es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente. Además, implica respeto por sí mismo hacia su autosuperación en términos de valía, cuidando así el uso de bienes y servicios. Conforme al planteamiento anterior, la responsabilidad es la disposición que tiene el individuo para aceptar, conocer e influir en los demás, haciéndose cargo de todas las consecuencias de sus actos. Es significativo destacar que uno de los más grandes valores de la humanidad es la responsabilidad, pues permite asumir las consecuencias de nuestros propios actos, ser consecuente, libre de obrar y así lograr que la persona tome conciencia de sí mismo, como responsable de sus propias acciones.
- **El trabajo mismo:** los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que

tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

Por ello, afirmo que ambos tipos de satisfacción (extrínsecos – intrínsecos) son importantes, pues para que el empleado maneje altos estándares, es recomendable el enlace de las dos, permitiéndole a la persona diariamente permanecer la mayor cantidad de tiempo dentro de su puesto de trabajo, por lo tanto, es substancial que el ambiente sea apropiado y que fomente en el trabajador aspectos motivantes que le proporcione seguridad y bienestar, generando un interés interno por realizar efectivamente su trabajo, sin la necesidad de intervención o coerción por parte de los mandos superiores. Por último, a partir de las teorías mencionadas, se concluye que las organizaciones deben procurar que sus trabajadores cubran sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más elevadas. Es por ello, que los directivos deben estar relacionados adecuadamente con su grupo de trabajo para determinar las diferentes necesidades que existan, las cuales pueden ser materiales, tecnológicas, personales entre otras. De igual forma, las personas que ocupan cargos de supervisión deben buscar que el empleado realice tareas que correspondan a sus habilidades y capacidades. De esta manera, el empleado contribuirá al mejoramiento continuo en la organización y al mismo tiempo se sentirá útil y orgulloso de su trabajo, y por ende, más satisfecho.

2.2.2.2. Tipos de Satisfacción Laboral

La tipología de la satisfacción laboral es variada, pero en esta ocasión tomaremos el aporte teórico de Landy y Conte (2005), quienes nos describen diferentes cuatro (4) tipos, citados a continuación:

- ❖ **Satisfacción Laboral Progresiva:** se refiere a que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo en la medida que incrementa su nivel de aspiración.
- ❖ **Satisfacción Laboral Estable:** se enfoca a un nivel moderado de satisfacción, en el que la persona está motivada por mantener su nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción, incrementándose su nivel de aspiración en otras áreas de la vida, lo cual puede deberse a que hay pocos incentivos laborales.

- ❖ **Satisfacción Laboral Conformista:** es el estado asociado con un bajo esfuerzo laboral y una voluntad reducida para cambiar o adaptarse, lo cual refleja que el empleado no se esfuerza por llegar más allá y con ello crecer laboral y personalmente.
- ❖ **Seudo - Satisfacción:** se refiere a elementos que estimulan en el trabajador falsas sensaciones, que surgen como un pretexto de satisfacer una determinada necesidad, exterminando con ello la posibilidad de obtener una satisfacción adecuada en otras necesidades.

Cada individuo posee su propia personalidad, la cual los diferencia de los demás y por lo tanto cada uno manifiesta su satisfacción de acuerdo a sus aspiraciones o emociones con respecto a su trabajo y lo que espera de él.

2.2.2.3. Determinante de la Satisfacción Laboral

Existe una serie de aspectos precisos que pueden determinar en gran medida el nivel de satisfacción asumido por cada trabajador y de acuerdo a Guzhñay (2010), expone que los aspectos que determinan la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o bien organizacional; por ello se abordarán ambos tipos a continuación:

- ❖ **Determinantes Individuales:** éstas son:
 - **Años de Carrera Profesional:** a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral, aunque esta empieza a decrecer al llegar la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una eficaz reducción en los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, la cual generalmente se debe a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisface todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba. Mientras que para Werther y Davis (1996), la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que bien puede guardar el futuro, pues la responsabilidad de planear una carrera profesional recae sobre el interesado, siendo una responsabilidad individual no de la organización aunque si puede ser un medio que facilite y apoye el proyecto.

- **Expectativas Laborales:** todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

❖ **Determinantes Organizacionales:** los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- **Reto del Trabajo:** la naturaleza del trabajo es un determinante principal de la satisfacción del empleado, pues el grado de requerimiento del desarrollo para llevar a cabo un trabajo, solicita el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Sistema de Recompensas Justas:** se menciona que existen dos tipos de recompensas relacionadas directamente con la satisfacción laboral, mismas que se describen a continuación:
 - **Recompensas Extrínsecas:** estas se refieren a las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, como por ejemplo los sistemas de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, elogios y reconocimientos por parte de los jefes inmediatos.
 - **Recompensas Intrínsecas:** consisten en las que el empleado experimenta internamente, tales como los sentimientos de competencia, orgullo y habilidades manuales por un trabajo realizado adecuadamente. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con ellos mismos.
- **Condiciones Favorables de Trabajo:** estas se refieren a que los empleados se interesan en su ambiente de trabajo, mismo que les permita su bienestar personal y facilite el desarrollo eficiente de su trabajo. Un ambiente físico cómodo y adecuado para la actividad a desarrollar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

- **Colegas que Brinden Apoyo:** el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados se sienten más satisfechos cuando sus líderes son más tolerantes y considerados que tener jefes autoritarios e indiferentes. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.
- **Compatibilidad entre la Personalidad y el Puesto:** la existencia de un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con cada una de sus actividades en su lugar de trabajo. Es muy probable que las personas que trabajen en un puesto que vaya de acuerdo a sus habilidades podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo lo que les generará mayor satisfacción.

La organización juega un papel elemental en el descubrimiento y desarrollo de la satisfacción de su recurso humano, pues a través de los superiores, compañeros recursos financieros, instalaciones, así como la asignación correspondiente de tareas de acuerdo al puesto y capacidades, se puede determinar la satisfacción.

2.2.2.4. Importancia de la Satisfacción Laboral

Es importante considerar la satisfacción laboral dentro de una organización porque traerá beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Asimismo, implicará una maduración de su cultura organizacional. No obstante, Robbins (2004) plantea tres (3) razones por las que esta variable es importante:

- ❖ Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- ❖ Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- ❖ La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Por otro lado García (2007) describe esta importancia referente a cada área:

A. Para el trabajador: La satisfacción laboral es un mecanismo importante de desarrollo personal porque permite un equilibrio para la salud y bienestar de la misma, siendo un elemento fundamental de la generación del capital relacional y confianza. Además, permite que la persona tenga un desarrollo óptimo recibiendo fuentes de recompensa donde la situación emocional reflejará un estado de armonía, conllevando a una vida duradera, es decir la probabilidad de muerte para las personas satisfechas es de menor rango.

B. Para la Organización: La satisfacción laboral es necesaria para un logro adecuado de los objetivos y las demandas de vinculación afectiva ya sean de forma horizontal (gerentes- empleados) y de forma vertical (empleado – empleado). Además, es una palanca para el cambio y un punto a favor para establecer un clima organizacional homeostático.

C. Para el equipo de trabajo y los compañeros: La satisfacción laboral va contribuir un adecuado clima positivo, es decir un clima saludable donde los equipos de trabajo, realizarán un óptimo esfuerzo por realizar sus tareas laborales. Por otro lado, se establecerá las relaciones basadas en la confianza, generando conexiones positivas que son la base del capital social para una organización.

D. Para los trabajadores y destinatarios de los servicios: La satisfacción laboral va a mejorar la calidad de servicio y mejorar la atención de las quejas por parte de los empleados, es decir el “empleado”, se sentirá satisfecho al obtener un buen trato y un buen producto (remuneración) ya que se ha establecido una óptima satisfacción dentro de la organización. Por ello, generará empatía e interacción con los administrativos, si existiera alguna demanda de insatisfacción por parte de los operativos, llegando a soluciones adecuadas con el fin de establecer equilibrio en ambas partes.

2.2.2.5. Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

Fernández (2009), manifiesta que las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral, puesto que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y existencia de un compañerismo y respeto tanto horizontal como vertical (jefe - empleado, y empleado - empleado). Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de

aplicar sus habilidades y capacidades dónde ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Es por ello que prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, el factor “compañerismo” y el formar sólidas relaciones amicales, será necesario para el respaldo de una excelente satisfacción laboral.

Por último, de acuerdo a las observaciones dentro del marco organizacional, el trabajo y las situaciones emanadas a ella, influye de forma significativa en la satisfacción laboral, para cada trabajo realizado por los empleados. De tal forma que, si se remodela o se mejora la calidad de trabajo, entonces la satisfacción y productividad del empleado serían más notorias, sin embargo, no sólo depende de estos factores puesto que las características personales de cada uno “personalidad”, es un determinante importante para el estudio de la variable. Estos factores, como el sexo, la edad, nivel de inteligencia, habilidades y/o capacidades, son factores que la empresa no puede modificar, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

2.2.2.6. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Hackman y Oldhman (1975) citado en Torres (2001); identificaron cinco dimensiones, las cuales se explican de manera detallada, para un preciso entendimiento y la importancia relevante de las mismas. Estas son:

- ❖ **Variedad de Habilidades:** es el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- ❖ **Identidad de la Tarea:** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- ❖ **Significación de la Tarea:** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ❖ **Autonomía:** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ❖ **Retroalimentación del Puesto:** el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

2.2.2.7. Efectos de la Satisfacción Laboral en el Desempeño

Álvarez (2001) afirma que el interés en las empresas de la satisfacción que tienen los colaboradores en su trabajo se refleja en los resultados en su desempeño. Los efectos son:

- ❖ **Satisfacción y productividad:** la relación entre estas dos variables es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
- ❖ **Satisfacción y Ausentismo:** se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
- ❖ **Satisfacción y Rotación:** ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del

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

2.2.2.8. Factores de la Satisfacción Laboral que influyen en el Clima Organizacional:

Los factores que se describirán a continuación están sobre la base de la prueba psicológica utilizada de Sonia Palma - SPC, quien detalla los siguientes:

- ❖ **Factor I. Condiciones Físicas y/o Materiales:** son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- ❖ **Factor II. Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Para Robbins (2004), los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, favorecen a la satisfacción. Y, Cifuentes (2008), concluye diciendo que las compensaciones tienen sobre el trabajador un efecto económico, sociológico y psicológico, por esta razón una mala gestión del proceso de asignación de compensaciones podría afectar negativamente a los trabajadores y en última instancia, a los resultados de la empresa.
- ❖ **Factor III. Políticas Administrativas:** es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

- ❖ **Factor IV. Relaciones Sociales:** es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas. Como indica Robbins (1999), en su Teoría de los Buenos Compañeros, que para la mayoría de los empleados el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. Y para Chiavenato (2000), las relaciones interpersonales incrementan la confiabilidad de liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento entre el personal, logrando un comportamiento responsable y de compromiso; en sintonía con la productividad de la organización.

- ❖ **Factor V. Desarrollo Personal:** es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización. Como afirma Fernández (1999) los trabajadores encuentran un reconocimiento por parte de los demás, lo que les permite un estímulo para el crecimiento personal y profesional. Asimismo, Robbins (1999) citado en Herrera (2009), indica que uno de los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral es que el trabajo represente un desafío para la mente, es decir los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que ofrezcan una serie de actividades. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento; pero si manifiestan un reto moderado, los empleados emanarán placer y satisfacción.

- ❖ **Factor VI. Desempeño de Tareas:** es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora.

- ❖ **Factor VII. Relación con la Autoridad:** es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Como señala Robbins (1999), uno de los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral es el comportamiento del jefe, es decir cuando el supervisor inmediato es comprensible y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos, se incrementa la posibilidad de tener empleados satisfechos, lo cual no significa que el supervisor pase por alto conductas negativas de su personal, sino que sepa manejar la situación, sin crear malestar en su ambiente de trabajo.

2.2.2.9. Satisfacción Laboral y Productividad

Hellriegel y Woodman (1999) afirman que es necesario reconocer si la satisfacción laboral nos brindará una excelente productividad dentro del campo organizacional, para ello, es necesario observar las conductas que éstos empleados emanen dentro de su campo laboral y afirmar entonces una relación positiva entre satisfacción – productividad. Por tanto definen productividad como *“la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización, indicando la eficiencia y competitividad de la organización o parte de ella”*. Existen diversos estudios enfocados a dicha relación, donde las primeras, nos afirman que cuando un trabajador manifiesta una actitud de alegría y estabilidad dentro del trabajo, entonces logra alcanzar una productividad óptima. Sin embargo, con solo este indicador, no se podía aun afirmar una relación adecuada entre estos dos factores. Por otro lado, Belcher (1999) afirma que *“la productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción”*. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa. Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es *“la dirección de la causalidad”*. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral. Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal remunerados, trato inadecuado, con tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se

comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes.

2.2.2.10. Insatisfacción Laboral

Ardouin (2000) dice que la insatisfacción laboral se define como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación. Así mismo, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, pudiendo expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación. Asimismo, a raíz de la insatisfacción, han surgido formas o tipos de insatisfacción que pueden observarse en los empleados, de acuerdo a situaciones que influyen las actitudes y el comportamiento de los mismos, por lo que Landy y Conte (2005), instituyeron dos tipos de insatisfacción, con el propósito de aclarar la forma en la que cada uno de los colaboradores exterioriza su insatisfacción, las mismas que se exponen a continuación:

- ❖ **Insatisfacción Constructiva:** tipo de insatisfacción que da energía a los individuos y que es benéfica para motivarlos a unir esfuerzos para el cambio organizacional, generando en el empleado tolerancia a la frustración.
- ❖ **Insatisfacción Fija:** consiste en que el trabajador se siente insatisfecho con su trabajo, lo cual surge cuando la persona mantiene un nivel de aspiración elevado y no puede equilibrar sus emociones, pues trata de volverse tolerante a la frustración formando mecanismos de defensa.

Se asevera entonces que ambas formas de insatisfacción permiten conocer, cómo estas se pueden manifestar en determinado momento, en el personal dentro de la empresa, y el conocerlas facilita el poder actuar de la forma más conveniente, rápida y oportuna, aprovechándolas de la mejor manera, pues de ellas se pueden obtener beneficios, si son operadas apropiadamente. El recurso humano es muy diverso, por lo que la forma en que cada uno considera su trabajo también es diferente, mientras que para una persona su actividad es placentera para otra que realiza lo mismo puede no serlo, así mismo la manera de reaccionar ante determinada situación varía entre empleados, pues todos poseen una personalidad diferente en cuanto a la Insatisfacción Laboral.

2.2.2.11. Consecuencias de la Satisfacción – Insatisfacción Laboral

Según Keith y Newstrom (1991), dicen que las consecuencias de la satisfacción – insatisfacción laboral se relacionan a cuatro conceptos, siendo éstos:

- ❖ **Satisfacción y Actuación:** los trabajadores que están satisfechos estarán más motivados y serán más productivos que los trabajadores insatisfechos. Por ello, una organización puede mejorar su productividad proporcionando a los trabajadores condiciones de trabajo agradables, salarios justos, supervisores empáticos y considerados y una cantidad suficiente en cuanto a recompensas.
- ❖ **Insatisfacción y Retiro:** los trabajadores que se encuentran insatisfechos se mantienen distantes de su trabajo, viéndose las conductas de renuncia. Además se relaciona la conducta del consumo de alcohol y la drogadicción, cuando el trabajador no muestra una satisfacción laboral, produciendo entonces la insatisfacción.
- ❖ **Insatisfacción y Agresión:** la frustración que acompaña a la insatisfacción del puesto de trabajo, puede llevar a una conducta agresiva más que al retiro. En consecuencia, la agresión puede tomar la forma de sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales limitantes, tales como: huelgas locales, quejas excesivas, etc. De esta forma, la agresión puede desplazarse también a otros grupos, tales como: compañeros de trabajo o la familia; por ello, los actos agresivos interfieren en la cooperación y el trabajo en equipo, donde puede resultar más costoso para la organización.
- ❖ **Satisfacción y Eficiencia Organizacional:** las actitudes en el puesto afectan la eficiencia organizacional al grado en que influyen sobre la rotación del personal, el

ausentismo, las huelgas, las quejas, los sabotajes, robos, etc. De esta forma, los trabajadores satisfechos tienden a vivir más largo tiempo, exhibiendo una salud mental y física mejores a las personas insatisfechas, además, demuestran que son más eficientes en las nuevas tareas y producen menos accidentes en el trabajo.

2.2.2.12.¿Cómo expresan la insatisfacción los empleados?

Robbins y Judge (2009) dicen que por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- ❖ **Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además, de la renuncia.
- ❖ **Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- ❖ **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que se mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- ❖ **Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

En la medida posible, es trascendental que se evite niveles de insatisfacción elevados en los trabajadores, pues esto puede afectar tanto a la empresa como al propio empleado. Mientras que el trabajador sea parte de la organización se debe tratar adecuadamente, evitando que se desencadenen conflictos evitando una terminación laboral y problemáticas que abarquen actitudes como las que se mencionó con anterioridad.

2.2.2.13.Recursos para enfrentar la Insatisfacción Laboral

Ardouin, J. (2000) afirma que para enfrentar la insatisfacción, se puede utilizar una gran variedad de enfoques, siendo estos:

- ❖ Realizar cambios en las condiciones de trabajo, supervisión, compensación o diseño del puesto, dependiendo del factor del empleado responsable de la insatisfacción del empleado.

- ❖ Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Esta transferencia se puede dar solo en casos limitados.
- ❖ Tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro.

2.2.2.14. Mejoría de la Satisfacción Laboral

Robbins (1998), al presenciar la insatisfacción de un trabajador dentro de la organización dijo que es necesario verificar las razones del porqué se está dando dicha situación, puesto que las causas pueden ser distintas, debido al enfoque visual de cada empleado; por lo cual, los empleados desean desempeñarse bien en sus labores, es por eso que si hay insatisfacción dentro de la organización, la conducta a verse sería una restricción y demora innecesaria para la realización de las tareas, sin embargo, no siempre es fácil descubrir la causa o causas principales de la insatisfacción del trabajador, ya que los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Así mismo, los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen que se ejerzan represalias por sus críticas. Es por ello, que una salida para esta situación es utilizar el método del anonimato con la finalidad de descubrir las razones, pero no es dado si los trabajadores tienen un comportamiento suspicaz. También, el método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. De esta forma, es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio

significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional

2.2.3. Sector Agrícola – Azucarero

Hoy en día hay una diversa información acerca de este tema, sin embargo para el estudio seguido, solo se ha tomado aspectos relevantes que explican a modo detallado el mundo de la agricultura azucarero dentro de nuestro entorno social. A continuación:

2.2.3.1. Sector Agrícola:

2.2.3.1.1. Trabajador Agrícola

El Ministerio de Agricultura del Perú (2012), afirma que el trabajador agrícola es aquel que está relacionado con el trabajo en la tierra, concerniente a todo aquello que pueda ser sembrado por el hombre para luego ser cosechado. A ésta actividad se le denomina agricultura y puede ser desarrollada tanto con maquinaria especializada como con animales para arar la tierra y también por supuesto con la simple fuerza y trabajo del ser humano. Asimismo, los trabajadores agrícolas pueden ser permanentes o a tiempo completo, estacionales, temporales, casuales, migrantes, indígenas o a destajo (es decir, pagados por unidad de trabajo), así como pequeños agricultores que suelen realizar labores agrícolas pagadas a fin de complementar sus propios ingresos. Por otro lado, toda empresa agrícola conforme a su objeto establecido en su constitución se deberá dedicar a la explotación de bienes raíces y agrícolas, sean estos propios o arrendados, así como al cultivo, producción, comercialización y exportación de los productos agrícolas y frutícolas originados en esta producción, toda otra actividad agrícola conexas con las anteriores. Por otro parte, con frecuencia los trabajadores agrícolas llevan a cabo trabajos peligrosos, son explotados por medio de condiciones abusivas de trabajo y pago, tienen contratos inseguros con frecuentes periodos de desempleo y tienen poco acceso a la seguridad social. El número y la importancia de los trabajadores agrícolas están creciendo en la medida en que la agricultura se hace más comercializada y la propiedad del comercio agrícola se concentra.

2.2.3.1.2. Tipos de Agricultura

Velazco y Velazco (2012) dicen que se puede distinguir cuatro tipos de agriculturas en el Perú:

A. Agricultura orientada a la exportación: con alrededor de 100 000 hectáreas.

B. Agricultura extensiva con productos orientados al mercado interno: representa unas 1,2 millones de hectáreas.

C. Agricultura con potencial exportador con productos tradicionales: kiwicha, tara, sachá inchi, entre otros.

D. Agricultura de subsistencia: representada por 400 000 familias.

2.2.3.1.3. Características del Empleo Agrícola en el Perú

En el Perú, el sector agrario contribuye al 9% del Producto Bruto Interno (PBI) y representa al 24,7% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada según el censo del 2007 y al 65,5% de la PEA del área rural (INEI, 2008). Es decir, la agricultura peruana muestra bajos niveles de productividad de la mano de obra, explicados, en parte, por la atomización y fragmentación de la tierra, la escasa dotación de activos públicos y privados a los que acceden los productores, la pobreza rural y el limitado desarrollo de los mercados agrarios (trabajo, crédito, asistencia técnica, información, seguro, entre otros). La agricultura es, además, el sector con la mayor incidencia de pobreza, alcanzó al 53,8% de la PEA ocupada agrícola total en 2010, mientras a nivel de la PEA ocupada no agraria llegó a 16,4%². Por otra parte, el Perú muestra una agricultura heterogénea, tanto en términos de su articulación a los mercados como en sus niveles de rentabilidad y de sostenibilidad. Así, se observa la coexistencia de una agricultura moderna, altamente tecnificada, orientada al mercado internacional y con acceso a una serie de servicios, con una agricultura familiar, orientada a los mercados locales o al autoconsumo y con un limitado acceso a servicios. Es así que en la última década se han producido en el Perú cambios en la actividad agrícola debido a la mayor apertura comercial a los mercados internacionales (actualmente el país tiene tratados de libre comercio con varios países), la creciente demanda internacional por alimentos sanos y de calidad, la incorporación de nuevas tierras a la actividad agrícola, el creciente interés por los bio-combustibles, el aumento en los ingresos de los peruanos que

demandan una oferta más variada y de calidad de alimentos, la expansión de las inversiones privadas en la agricultura, entre otros factores. Estos cambios en la actividad agrícola han impactado la vinculación de los productores agrarios con los mercados de factores y de bienes agrícolas.

2.2.3.1.4. Régimen Común Vs. Régimen Laboral Agrario – Perú

Lora (2013) afirma que dentro del sector agrario, existen dos sistemas o regímenes que regulan la actividad laboral en las empresas; entre las que tenemos son el Común y el Laboral Agrario. Cada una de ellas explica los beneficios y/o facilidades que brindan al trabajador desde su ingreso a trabajar en una empresa de este sector. A continuación, se explica detalladamente:

A. Régimen Común:

- ❖ **Contratación Laboral:** la empresa deberá presentar sus contratos de trabajo en un plazo de 15 días naturales.
- ❖ La empresa puede remunerar en forma mensual, semanal o diaria.
- ❖ La remuneración mínima vital es de S/.750 nuevos soles.
- ❖ El pago por Compensación por Tiempo de Servicios es semestral.
- ❖ El pago de las gratificaciones legales es en quincena de julio y en quincena de diciembre.
- ❖ El período de descanso vacacional es de treinta días calendarios.
- ❖ El aporte a EsSalud equivale al 9%.
- ❖ La base imponible del aporte no puede ser inferior a la remuneración mínima vital.
- ❖ La indemnización por despido arbitrario comprende una remuneración y media por cada año completo de servicios, con un máximo de doce remuneraciones. Las fracciones de años serán abonadas por dozavos. En caso de contratos temporales, la remuneración y media se paga por cada mes que falta concluir el contrato de trabajo

B. Régimen Laboral Agrario

- ❖ **Contratación Laboral:** la empresa deberá presentar sus contratos de trabajo hasta el último día hábil del semestre calendario.
- ❖ La empresa debe remunerar en forma diaria.
- ❖ La remuneración mínima diaria es de S/.29.26.

- ❖ El pago por Compensación por Tiempo de Servicios está incluida en la remuneración mínima diaria.
- ❖ El pago de las gratificaciones legales está incluida en la remuneración mínima diaria.
- ❖ El período de descanso vacacional es de quince días calendarios.
- ❖ El aporte a EsSalud equivale al 4%.
- ❖ La base imponible del aporte puede ser inferior a la remuneración mínima vital.
- ❖ La indemnización por despido arbitrario comprende 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 180 remuneraciones diarias. Las fracciones de años serán abonadas por dozavos.

2.2.3.1.5. ¿Cómo formar una sociedad Agrícola?

El trabajador que está dedicado a la labor del sector agrícola y desee constituir una empresa ligada a esta labor deberá sustentarse bajo la Ley Agraria N° 27360 aprobada el 31 de octubre y promulgada por el ex Presidente de la Republica Alberto Fujimori, Federico Salas (Premier), José Chlimper (Ministerio de Agricultura) y Carlos Boloña (Ministro de Economía), la cual se detallará a continuación:

A. Acogimiento al Régimen Laboral Agrario: para que la nueva empresa se acoja a los beneficios del Régimen Laboral Agrario; deberá presentar ante la SUNAT la Declaración Jurada de Acogimiento a los Beneficios Tributarios de la Ley de Promoción del Sector Agrario y de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura en la que se señale que la actividad principal a la que se dedica es de ámbito de aplicación a la Ley Agraria.

B. Contratación Temporal: la nueva empresa una vez acogida al Régimen Agrario, puede celebrar contratos de trabajo a plazo determinado o indeterminado.

C. Jornada de Trabajo: la nueva empresa deberá establecer una jornada laboral de trabajo que no supere las 8 horas diarias o 48 horas semanales, al igual que el Régimen Común conforme se establece en la Carta Magna. Sin embargo, debido a la naturaleza de las labores que realizan los trabajadores (sobre todo en el campo) la Ley Agraria permitiría a la nueva empresa pueda establecer jornada de trabajo acumulativas, siempre que el número de horas trabajadas no exceda en promedio los límites máximos previstos por la Ley de jornada laboral antes indicada, otorgándose

pagos de sobretiempo. Por otro lado, se deberá exhibir el horario de trabajo, en el cual conste el refrigerio, el cual no puede tener una duración inferior a cuarenta y cinco (45) minutos.

D. Remuneración: el trabajador agrario deberá recibir una Remuneración Diaria (RD) mínima de S/. 29.27, suma que comprende el pago de dos beneficios sociales, la compensación por tiempo de servicios (CTS) y las gratificaciones legales (Fiestas Patrias y Navidad).

E. Descanso Vacacional: el descanso vacacional para los trabajadores que laboren en una empresa acogida al Régimen Laboral Agrario, es de quince (15) días calendarios por cada año de servicios o la fracción que corresponda, salvo acuerdo entre el trabajador y el empleador para un período mayor. Tal descanso representa un beneficio para la nueva empresa por cuanto permite contar con más días efectivos trabajados por parte de los trabajadores, lo cual repercute en una mayor productividad y competitividad para la empresa. Si el trabajador agrario no descansa dentro del año que le corresponde, tendrá derecho al pago de la indemnización vacacional establecida en el Decreto Legislativo N° 713, norma que regula los descansos remunerados.

F. Protección contra el Despido Arbitrario: teniendo en cuenta que el trabajador agrario percibe una remuneración o jornal diario, en caso sea despedido en forma injustificada tiene derecho a quince (15) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de ciento ochenta (180) remuneraciones diarias. Las fracciones de años serán abonadas en dozavos.

G. Seguridad Social: La nueva empresa deberá aportar el 4% de la remuneración asegurable que perciba el trabajador agrario a EsSalud, por concepto de Seguro de Salud Agrario (SSA). Al respecto, es importante señalar que a diferencia del régimen laboral común, si el trabajador agrario percibe en el mes menos de la Remuneración Mínima Vital (RMV), el aporte será calculado sobre lo realmente percibido. El Seguro de Salud Agrario cubre las prestaciones de salud y económicas del afiliado como de sus derechohabientes. Los trabajadores cubiertos por el SSA no están sujetos a la obligatoriedad de cualquier otro régimen de seguridad social en salud.

Por su parte, los trabajadores y sus derechohabientes tendrán derecho a las prestaciones del seguro social de salud, siempre que aquellos cuenten con tres meses de aportaciones consecutivos o con cuatro no consecutivos dentro de los doce meses calendarios anteriores al mes en el que se inició la casual. En caso de accidente, bastará que exista afiliación.

H. Sistema Pensionario: la nueva empresa deberá retener por el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o Sistema Privado de Pensiones (SPP) al igual que en el régimen común, el porcentaje que cada régimen pensionario se aplique, según sea el sistema previsional que haya sido escogido por el trabajador agrario. Sin perjuicio de lo anterior, la nueva empresa deberá realizar también la retención del Impuesto a la Renta de Quinta Categoría, en caso de que las remuneraciones de algún trabajador agrario superen las siete (7) UIT al año.

I. Seguridad y Salud en el Trabajo: la nueva empresa deberá cumplir con las obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, establecidas por las normas que las regulan. Así, entre las principales obligaciones que se puede citar, están las referidas a la elaboración del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, la conformación del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, la elaboración de registros de seguridad y salud en el trabajo, la capacitación, entre otras. Además la nueva empresa deberá adoptar las medidas de prevenciones de riesgo que protejan la salud y seguridad de los trabajadores, tales como la fumigación de zonas agrícolas que sean necesarias a fin de cuidar la salud del trabajador agrario, la entrega de equipos de protección para el trabajador agrario cuando realice el sembrío o la cosecha, el mantenimiento continuo de las maquinarias, la entrega de indumentaria apropiada para evitar heridas punzocortantes, la capacitación necesaria para realizar la cosecha, realizar mantenimiento a los sistemas de regadío, contar con un botiquín de primeros auxilios, entre otras.

J. Extinción del Vínculo Laboral: en el Régimen Laboral Agrario se aplican las mismas causales por las que se extingue la relación laboral en el régimen laboral común, es decir, las contempladas en el artículo 25° del Decreto Supremo N° 003-97-TR, TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

❖ **Crítica a la Ley Agraria 27360:** según Apolitano (2014), afirma que la marginación, discriminación y la explotación del hombre por el hombre aún se siguen dando en pleno siglo XXI, específicamente en el Perú ligado al sector Agrario, mediante las leyes de Promoción del sector Agrario N° 27360 y la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015, las cuales no favorecen al trabajador, sino únicamente al empleador y a los grupos de poder. Asimismo, dice que la Ley de la Promoción Agraria nació viciada desde su origen, donde la dictadura en ese entonces no tuvo la delicadeza de observarla, promulgándola de forma rápida. Esta ley fue promulgada por 10 años hasta el 31 de diciembre del 2010 y fue ampliada el 04 de julio del 2006 en el gobierno de Alejandro Toledo y por el Congreso de la República mediante la Ley N° 28810, hasta el 31 de diciembre del 2021. Además, menciona que esta ley agraria es inconstitucional porque viola los derechos laborales del trabajador puesto que el periodo vacacional de los trabajadores es solamente 15 días, no tienen compensación por tiempo de servicios (CTS), no tienen las dos gratificaciones anuales y la bonificación, tiene despido arbitrario, es decir, en la actualidad la empresa puede despedir al trabajador y el empleador no recibe ninguna penalidad. Y para menos, cuando los trabajadores terminan su ciclo laboral no perciben dinero porque ya se le ha pagado en forma proporcional todos los días: S/. 4.00 más el básico (S/. 25.27), percibiendo como un total S/.29.27 al día o S/. 878.10 mensuales. Pero esto no es todo, éstos trabajadores tiene descuentos de ley, lo que convierte a su sueldo básico en unos S/.760 soles, un poco mayor al sueldo mínimo vital.

Por ello afirma, este autor, que es momento que el Gobierno y el Congreso de la República deroguen y modifiquen estas leyes institucionales que perjudican a la clase trabajadora y solamente benefician a los empleadores, empresarios y grupos de poder que cada día son más ricos y la clase trabajadora más pobre.

2.2.3.2. Sector Azucarero:

2.2.3.2.1. Trabajador Agrícola - Azucarero

Oviedo y Casanova (2013) nos dicen que son aquellos que constituyen la masa de trabajadores que realizan la labor del cultivo y control de las plantaciones de caña, y la cosecha de la misma; es decir, comprende la preparación del terreno, la siembra, cultivo y recolección de la caña de azúcar y el transporte de la caña.

2.2.3.2.2. Historia de la Caña de Azúcar

Fernández (2011) menciona que la caña de azúcar pertenece a la familia de las gramíneas, tiene características como el tallo leñoso, lleno de un tejido esponjoso y dulce que se extrae el azúcar. Su altura puede superar los dos metros de altura; tiene hojas largas lampiñas y flores púrpuras en panoja piramidal. Asimismo, es conocida desde hace unos 5000 años por los habitantes de la Isla Nueva Guinea, de donde pasó a la India y también a la China Meridional, donde reconocen por primera vez sus excelentes propiedades. La expedición Persa comandada por Darío en el año 513 a.c. llegó al valle del Indo y recogió cañas para llevarlas a su tierra, estos expedicionarios se refirieron a ella como “una caña que da miel sin intervención de las abejas” lo cual significa que ya se producía azúcar de la caña. Estas plantas en Persia fueron sembradas y guardadas, hasta que Alejandro Magno conquistó Persia el año 331 a.c. y lo llevó hasta Europa donde lo hizo conocido. Los persas desarrollaron un procedimiento para obtener azúcar cristalizada hirviendo el jugo de la caña. Los egipcios optaron por desarrollar un método químico de refinación utilizando para ello cenizas de diferentes materiales. Los romanos la denominaron “sal de la India”.

En el siglo VII, se difunde el consumo del azúcar; son los árabes tan aficionados al dulce, los que al invadir las regiones del Tigris y el Éufrates descubren las infinitas posibilidades que presenta. Éstos lo introducen en las zonas recientemente conquistadas, cultivando la caña de azúcar en Siria, Egipto, Chipre, Rodas y todo el Norte de África. Es precisamente allí, donde los químicos egipcios perfeccionan su procesado y la refinan. Continúa la expansión de su consumo a través de los viajes de los comerciantes venecianos y, un siglo más tarde, a través de las Cruzadas a Tierra Santa, se da a conocer este alimento en todo el mundo cristiano. Posteriormente es llevada a España por los árabes en el siglo VIII a.c. en la edad media. El azúcar se hizo muypreciado, su consumo estaba solo al alcance de la clase privilegiada y era usada para perfumar y condimentar platos, lo mismo que la sal o la pimienta.

Entre 1100 y 1492 en la época de las cruzadas, los caballeros descubren las plantaciones de caña en Siria y Palestina. Nacen las denominadas “Caravanas de Azúcar” que se dedicaban a realizar trueques con el azúcar, como un producto de lujo. Poco a poco, la caña se implanta en Grecia, en el Sur de Italia y en Francia.

El uso del azúcar se expande progresivamente hasta el siglo XIV. Con el descubrimiento de América, el azúcar viaja de manos de los conquistadores españoles.

Llega a América en el año 1493 en el segundo viaje de Cristóbal Colón pero no prosperó. El 30 de mayo de 1498 en el tercer viaje, llega a Santo Domingo y fue Pedro de Atienza el primero en cultivarla. Paralelamente, otros españoles en sus viajes favorecen en su expansión a zonas asiáticas, como las Islas Filipinas y archipiélagos del Pacífico. De manos de los portugueses la caña de azúcar llega al Brasil, los franceses la introducen en sus colonias del Océano Índico y los holandeses en las Antillas. Al Perú llega desde México traída por el encomendadero de Chicama don Diego de Mora en el siglo XVI.

La ruta de la caña ha sido siempre de Oriente a Occidente, desde el Índico al Mediterráneo y, finalmente, al Atlántico. Finalmente, en el año 1600 la producción de azúcar en América estaba considerada como la mayor industria del mundo.

El azúcar es en la actualidad un alimento habitual en la dieta de todos los países. Reivindicando por científicos y expertos internacionales, es considerado hoy como uno de los principales aportes energéticos para el organismo.

2.2.3.2.3. Producción del Azúcar en el Perú

El sector azucarero en el Perú, tiene una gran incidencia económica y social en los valles y pueblos de la costa que dependen casi exclusivamente de la producción azucarera. Tiene un gran potencial de desarrollo agroindustrial, derivado de la azúcar, etanol y otros productos derivados de su producción.

La industria productiva de la caña de azúcar así como la azucarera nacional ha venido experimentando diversas etapas de crecimiento y contracción, por diversos factores: climáticos, productivos y en algunos casos modificaciones de la normatividad del sector básicamente en la tenencia de la propiedad para el caso de las empresas azucareras. Todo esto ha afectado de mayor o menor grado la producción de caña y por consiguiente la producción de azúcar en el Perú. Durante el periodo 1943-1968, la producción de caña de azúcar y azúcar refinada estaba en manos de las haciendas azucareras. En este periodo, la producción siguió una tendencia de crecimiento sostenido y mostró una tasa de crecimiento promedio de 2,92%, alcanzando un máximo de 7,23 millones de TM de caña de azúcar en su último año.

Durante el proceso de la reforma agraria se originó una caída en la producción azucarera, lo que generó un caos productivo y social, siendo el colapso económico y

financiero casi total, con adjudicaciones de deudas impagadas e incremento exagerado de trabajadores que hacían improductivas a las empresas.

Así el 13 de marzo de 1996 se promulga el Decreto Legislativo N° 802 “**Ley de Saneamiento Económico Financiero de las Empresas Agrarias Azucareras**”, cuyo principal objetivo es la reactivación económica y saneamiento financiero de las empresas agrarias que realizan actividades agrícolas y/o agroindustriales azucareras. Bajo este decreto legislativo sumado a otras resoluciones supremas, el Estado Peruano comenzó la reactivación económica-financiera de las cooperativas azucareras, con el traspaso de la propiedad que mantenía el Estado en las diferentes cooperativas agrarias, mediante el proceso de promoción de la inversión privada, es decir la venta de acciones en subastas públicas, para lo cual distintas empresas peruanas como extranjeras adjudicaron la propiedad de las mismas.

La producción de caña de azúcar viene creciendo a una tasa promedio de 1.8% en los últimos diez años entre el periodo 2002-2011. Por ejemplo, el Perú ha sido históricamente uno de los principales productores y exportadores de azúcar a nivel mundial. A diciembre del año 2012, la producción de azúcar aportó al PBI agroindustrial con el 19.1%, unos 1,422.2 millones de nuevos soles, teniendo un crecimiento del 3.24% con respecto al mismo periodo del año 2011. El departamento con mayor producción es La Libertad con una participación del 50.5%, le sigue Lambayeque con un 26.7%, Lima con 15.3%, Ancash con 7.0% y Arequipa con 0.6% respectivamente.

Las principales empresas productoras de caña de azúcar del país al año 2010, son Casagrande con una producción de 2,250,161 toneladas, seguido de Cartavio con 1,623,506 toneladas y Laredo con 1,038,087 toneladas, empresas ubicadas en el departamento La Libertad. Solo este departamento produjo el 50.8% de la producción nacional. El departamento de Lambayeque produjo alrededor del 29.2% de la producción del país en cuatro empresas.

La FAO realizó un análisis de los promedios de producción entre los años 1992-2011 a nivel mundial para determinar los principales países productores de caña de azúcar en los que destaca Brasil con 426,637, India con 284,559, China con 89,456, Tailandia con 57,843 y Pakistán con 48,660 miles de toneladas, en comparación con Perú que en

promedio produjo 7,267 miles de toneladas, esta producción está muy lejos de los principales cinco productores mundiales.

2.2.3.2.4. Crecimiento del Sector Azucarero Peruano

Ortiz (2014), afirma que a finales del año 2009, el negocio azucarero era observado como un sector de poco interés puesto que existía un porcentaje mínimo en los costos de la administración sobre la costa peruana, por lo que se evidenciaron peleas internas y desorden dentro de la industria azucarera. Sin embargo, en los años 2009 – 2011 el negocio del azúcar ha alcanzado una gran proyección puesto que el precio aumentó de manera internacional, creciendo entonces un 80% en su producción. Esto explica el visible desarrollo que han tenido las empresas en estos últimos dos años. Al menos, la utilidad neta de los nueve primeros meses del año de las principales empresas azucareras creció entre 15% y 30% en relación con el similar período del año pasado. Incluso la empresa San Jacinto exhibe una utilidad de 286%, según los reportes financieros exhibidos en el portal de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Por otro lado, se observa que algunas haciendas tuvieron problemas de producción de caña, sea por un tema del clima o por paralizaciones de los trabajadores (Pomalca y Tután); sin embargo, las ventas fueron similares o superiores al año 2013. Ese es el caso de Casagrande, la mayor azucarera del país, que tuvo ventas por S/.430 millones entre enero y setiembre del 2011. Esto significó un crecimiento de 24% en relación con el similar período del año anterior. Igualmente, las ventas de San Jacinto y Tután crecieron 46% y 32%, respectivamente. Esta última estuvo parada entre enero y parte de marzo a la espera, junto con la de Pomalca, de la ampliación de la protección patrimonial. Esto se explica, porque los precios internacionales tuvieron su impacto en el mercado interno, es decir una bolsa de azúcar rubia de 50 kilos en el mercado de Santa Anita se costaba sobre los S/.125, sin embargo, hace un par de años atrás su precio era de S/.88. Asimismo; Cilloniz (2014) afirma que las empresas azucareras están entrando en la fase de capitalización y modernización, iniciándose hace unos años con el ingreso de Manuelita en Laredo, seguido del grupo Gloria y en la actualidad del grupo Oviedo.

Según el Ministerio de Agricultura (2014), afirman que la producción del azúcar será cercana al del 2010, es decir se denotará un crecimiento de un 8.5%, cubriendo de esta manera, la demanda interna, generando ventas por mil millones de soles al año.

Los grupos más consolidados, como Gloria (Casagrande, Cartavio, San Jacinto, Chiquitoy y Sintuco), Oviedo (Pomalca y Tumán), Wong (Paramonga, El Ingenio), Manuelita (Laredo), El Clan (Agropucalá), comenzaron a realizar inversiones, sobre todo para ampliar la frontera agrícola y mejorar la productividad. En este año, las azucareras del grupo Gloria, bajo el nombre de Corporación Azucarera del Perú (Coazúcar), realizaron inversiones por US\$50 millones. Asimismo, Casagrande es la que concentra las mayores inversiones por US\$36,5 millones.

2.2.3.2.5. Importancia Agroeconómica de la Caña de Azúcar en el Perú

La caña de azúcar considerada uno de los principales cultivos agroindustriales en el Perú, genera un aporte importante al valor bruto de la producción agropecuaria y en especial en el subsector agrícola.

Es por esto que a diciembre del año 2012 el VBP agropecuaria señala un monto de 22,226 millones de nuevos soles, el subsector agrícola con 13,070 millones de nuevos y la caña de azúcar aportó aproximadamente 704.3 millones de nuevos soles, con un crecimiento del 4.9% con respecto al año 2011.

La participación de la caña de azúcar en el VBP Agropecuario a diciembre del año 2012 se registró aproximadamente con el 3.17% y del subsector agrícola con 5.39%. Se ha determinado que unos 492,064 peruanos³ aproximadamente dependen directa e indirectamente del desarrollo de la actividad azucarera en el Perú. El incremento de la producción local ha implicado que el Perú sustituya a mejores precios y calidades las importaciones de azúcar que se destinaban al segmento industrial.

2.2.3.2.6. Empresas Agro Azucareras

La Corporación Azucarera del Perú S.A. (2011) detalla las siguientes empresas que están dedicadas a la labor de la siembra e industrialización de la caña de azúcar, las cuales son:

2.2.3.2.6.1. A Nivel Internacional

A. La Troncal: se ubica en el Cantón La Troncal, a 76 km de la ciudad de Guayaquil, principal puerto del Ecuador. Anualmente se producen tres millones de sacos, cada uno con un contenido de 50 kilos de azúcar, provenientes de la molienda de 1.500.618 toneladas de caña, obtenidas de 23.262 hectáreas netas de caña tanto del ingenio como de terceros.

El ingenio realiza obras en beneficio de la comunidad donde se encuentra asentado, impulsando planes de salud, campañas de fumigación para combatir epidemias, programas estudiantiles, estudios del medio ambiente para evitar la contaminación, Asimismo, colabora con las autoridades provinciales y municipales en programas sociales y situaciones de emergencia.

Este ingenio, ha venido realizando distintas actividades las cuales permiten al trabajador sentirse aceptado y satisfecho dentro de su lugar de labor. Entre ellas están:

❖ **Proyecto del Taller de Costura:** la cual se inició en junio del 2010 y lo conforman treinta personas con capacidades especiales y dos supervisoras. Se ocupa de la confección de uniformes para el personal del ingenio. El beneficio social que cumple este proyecto es el mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes del taller, debido a que son reinsertados laboralmente en la sociedad, renovando su autoestima.

❖ **Programa de Fomento Agrícola:** comenzó sus actividades en agosto del 2009, con la finalidad de estrechar y fortalecer las relaciones comerciales con los cañicultores de manera formal, captar nuevos y aumentar las hectáreas de caña existentes. Todos los cañicultores participan de los servicios y beneficios del programa a través de asesorías técnicas personalizadas, capacitaciones grupales gratuitas, créditos en efectivo para mantenimiento de canteros e insumos agrícolas, aumentando los rendimientos y optimizando los índices de rentabilidad en la producción de caña de azúcar. Hasta el momento se han recuperado más de mil hectáreas pertenecientes a cañicultores que retomaron relación comercial con el ingenio, logrando un incremento del 16% en la producción de caña.

B. Ingenio San Isidro: se encuentra emplazado al norte de la República Argentina, en la localidad de Campo Santo, departamento de General Güemes, a 45 km de la capital de la provincia de Salta. Sus tierras se encuentran atravesadas por las rutas nacionales 9 y 34.

El objetivo planteado por el Ingenio San Isidro es lograr la diversificación de la producción a partir de su materia prima –la caña de azúcar–, de la incorporación de las más modernas tecnologías y de la continua capacitación de su personal para lograr la excelencia de sus productos.

El camino desarrollado en la producción de caña de azúcar orgánica produjo paralelamente una preocupación en materia social. La calidad obtenida en el ingenio por el azúcar orgánica cumple ampliamente con los altos grados de exigencia de las normas internacionales en la materia, lo que les ha permitido ingresar en mercados como Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Suiza, Bélgica, Italia, España, Alemania, Holanda, Japón, Israel y Nueva Zelandia, entre otros.

2.2.3.2.6.2. A Nivel Nacional

A. Empresa Agrícola Sintuco S.A: es una sociedad anónima cuya actividad principal es el cultivo de caña de azúcar, materia prima que es vendida a los ingenios azucareros. Dispone de un área bruta para cultivo de 1.414 hectáreas y de un área neta de 1.285 hectáreas, excluyendo las calles y acequias. Los terrenos están ubicados en la provincia de Ascope, entre los distritos de Chocope y Magdalena de Cao, departamento de La Libertad, dedicando toda su área neta al cultivo de caña.

Sintuco es una empresa pequeña con gran sentido de responsabilidad. Sus trabajadores y familiares son miembros de una comunidad tranquila y próspera que se mantiene como un oasis seguro en medio de la caña, gracias al trabajo conjunto de trabajadores y vecinos para mejorar sus condiciones de vida. Su personal labora en condiciones seguras, recibe puntualmente el pago de sus remuneraciones y todos sus beneficios sociales, lo que permite que este pueblo mantenga un estilo de vida estable.

B. Casagrande S.A.A: es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo e industrialización de caña de azúcar y de sus derivados: azúcar, alcohol, melaza y bagazo, la cual se localiza a 610 km al norte de Lima, en la provincia de Ascope, Región La Libertad.

Es la azucarera más grande del país, con más de 30 mil hectáreas de superficie, quien forma parte del Grupo Gloria desde el 29 de enero del 2006 y a partir de entonces inicia el camino de su reactivación, después de un largo período de decadencia. Anteriormente sus áreas cultivadas totalizaban 11 mil hectáreas, la molienda diaria llegaba a cuatro mil toneladas en promedio y la producción de azúcar era de 426 toneladas por día. El Grupo Gloria ha logrado que Casa Grande tenga en la actualidad más de 20 mil hectáreas cultivadas, que su molienda diaria sobrepase las

nueve mil toneladas y que su producción de azúcar bordee las 1,000 toneladas por día.

Su fuerza laboral está compuesta por más de tres mil trabajadores que cuentan con espacios y condiciones de trabajo adecuados. Laboran bajo estrictas normas de seguridad y provistos de equipos de protección personal que son renovados con frecuencia, reduciendo los accidentes de trabajo y minimizando sus impactos. Asimismo, cumple puntualmente con sus obligaciones laborales como remuneraciones, beneficios sociales y utilidades, entre otras; y, cada año se proporcionan tres bolsas de azúcar de 50 kilos a cada trabajador. Por otro lado, la comunicación con el personal y con sus representantes es permanente, con lo que se ha logrado mantener una buena relación con la organización sindical, conciliando la negociación colectiva en la etapa de trato directo. Para hacerlos más competitivos y promover su desarrollo profesional los trabajadores reciben capacitación en el aspecto técnico y motivacional, destacando el Proyecto de Integración y mejora continua realizado con la consultora London Consulting, y la implantación del ERP SAP y MyAgri que permite al personal tomar decisiones y realizar controles online. Asimismo, los mejores trabajadores reciben el reconocimiento denominado “Los grandes” y se mantiene una política de incremento salarial y ascensos de acuerdo a los méritos y capacidades. Finalmente, pensando en su salud se realizan campañas médicas para los trabajadores y sus familiares, quienes participan asimismo de un programa de actividades deportivas y recreativas durante todo el año.

C. Agroindustria San Jacinto S.A.A.: es una empresa dedicada al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar y de sus derivados; azúcar, alcohol, melaza y bagazo. Está ubicada a 405 km al norte de Lima y a 45 km de la ciudad de Chimbote, en la provincia de Santa, distrito de Nepeña, Región Áncash. Geográficamente está constituida por siete anexos: San Juan, Motocachy, San José, Cerro Blanco, Capellanía, Huacatambo y La Capilla. Comprende también a la localidad de San Jacinto, cuya población supera actualmente los 10 mil habitantes. Esta azucarera, con alto potencial de desarrollo, posee una propiedad mayor a las nueve mil hectáreas, de las cuales están cultivadas más de cinco mil, su molienda diaria sobrepasa las las 3,200 toneladas y su producción de azúcar supera las 320 toneladas por día. Ejerce gran influencia agrícola en los valles de Santa y Casma, donde promueve el cultivo de caña de azúcar por sembradores particulares.

San Jacinto es una empresa pequeña con gran sentido de responsabilidad entre los trabajadores y las familias de la comunidad. Asimismo, laboran bajo óptimas condiciones, recibiendo el pago de sus remuneraciones y beneficios sociales puntualmente.

D. Cartavio S.A.A.: es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar, así como a la comercialización de los productos y subproductos derivados de su actividad principal, como azúcares (refinada, blanca y rubia), alcoholes, melaza, bagazo, etc.

Está ubicada a 55 kilómetros al norte de la primaveral ciudad de Trujillo y en el kilómetro 600 de la carretera Panamericana, en la provincia de Ascope, Región La Libertad. Esta azucarera, la más antigua del país, forma parte del Grupo Gloria desde el 3 de mayo del 2007. Su superficie es de 7.902,95 hectáreas y sus campos son irrigados por el río Chicama. Tiene más de 6.500 hectáreas bajo cultivo, su molienda diaria sobrepasa las 6.500 toneladas de caña al día y la producción de azúcar es superior a las 700 toneladas diarias. Su ingenio azucarero trabaja con dos lavaderos y un trapiche. Posee también una destilería con capacidad para producir 18 millones de litros de alcohol por año. Esta azucarera, destaca por su eficiencia en la extracción, recuperado y elaboración de los jugos debido a la modernización tecnológica de su ingenio, al estricto control de calidad en todos sus procesos y a la preparación de su personal.

Por otro lado, su fuerza laboral está compuesta por más de 1.500 trabajadores que cuentan con espacios y condiciones de trabajo adecuados, laborando bajo estrictas normas de seguridad y provistos de equipos de protección personal que son renovados con frecuencia, reduciendo los accidentes de trabajo y minimizando sus impactos. Además, Cartavio, cumple puntualmente con sus obligaciones laborales como remuneraciones, beneficios sociales y utilidades, entre otras. Cada año se proporcionan cuatro bolsas de azúcar de 50 kilos a cada trabajador.

En cuanto al desarrollo personal y profesional de los trabajadores y lograr una mayor competitividad, los trabajadores reciben capacitación ocupacional y motivacional. Destaca el proyecto de integración y mejora continua realizado con la consultora London Consulting y la implantación del ERP SAP y MyAgri que le permite al personal tomar decisiones y realizar controles online. Cabe rescatar además, que la comunicación interna entre los trabajadores y sus representantes es permanente. Y

existe un incremento salarial y ascensos a aquellos trabajadores que hayan logrado manifestar excelentes capacidades y méritos durante su jornada laboral.

E. Empresa Agraria Chiquitoy S.A.A.: es una empresa agrícola dedicada al cultivo de caña de azúcar desde la época colonial. Su administración está ubicada en el poblado de Chiquitoy, en la margen izquierda del fértil valle de Chicama, aguas abajo, a una legua de distancia del pueblo de Santiago de Cao.

Actualmente se viene trabajando con mucha eficiencia, como lo prueba el incremento de la producción, mejorando la calidad de vida de nuestra comunidad, producto de este esfuerzo Chiquitoy ha sido premiada por tres años consecutivos (2006, 2007 y 2008) como una de las mejores empresas peruanas dentro del sector agropecuario. No obstante, su fuerza laboral está compuesta por más de 400 trabajadores, quienes desempeñan sus tareas bajo estrictas normas de seguridad y provistos de equipos de protección personal, recibiendo puntualmente sus remuneraciones, beneficios sociales y utilidades, entre otros. Para hacerlos más competitivos y promover su desarrollo profesional reciben capacitación en el aspecto técnico y motivacional. El área de recursos humanos desempeña una destacada labor organizando, junto con todos los colaboradores, actividades preventivas y de integración.

Pensando en su salud se realizan campañas médicas para los trabajadores y sus familiares, quienes participan asimismo de un programa de actividades religiosas, culturales, deportivas y recreativas durante todo el año. Además, una actividad que destaca en Chiquitoy, y que es apoyada por la empresa, son los concursos tradicionales de caballos de paso, que con sus elegantes chalanes y amazonas han conseguido destacar a nivel nacional, permitiendo aprender de esta actividad a grandes y pequeños.

F. Agroholmos S.A.A.: es una empresa agroindustrial, la cual pertenece al Grupo Gloria, encontrándose en la actualidad en una etapa de Implementación. Esta empresa tiene como objetivo desarrollar la actividad del cultivo e industrialización de la caña de azúcar. Y está ubicada en la carretera Pimentel de la ciudad de Olmos – Lambayeque.

2.2.3.2.7. Clima Laboral en el Sector Azucarero

Hoy en día las empresas agro azucareras vienen demostrando excelentes competencias, estrategias y habilidades para permanecer dentro de la economía Peruana. Asimismo, éstas empresas no solo buscan ofrecer sus productos a la población o mantener altas tasas de producción, todo lo contrario, para éstas empresas es necesario que sus trabajadores estén en óptimas condiciones para manifestar un buen rendimiento laboral. Cómo afirma Echegaray (2014), que el reconocimiento es satisfactorio, sin embargo una empresa debe competir por tener un excelente clima laboral puesto que la demanda es alta y el recurso humano es ideal; es decir, es necesario fomentar un buen ambiente de trabajo, cumplir con la gente, tener buenos planes motivacionales; de tal manera, se logrará mantener al trabajador contento y por ende productivo. Asimismo, manifiesta que en la Sociedad Agrícola Virú, se viene realizando un plan motivacional bastante agresivo puesto que sus programas pasan por actividades recreacionales como por ejemplo: festejar el Día del Trabajo, organización de campeonatos deportivos, celebración de cumpleaños, compartir en navidad, donación de becas a aquellos trabajadores que desean progresar, paseos, entre otros. De tal manera, Echegaray, concluye diciendo que están trabajando de acuerdo a la filosofía que mantiene la empresa en Virú, lo que permite alinear las estrategias en base a la visión y misión, es decir, la idea principal es mantener un personal adecuado, bien capacitado siendo el soporte laboral de la empresa.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Clima Organizacional:** Palma (2004) lo define como *“la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan la tarea”*.

- ❖ **Satisfacción Laboral:** Palma (2004) la define como *“la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas”*.

- ❖ **Trabajador Agrario – Azucarero:** Oviedo y Casanova (2013), lo definen como *“constituyen la masa de trabajadores que realizan la labor del cultivo y control de las plantaciones de caña, y la cosecha de la misma; es decir, comprende la preparación del terreno, la siembra, cultivo y recolección de la caña de azúcar y el transporte de la caña”*.

III. RESULTADOS

3.1. Distribución de frecuencias según Nivel de *Clima Organizacional* y Nivel de *Satisfacción Laboral* de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy.

Tabla 2

Nivel en la escala de Clima Organizacional, según Factor, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Factor y Nivel	N°	%
Clima Organizacional		
Baja y/o parcial	42	24,1
Regular	87	50,0
Alta y/o parcial	45	25,9
	174	100,0
Autorrealización		
Baja y/o parcial	43	24,7
Regular	87	50,0
Alta y/o parcial	44	25,3
	174	100,0
Involucramiento Laboral		
Baja y/o parcial	44	25,3
Regular	78	44,8
Alta y/o parcial	52	29,9
	174	100,0
Supervisión		
Baja y/o parcial	36	20,7
Regular	90	51,7
Alta y/o parcial	48	27,6
	174	100,0
Comunicación		
Baja y/o parcial	38	21,8
Regular	90	51,7
Alta y/o parcial	46	26,4
	174	100,0
Condiciones Laborales		
Baja y/o parcial	42	24,1
Regular	82	47,1
Alta y/o parcial	50	28,7
Total	174	100,0

La tabla 2, se muestra que, en todas las dimensiones del Clima Organizacional, predomina el nivel medio, cuyos porcentajes oscilan entre 44.8% a 51.7%. Luego el nivel alto y finalmente el nivel bajo.

Tabla 3

Nivel en la escala de Satisfacción Laboral, según Factor, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Factor Y Nivel	N°	%
Satisfacción Laboral		
Baja y/o parcial insatisfacción	42	24,1
Regular	83	47,7
Alta y/o parcial satisfacción	49	28,2
	174	100,0
Condiciones Físicas y/o Materiales		
Baja y/o parcial insatisfacción	33	19,0
Regular	87	50,0
Alta y/o parcial satisfacción	54	31,0
	174	100,0
Beneficios Laborales y/o Remunerativos		
Baja y/o parcial insatisfacción	23	13,2
Regular	81	46,6
Alta y/o parcial satisfacción	70	40,2
	174	100,0
Políticas Administrativas		
Baja y/o parcial insatisfacción	38	21,8
Regular	85	48,9
Alta y/o parcial satisfacción	51	29,3
	174	100,0
Relaciones Sociales		
Baja y/o parcial insatisfacción	21	12,1
Regular	105	60,3
Alta y/o parcial satisfacción	48	27,6
	174	100,0
Desarrollo Personal		
Baja y/o parcial insatisfacción	39	22,4
Regular	86	49,4
Alta y/o parcial satisfacción	49	28,2
	174	100,0
Desempeño de Tareas		
Baja y/o parcial insatisfacción	40	23,0
Regular	67	38,5
Alta y/o parcial satisfacción	67	38,5
	174	100,0
Relación con la Autoridad		
Baja y/o parcial insatisfacción	41	23,6
Regular	77	44,3
Alta y/o parcial satisfacción	56	32,2
Total	174	100,0

La tabla 3, muestra que en los factores de la Satisfacción laboral, predomina el nivel medio, con valores que fluctúan entre 38.5% y 60.3%. Luego continúa el nivel alto y finalmente el nivel bajo.

3.2. Resultados de la evaluación de la relación entre la Escala de Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy.

Tabla 4

Correlación entre la escala de Clima Organizacional y los factores en la escala de Satisfacción Laboral, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Clima Organizacional Coeficiente de correlación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0,544	0,000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0,496	0,000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0,092	0,229
Políticas Administrativas	-0,634	0,000**
Relaciones Sociales	0,309	0,000**
Desarrollo Personal	0,650	0,000**
Desempeño de tareas	0,275	0,001**
Relación con la Autoridad	0,701	0,000**

**p<0.01: Altamente significativa

p>0.05: No significativa

En la Tabla 4, se muestran los resultados de la prueba de correlación, la misma que identifica una relación altamente significativa y positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, así como con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Relación con la Autoridad, Desarrollo Personal, Relaciones Sociales y Desempeño de tareas. Asimismo, se observa una correlación negativa altamente significativa del Clima Organizacional con el factor Políticas Administrativas.

Tabla 5

Correlación entre el indicador Autorrealización de la escala de Clima Organizacional y los factores de la escala de Satisfacción Laboral, en los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Autorrealización Coeficiente de correlación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0,478	0,000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0,452	0,000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0,085	0,271
Políticas Administrativas	-0,675	0,000**
Relaciones Sociales	0,374	0,000**
Desarrollo Personal	0,562	0,000**
Desempeño de tareas	0,184	0,019*
Relación con la Autoridad	0,699	0,000**

**p<0.01: Altamente significativa

* p<0.05: Significativa

En la Tabla 5, la prueba de correlación, identifica una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Autorrealización del Clima Organizacional con la escala de Satisfacción laboral, así como con sus respectivos factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal y Relación con la Autoridad; y una correlación significativa entre Autorrealización y Desempeño de Tareas; mientras que se observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas Administrativas.

Tabla 6

Correlación entre el indicador Involucramiento laboral en la escala de Clima Organizacional y los factores de la escala de Satisfacción Laboral, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Involucramiento Laboral	
	Coeficiente de correlación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0,546	0,000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0,508	0,000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0,035	0,643
Políticas Administrativas	-0,552	0,000**
Relaciones Sociales	0,292	0,000**
Desarrollo Personal	0,615	0,000**
Desempeño de tareas	0,301	0,000**
Relación con la Autoridad	0,673	0,000**

**p<0.01: Altamente significativa

p>0.05: No significativa

En la Tabla 6, se observan los resultados de la prueba de correlación, la misma que identifica una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Involucramiento Laboral del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral y con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Relaciones Sociales y Desempeño de Tareas. Asimismo, se observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas administrativas.

Tabla 7

Correlación entre el indicador Supervisión de la escala de Clima Organizacional y los factores en la escala de Satisfacción Laboral, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Supervisión	
	Coeficiente de correlación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0,547	0,000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0,458	0,000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	-0,001	0,986
Políticas Administrativas	-0,611	0,000**
Relaciones Sociales	0,288	0,000**
Desarrollo Personal	0,697	0,000**
Desempeño de tareas	0,380	0,000**
Relación con la Autoridad	0,659	0,000**

**p<0.01: Altamente significativa

p>0.05: No significativa

En la Tabla 7, se observa que la prueba de correlación, detectó una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Supervisión del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral, así como con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desempeño de tareas, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad y Relaciones Sociales. Finalmente, se observa que existe una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas Administrativas.

Tabla 8

Correlación entre el indicador Comunicación de la escala de Clima Organizacional y los factores en la escala de Satisfacción Laboral, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Comunicación	
	Coeficiente de correlación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0,546	0,000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0,466	0,000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0,117	0,130
Políticas Administrativas	-0,513	0,000**
Relaciones Sociales	0,328	0,000**
Desarrollo Personal	0,609	0,000**
Desempeño de tareas	0,240	0,003**
Relación con la Autoridad	0,625	0,000**

**p<0.01: Altamente significativa

p>0.05: No significativa

En la Tabla 8, se observa que la prueba de correlación, detectó una correlación altamente significativa y positiva, entre el indicador Comunicación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral, así como con sus factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Relaciones Sociales y Desempeño de Tareas. Finalmente, se observa que existe una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas Administrativas.

Tabla 9

Correlación entre el indicador Condiciones laborales de la escala de Clima Organizacional y los factores en la escala de Satisfacción Laboral, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Condiciones Laborales	
	Coefficiente de correlación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0,446	0,000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0,423	0,000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0,103	0,180
Políticas Administrativas	-0,587	0,000**
Relaciones Sociales	0,216	0,006**
Desarrollo Personal	0,592	0,000**
Desempeño de tareas	0,194	0,014**
Relación con la Autoridad	0,633	0,000**

**p<0.01: Altamente significativa

p>0.05: No significativa

En la tabla 9, se observa que la prueba de Correlación detectó una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Condiciones Laborales con la Satisfacción Laboral y sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Relaciones Sociales y Desempeño de tareas. Asimismo, se observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas administrativas.

IV. ANALISIS DE RESULTADOS

La presente investigación titulada “**Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy**” tuvo como objetivo general analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores azucareros, por lo que en función de los resultados obtenidos se da el inicio del análisis de los mismos:

Se acepta la hipótesis general de la investigación; es decir, existe una correlación altamente significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy; afirmando que la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo que tiene el trabajador está íntimamente asociado a la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas. Estas conclusiones, son similares a los resultados que obtuvieron Rodríguez, Retama y Lezama (2011) en su estudio “Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: en una organización Chilena”, realizado en 96 trabajadores agrícolas de la Región Maule- Chile, donde se encontró una correlación significativa entre ambas variables, refiriendo que mientras mejor sea la percepción del clima en la organización, mayor es el grado de satisfacción de los miembros de la misma, logrando de esta manera, un eficiente desempeño laboral. Asimismo, García y Sánchez (2010), en su investigación realizada en trabajadores administrativos del Proyecto Chavimochic – Trujillo, concluyen que existe una correlación significativa positiva, afirmando que las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde intervienen el recurso humano. Referido a esta correlación, se puede interpretar que la variable clima organizacional es exclusiva e influyente en la satisfacción laboral, tal y como Fernández (1999) señala que los trabajadores manifiestan una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que se tiene sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo como retribución económica, condiciones físicas del entorno, seguridad y estabilidad, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. De esta manera McGregor (1960) en su teoría “Y”, señala que los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de

satisfacción que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización; así mismo, los trabajadores requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permite lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas. Por ello, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

En consideración a los resultados obtenidos, se estima que de acuerdo al nivel de clima organizacional y satisfacción laboral, los trabajadores de la empresa azucarera Chiquitoy se ubican en mayor porcentaje en el nivel medio; esto refleja que los trabajadores de esta empresa contexto de estudio alcanzan una percepción parcial puesto que los indicadores y/o factores que componen a las variables no están cumpliendo de un modo global las expectativas que tienen los trabajadores hacia su empleo. Como indica Palma (1999), un empleado que no se encuentra satisfecho dentro de su labor o actividad que realiza, suele evidenciar conductas que antes no han sido vistas en su medio de trabajo como son: faltas recurrentes al trabajo, bajo rendimiento, falta de motivación, percepción de maltratos, renunciaciones, entre otras; introyectando estas actitudes a su modo de vida personal. De la misma manera, García y Sánchez (2010), en su investigación realizada en trabajadores administrativos del Proyecto Chavimochic – Trujillo, hallan un nivel medio en ambas variables, explicando este resultado, que los factores políticos administrativos, relaciones sociales, desarrollo personal, desarrollo de tareas y beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral son percibidos por los trabajadores en un nivel parcial, significando de esta manera, que éstos, distinguen dificultades en relación con las normas institucionales de la empresa y no existen adecuadas oportunidades para realizar actividades significativas, lo que les conlleva a su autorrealización; asimismo, Alva y Juárez (2014) , en su investigación aplicado en trabajadores agropecuarios de la empresa Chimú – Trujillo, evidencian un nivel medio o parcial de la satisfacción laboral frente a la productividad, lo que conlleva a aseverar que esta organización no está brindando las condiciones adecuadas para el trabajo; es decir, las promociones y los ascensos son limitados, no se le brinda un valor a la labor realizada, carencia de capacitaciones, y no se le ofrece al trabajador los recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Por tanto, en referencia a este resultado, se menciona a Likert (1965), citado por Brunet (1999), quien en su “Teoría de las Variables” afirma que el comportamiento asumido por los subordinados dependerán

directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto la reacción estará determinada por la percepción, existiendo variables de tres tipos: *causales* (estado interno de la empresa: estructura organizativa y administrativa), *intermedias* (estado interno de la empresa: motivación, comunicación, etc.) y *finales* (productividad, niveles de costos, calidad y utilidades). Por último, si se requiere que los trabajadores evidencien excelentes comportamientos dentro de su medio laboral, será necesario trabajar en las variables que intervienen en el clima organizacional y satisfacción laboral, como menciona Vásquez (2000), el clima organizacional brindará una salud organizativa siempre y cuando las personas manifiesten satisfacción en relación a su trabajo, lo que facilitará la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, haciendo posible la regularidad y el buen funcionamiento, permitiendo entonces conseguir los objetivos y la rentabilidad.

Por otro lado, se verifica que existe una correlación significativa y positiva entre los indicadores del clima organizacional y cinco de los factores de la satisfacción laboral, justificando que la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional; la identificación con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización; las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto a la relación de apoyo y orientación; la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa; y, el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales están correlacionados a la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas. Este resultado tiene una similitud con el estudio de Baron y Cuba (2011) aplicado en trabajadores del área de Clasificación – Fresco de la empresa Camposol S.A. – Trujillo, puesto que encontraron una correlación positiva en los factores I, III, IV, V, y VII de la satisfacción laboral frente a la producción, lo que implica que los trabajadores trabajan de una manera más productiva en relación a estas variables.

Explicando de otra manera y en referencia a cada correlación, se afirma que existe una correlación significativa y positiva entre la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral le favorece para su desarrollo personal y profesional

contingente a la tarea y la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados al sistema laboral. Tal y como menciona Locke (1969), el desempeño de los trabajadores es mayor cuando existen metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando éstos no existen; en otras palabras, los trabajadores manifestarán un admirable desempeño alcanzando la satisfacción laboral, donde las metas están orientadas de forma eficaz, asimismo, llegan a satisfacer sus necesidades de logro y necesidades de estima, llegando a la autorrealización (crecimiento personal). Igualmente Robbins (1999) citado en Herrera (2009), indica que uno de los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral es que el trabajo represente un desafío para la mente, es decir los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que ofrezcan una serie de actividades; lo cual concuerda con Fernández (1999), ya que para él, la autorrealización es una posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, donde el sistema operativo, preferirá puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, buscando tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo; características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales; de este modo, los puestos que poseen escasos retos provocarán fastidio; de la misma manera, el exceso de retos provocará frustración y sentimientos de fracaso; por lo tanto es necesario un trabajo en una porción moderada de esfuerzo, lo que conllevará a un placer y satisfacción permanente en los trabajadores.

Luego, se encuentra una correlación significativa y positiva entre la identificación con los valores organizacionales, compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización con la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados al sistema laboral. Esto se respalda, bajo el sustento teórico de Ferreira (2006) quien habla sobre el involucramiento laboral considerándolo como el mayor compromiso, siendo la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios, y es un fuerte deseo de seguir siendo miembros, esforzándose para su bienestar; sin embargo, en contraste a esto los autores Keith y Newstrom (1991) y Robbins (2004) llegan a la conclusión de que si un trabajador no se encuentra satisfecho en su entorno laboral entonces emanará conductas negativas como tomar distancia con el trabajo, faltar frecuentemente, renuncias concurrentes, entre otras.

Por otro lado, se evidencia una correlación significativa y positiva entre las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman

parte de su desempeño diario con la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados al sistema laboral. Esta correlación es similar al estudio realizado por Aguilar y Tanchiva (2011) en trabajadores agroindustriales de Virú, quienes encuentran una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción, permitiéndoles afirmar que éstos, lograrán un nivel de satisfacción alta siempre y cuando sus jefes o mandos mantengan una relación de cordialidad y comprensión, lo que beneficia a la ejecución de la tarea y el alcance de los objetivos empresariales; lo cual concuerda con Likert (1965), citado por Brunet (1999), en su Teoría de las Variables y formas de Sistemas, donde una organización es llevada satisfactoriamente mediante el clima participativo, es decir, los superiores brindan confianza a sus trabajadores, permitiéndoles tomar decisiones específicas, de tal modo, se generará satisfacción de sus necesidades de prestigio y autoestima; además apuesta por una comunicación efectiva entre los mismos, para una mejoría de los métodos de trabajo, cumpliendo de esta manera, los objetivos de la organización. De la misma manera, Hodgetts y Altman (1985), en su libro de Comportamiento en las organizaciones, sostienen que los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea a realizar, lograrán una producción mayor y un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centran en la producción obtendrán un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozarán de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo; tal y como menciona Brunet (2004) el clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. De esta manera, será importante que los supervisores y jefes directos brinden un soporte autónomo a sus empleados y fomenten un clima positivo a través del empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos) lo que conllevará al trabajador percibir su ambiente como un lugar favorable, aumentando su motivación para ejercer su trabajo (Raineri, 2006). Por ello, el comportamiento del jefe será uno de los principales determinantes de la satisfacción puesto que los empleados se sentirán

más satisfechos cuando sus líderes optan por una conducta más tolerante y considerada; es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrante. Guzhñay (2010).

Sucesivamente, se halla una correlación positiva y significativa entre la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma con la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados al sistema laboral. Como testifica Cardona (2013) en su investigación realizada sobre la “Incidencia de la comunicación entre jefe – empleado” en una fábrica azucarera aplicado en 50 trabajadores, que hay una correlación positiva y significativa entre los mismos; donde el factor comunicación es necesario para establecer un mejor clima, conllevando a la satisfacción de estos. Por ello, Herzberg (1987) demuestra que para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, se necesita tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, a fin de poderse entender fácilmente para enfrentar los conflictos e intercambiar información, coincidiendo con la teoría de Werther y Davis (1996), quienes dicen que si el canal de comunicación es bueno y asertivo se obtendrán mejores resultados en los compromisos organizacionales. Igualmente, Alves (2000) menciona que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción puntualizaran un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. En último lugar, Chiavenato (2000) refiere que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actúan en conjunto y logran objetivos en común; por lo tanto, el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas.

Después, una correlación positiva y significativa entre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales con la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados al sistema laboral. De igual forma, Schein (1996) detalla que las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc., son variables que afectan el clima organizacional, si un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas; esta variable deja percibir que los empleados presentan un nivel

apropiado de confort dentro de la estructura laboral. Robbins (2004) coincide con esta aportación teórica, puesto que a los empleados les interesa un ambiente de trabajo que les permita llegar a gozar de un bienestar personal y les facilite el hacer un óptimo trabajo, favoreciendo a la satisfacción del empleado. Estos indicadores señalados, permitirán percibir un clima organizacional favorable para el empleado, siempre y cuando no estén influenciadas por elementos negativos, lo que implicaría manifestar un comportamiento destructivo y contaminante; asimismo, evidenciar descontento y/o apatía para la realización del trabajo dentro de la empresa. Por último, Fernández (2009), menciona que los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo, es por ello que prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones

Referente, a la relación entre el clima organizacional y el factor Políticas Administrativas de la satisfacción laboral, se evidencia una correlación significativa y negativa lo que indica que al subir la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo que tiene el trabajador, entonces baja el grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador; asimismo, de forma inversa. Tal y como afirma Guillen (2003), una mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas estén mal diseñadas, indudablemente afectará gravemente el clima organizacional, haciendo más ineficiente el trabajo, generando una disposición a trabajar a la defensiva y buscar culpables; perdiendo mucho tiempo en discusiones bizantinas, sumarios de pasillo, etc. Se supone que si la estructura organizacional es respetada, genera confianza y eficiencia, y sobre todo mantiene las relaciones en un plano formal que es muy importante para la salud de la organización

Finalmente, no se encuentra una correlación entre la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo que tiene el trabajador y el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que realiza. Como señala Fernández (2009) los empleados obtienen del trabajo algo más que sólo el dinero o logros tangibles puesto que para la mayoría es necesario satisfacer sus necesidades de trato personal; por lo tanto, será necesario enfocar la satisfacción desde el punto de vista de las relaciones interpersonales siendo el respaldo y el camino al éxito de la institución.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ❖ Los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy se ubican en mayor porcentaje en el nivel regular en los cinco indicadores del Clima Organizacional cuyos porcentajes oscilan entre el 44.8% a 51.7 %.

- ❖ Los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy se ubican en mayor porcentaje en el nivel regular en los seis factores de la Satisfacción Laboral cuyos porcentajes oscilan entre 44.3% y 60.3 %; en el factor Desempeño de Tareas, los trabajadores se ubican entre el nivel regular y alto con un mismo porcentaje de 38.5%.

- ❖ Se encuentra correlación altamente significativa y positiva entre el Clima Organizacional y la escala de Satisfacción Laboral; y con los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Relación con la Autoridad, Desarrollo Personal, Relaciones Sociales y Desempeño de tareas de la Satisfacción Laboral. Asimismo, se observa una correlación negativa y altamente significativa entre el Clima Organizacional con el factor Políticas Administrativas de la Satisfacción Laboral. Finalmente, no existe una correlación entre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la Satisfacción Laboral con el Clima Organizacional.

- ❖ Se denotó una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Autorrealización del Clima Organizacional y la escala de Satisfacción Laboral; y con los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal y Relación con la Autoridad de la satisfacción Laboral. Una correlación significativa entre Autorrealización y Desempeño de Tareas de la Satisfacción Laboral; mientras que se observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas Administrativas de la Satisfacción Laboral. Y no existe una correlación entre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la Satisfacción Laboral con el indicador Autorrealización del Clima Organizacional.

- ❖ Se observa una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Involucramiento Laboral del Clima Organizacional y la escala de Satisfacción Laboral; y con los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Relaciones Sociales y Desempeño de Tareas. Luego, se

observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas Administrativas de la Satisfacción Laboral. Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la Satisfacción Laboral no tiene una correlación con el indicador Involucramiento Laboral del Clima Organizacional.

- ❖ Se encuentra una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Supervisión del Clima Organizacional y la escala de Satisfacción Laboral; y con los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desempeño de Tareas, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad y Relaciones Sociales; mientras que se observa, una correlación altamente significativa y negativa con el factor Políticas Administrativas de la Satisfacción Laboral. Y Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la Satisfacción Laboral no tiene una correlación con el indicador Supervisión del Clima Organizacional.
- ❖ Se observa una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Comunicación del Clima Organizacional y la escala de Satisfacción Laboral; y con los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Relaciones Sociales y Desempeño de Tareas. Luego, se observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas Administrativas de la Satisfacción Laboral. Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la Satisfacción Laboral no tiene una correlación con el indicador Comunicación del Clima Organizacional.
- ❖ Se denotó una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Condiciones Laborales del Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral; y con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Desarrollo Personal, Relación con la Autoridad, Relaciones Sociales y Desempeño de tareas. Asimismo, se observa una correlación negativa y altamente significativa con el factor Políticas administrativas. Y el factor Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la Satisfacción Laboral no tiene una correlación con el indicador Condiciones Laborales del Clima Organizacional.

5.2. Recomendaciones

- ❖ Se recomienda, evaluar el desempeño y creatividad de los trabajadores a través de instrumentos válidos y confiables cada seis meses para dar valor a su trabajo y reconocer oportunamente sus aportes que han contribuido al logro de metas, mejora de procesos y productividad. Este reconocimiento personal deberá ser con diferentes acciones, por ejemplo: en público, cartas de felicitaciones, bonificaciones, premiar al empleado del mes, etc.; lo cual conllevará al alcance de sus necesidades fisiológicas, sociales, estima y de autorrealización.
- ❖ Se sugiere implementar políticas de capacitación permanente en los trabajadores: Autoestima, Relaciones Interpersonales, Comunicación Asertiva, Seguridad Ocupacional, Crecimiento Personal, Gestión del Potencial Humano, Liderazgo, Calidad de Vida, entre otros, en pro del incremento de sentimientos de seguridad, logros, capacidades, autoestima, poder, afiliación, autorrealización, etc., como puente para el cambio en sus relaciones familiares, sociales y laborales permitiéndoles crear vínculos de confianza y apertura a la comunicación sana; llegando de esta manera a concretar sus objetivos personales, relacionándose con el único camino de vida: “el éxito”.
- ❖ Se sugiere establecer un programa racional de Compensaciones Laborales dentro de la empresa través de un acuerdo colectivo, en fin de satisfacer las necesidades fisiológicas del empleado y compensar el desempeño del mismo. De tal manera, al cubrir sus primeras necesidades, los trabajadores establecerán una actitud de satisfacción frente a su entorno personal, familiar, laboral y social.
- ❖ Se sugiere programar un día recreacional cada fin de mes, con un esquema de dinámicas de grupo y roles de juego desde un enfoque psicológico humanista, lo que les permitirá y dará oportunidad de desarrollar su integridad y reconocer la práctica del sentido humano a nivel personal y colectivo. Así mismo, se logrará establecer un clima de participación en grupo, incentivando la confianza entre mandos superiores e inferiores, optimizando las relaciones interpersonales, alcanzando de esta manera los objetivos organizacionales de forma estratégica.
- ❖ Se sugiere a la Gerencia de Recursos Humanos, incluya en el grupo de profesionales, un (a) Psicólogo (a) Organizacional que asuma la responsabilidad socio afectiva de

los trabajadores, permitiéndoles descubrir el potencial que poseen, optimizando de esta manera el compromiso laboral, alcanzando una satisfacción plena.

- ❖ Se recomienda a los estudiantes egresados de la carrera de Psicología, considerar el seguimiento de este tipo de investigaciones y realizar futuros estudios que permitan evaluar los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral de la empresa azucarera de Chiquitoy, así como en poblaciones de similares características. Así mismo, llegar a utilizar los aportes teóricos de las variables, lo cual dará una mayor credibilidad al clima organizacional y satisfacción laboral.

VI. REFERENCIAS Y ANEXOS

6.1. Referencias

- Aguilar, D. y Tanchiva, P. (2011). Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en jefes y supervisores de una Empresa Agroindustrial en Virú. Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Alva, J. y Juárez, J. (2014). Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Álvarez, L. (2001). Satisfacción Laboral, su medición y evaluación. Extraído el 20 de setiembre del 2015: <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista Psicológica del Deporte.
- Apolitano, J. (2014). Ley Agraria N° 27360 y Ley MYPE N° 28015 son inconstitucionales. Extraído el 21 de setiembre del 2015 de: <http://trujilloinforma.com/opinion/ley-agraria-n-27360-y-ley-mype-n-28015-son-inconstitucionalespor-jorge-apolitano-rodriguez/>
- Ardouin, J. (2000). Motivación y Satisfacción Laboral. México: Cecsá.
- Barner (2002). Factores de la Satisfacción Laboral. Extraído el 16 de setiembre del 2015 de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718915X2010000100002&script=sci_arttext
- Baron, S. y Cuba, C. (2011). Relación entre Productividad y Satisfacción Laboral en trabajadores del Área de Clasificación – Fresco de la empresa Camposol S.A. Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Belcher, J. (1999). Productividad Total. Argentina: Granica.
- Blum, M. y Naylor, J. (1998). Psicología Industrial. Extraído el 04 de junio del 2015 de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Brown, W. y Moberg, D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Limusa.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.
- Cardona, I. (2013). Incidencia de la Comunicación entre jefe – empleado en el Clima Organizacional del área de Fábrica de una Empresa Azucarera de la Costa Sur. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Castañeda, A. (2009). Satisfacción y Aspiración Profesional de los Licenciados en Educación Mención Técnica Mercantil que Laboral en las Instituciones Educativas de Cumaná. Universidad Oriente. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). “Administración en los nuevos tiempos”. Colombia: Campus. Ltda.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ª ed.) México: McGraw – Hill.
- Cifuentes, N. (2008). Definición de Compensación. Extraído el 20 de setiembre del 2015: <http://boards4.melodysoft.com/admonrhcadereyta/re-definicion-de-compensacion-80.html>
- Cotton, P y Hart, P. (2003). Desarrollando un clima organizacional óptimo. Extraído el 13 de setiembre del 2015 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo/>
- Corporación Azucarera del Perú S.A. (2011). Coazúcar. Extraído el 21 de setiembre del 2015 de: <http://www.coazucar.com/esp/index.html>
- Davis K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento individual e interpersonal- Comportamiento humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.

- Dawis, R; England, G. y Lofquist, L. (1984). Teoría del Ajuste Laboral. Extraído el 15 de setiembre del 2015 de: http://infad.eu/RevistaINFAD/2011/n1/volumen5/INFAD_010523_529-535.pdf
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Echegaray, O. (2014). Sembrar modelos: Virú y el esquema laboral que desarrolla para la Agroindustria. Extraído el 19 de setiembre del 2015 de: <http://gestion.pe/empleo-management/sembrar-modelos-viru-y-esquema-laboral-que-desarrolla-agroindustria-2099606>
- Fernández, E. (2011). La dulce historia de la Caña de Azúcar. Extraído el 21 de setiembre del 2015 de: <http://pomalcahistoriaydulcetradicion.blogspot.pe/2011/07/la-dulce-historia-de-la-cana-de-azucar.html>
- Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos. Universidad Autónoma de Madrid.
- Ferreira, V. (2006). Gestión en las Personas. (5ª ed.). Rio de Janeiro: FGV
- García, A. y Navarro, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional – Vol. I. México.
- García, I. y Sánchez, R. (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo del Proyecto Especial Chavimochic. Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Guillén, C. (2004). Factores organizacionales. Extraído el 07 de junio del 2015 de: http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/factoresorganizacionales.pdf
- Guillen, M. (2003). La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Madrid: Madrid.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid, España: McGraw – Hill
- Guzhñay, M. (2010). Capítulo I: Fundamentación Teórica. Extraído el 16 de setiembre del 2015 de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/122/7/CAPITULO%20I.pdf>

- Hellriegel, D. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.).
Extraído el 16 de setiembre del 2015 de:
<http://www.redalyc.org/pdf/1471/147117764009.pdf>
- Herzberg, F. (1987). *Factores de la Satisfacción Laboral*. Extraído el 16 de setiembre del 2015 de: <https://liderazgoymas.wordpress.com/2010/07/13/teoria-bifactorial-de-herzberg/>
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed.).
México: Interamericana S.A. de CV.
- Keith, D. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10ª ed.).
México: McGraw – Hill.
- McGregor, D. (1960). *Teoría X y Teoría Y*. Extraído el 02 de junio del 2015 de:
www.douglasMcGregor.com
- Ministerio de Agricultura. (2012). *La Agricultura*. Extraído el 17 de setiembre del 2015 de: <http://larepublica.pe/tag/ministerio-de-agricultura>
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. (1ª ed.) México: McGraw – Hill.
- Litwin y Stinger (1978). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 02 de junio del 2015 de: <http://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>
- Locke, E. (1969). *Satisfacción Laboral*. Extraído el 03 de junio del 2015 de:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Lora, G. (2013). *Régimen Laboral Agrario*. Extraído el 21 de setiembre del 2015 de:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B46DE8F88EEA92C005257C6000627A95/\\$FILE/Archi001.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B46DE8F88EEA92C005257C6000627A95/$FILE/Archi001.pdf)
- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. (13ª ed.). España: Lex Nova.
- Martín, M. y cols. (1998). *Clima de trabajo y participación en las Organizaciones y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá. Madrid.

- McClelland, D. (1961). Teoría de las Tres Necesidades. Extraído el 15 de setiembre del 2015 de: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>
- Mendoza, C. (2011). Estudio del Estrés y la Satisfacción Laboral en los trabajadores agrícolas del Área de Empaque de la Hacienda El Carmen Ubicada en la Ciudad de Machala, del Grupo Reybanpac. Universidad Estatal del Milagro. República del Ecuador.
- Morán, Lilian. (1999). Clima Organizacional. Extraído el 02 de junio del 2015 de: <http://www.canalcapital.gov.co/images/stories/canal/CLIMAOrganizacional2014-canal-capital.pdf>
- Nash, M. (1988). ¿Cómo incrementar la productividad del recurso humano? Colombia: Norma.
- Ortiz, M. y Cilloniz, F. (2014). Dulce Comercio: sector azucarero en el país comienza a levantar cabeza. Extraído el 21 de setiembre del 2015 de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/dulce-comercio-sector-azucarero-pais-comienza-levantar-cabeza-noticia-1329753>
- Oviedo, F. y Casanova, L. (2013). Caña de Azúcar. (1ª ed.) Extraído el 21 de setiembre del 2015 de: http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_canaazucar.pdf
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Extraído el 07 de junio del 2015 de: <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. (1ª ed.). Perú.
- Peiró, J. M. y Prieto, F (1996). Tratado de Psicología del trabajo I: La Actividad Laboral en su contexto. (1ª ed.). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Pritchard R.D. y Karasick B. W (1973). Teoría de las Dimensiones. Extraído el 13 de setiembre del 2015 de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1986/vol2/arti3.htm>

- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. Chile.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (7ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (10ª ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S y Coulter. (2005). Administración. (8ª ed.). México: Pearson
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Retama, M.P. y Lizana, J. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: en una organización Chilena. Universidad Andrés Bello. Santiago de Chile.
- Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. (7ª ed.). México: Alfaomega.
- Rodríguez, M. (2005). Diagnóstico del Clima Organizacional. (3ª ed.) México D.f.: Alfaomega.
- Sánchez, F. (2011). Estrés Laboral, Satisfacción en el Trabajo y Bienestar Psicológico en Trabajadores de una Industria Cerealera. Universidad Abierta Interamericana - Sede Rosario- Campus Lagos. Argentina.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión Universitaria E.I.R.L.
- Scheaffer, R. y Mendenhall, W. (2007). Elementos de Muestreo. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Schein, E. (1996). Psicología de la Organización. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de Empresas Colombianas. Colombia: Cincel.
- Torres, Z. (2001). Fundamentos de Administración. México: Taller abierto

- Vásquez, I. (2000). Empresa y Grupo: Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos Grupales. Barcelona: Barcelona.
- Vásquez, M. (1996). El clima de las Organizaciones: Teoría, Método e Intervención. España: EUB.
- Velazco J. y Velazco J. (2012). Características del empleo Agrícola en el Perú. Extraído el 21 de setiembre del 2015 de: <http://test-departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-01-06.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México D.F.: McGraw Hill.

6.2. Anexos

Anexo N° 1

SOLICITO AUTORIZACION RECOLECCION DE DATOS PARA DESARROLLO DE TESIS

Dr. Walter Henry Carranza Casana
Gerente Legal y Recursos Humanos

Yo, MARIA VIRGINIA CASANA RUBIO identificada con DNI 46258491, bachiller de la carrera de Psicología de la prestigiosa Universidad Privada Antenor Orrego, a usted respectivamente me presento y expongo:

Que por motivo de desarrollar la Tesis titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA AZUCARERA DE CHIQUITOY” recurro a usted a fin de solicitar la autorización para que se permita realizar la recolección de datos en su prestigiosa organización.

Por lo expuesto.

Pido a usted, acceder a mi solicitud por ser de justicia.

Trujillo, 26 de mayo del 2015

MARIA VIRGINIA CASANA RUBIO
46258491

Anexo N° 2

FICHA TECNICA: ESCALA DE CLIMA LABORAL CL – SPC

I. Datos Generales

Nombre : Clima Laboral CL - SPC

Autora : Sonia Palma Carrillo

Forma de Aplicación: Individual – Colectivo

Duración : 15 a 30 minutos

II. Significación

Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

III. Tipificación

Baremos percentiles general para la muestra total, por sexo, jerarquía laboral, y tipo de empresa.

IV. Descripción

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

V. Factores

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

❖ **Realización Personal (Autorrealización):** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Los ítems que conforman la prueba son: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.

- ❖ **Involucramiento Personal:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Los ítems referidos a este indicador son: *2,7,12,22,27,32,37,42 y 47*
- ❖ **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Los ítems son: *3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48.*
- ❖ **Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Los ítems correspondientes son: *4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44 y 19*
- ❖ **Condiciones Laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales. Los ítems son: *5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.*

VI. Material para la Aplicación

El material necesario corresponde a:

- ❖ **Manual CL-SPC:** en la que se encuentra las orientaciones teórico prácticas para la administración, calificación e interpretación de acuerdo a la estandarización efectuada en la muestra de referencia.
- ❖ **Cuadernillo CL-SPC:** en versión escrita y computarizada. En caso de empleo manual, se marcará con un lapicero en el casillero que mejor corresponda a su forma de percibir el ambiente laboral en el que se encuentra trabajando.
- ❖ **Disquete clave:** para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba, con el que debe operar el programa. El reporte de los resultados es posible de impresión en los formatos convencionales desde el programa computarizado.

VII. Formas de Aplicación

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral; que de acuerdo a las normas técnicas establecidas, se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Categoría	Factores	Puntaje total
Muy Favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

VIII. Validez Y Confiabilidad

Correlaciones positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores del clima laboral.

Anexo N° 3

ENCUESTA

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente y coloque el número que usted cree conveniente, según su punto de vista. Conteste todas las preguntas, asimismo no existen respuestas buenas ni malas. ¡SUERTE!

- **Ninguno o Nunca** : 1
- **Poco** : 2
- **Regular o Algo** : 3
- **Mucho** : 4
- **Todo o Siempre** : 5

CUESTIONARIO:

1. Existen oportunidades de progresar en la institución.	
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.	
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	
10. Los objetivos de trabajo son retadores.	
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	
16. Se valora los altos niveles de desempeño	
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización	
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	
19. Existen suficientes canales de comunicación.	
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	

23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	
30. Existe buena administración de los recursos.	
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.	
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	
39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	
46. Se reconocen los logros en el trabajo.	
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	
48. Existe un trato justo en la institución	
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización	
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	

Anexo N° 4

FICHA TÉCNICA: ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL –SPC

I. Datos Generales

Nombre : Satisfacción Laboral SL- SPC

Autora : Sonia Palma Carrillo

Lugar : Lima – Perú

Forma de Aplicación : Individual o colectiva

Edades de Aplicación : Adultos de 18 a más años

Número de Ítems : 36 ítems

Tiempo de Aplicación : 20 minutos

Ámbito de Aplicación : Sujetos adultos, varones o mujeres

II. Normas de Corrección

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem.

Las puntuaciones utilizadas son:

1. Total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Para los ítems negativos (2,7,8,15,16,17,19,23,26,31,33) se consideran las puntuaciones de forma inversa, el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180.

Los puntajes altos significan satisfacción frente al trabajo y los puntajes bajos, insatisfacción frente al trabajo, existe además la posibilidad de obtener puntajes por áreas.

III. Categorías Diagnósticas de la Escala de Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral	Factores							P.T.
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Alta Satisfacción	23-+	18+-	23-+	19-+	29-+	29-+	29-+	168-+
Satisfacción	20-22	15-17	20-22	17-18	26-28	26-28	25-28	149-167
Satisfacción	15-19	9-14	15-19	12-16	19-25	19-25	19-24	112-148
Satisfacción	11-14	7-8	11-14	10-11	14-18	14-18	14-18	93-111
Satisfacción	0-10	0-6	0-10	0-9	0-13	0-13	0-13	0-92

IV. Finalidad de la Prueba

Medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas.

V. Componentes de la Prueba

La escala SL-SPC consta de 36 proposiciones asociadas a 7 factores distribuidos de la siguiente manera:

- ❖ **Factor I: Condiciones físicas y/o materiales (5 ítems):** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. Los ítems correspondientes son: 1, 13, 21, 28, 32.
- ❖ **Factor II: Beneficios Laborales y/o remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Los ítems correspondientes son: 2, 7, 14, 22.
- ❖ **Factor III: Políticas Administrativas:** El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Los ítems correspondientes son: 8, 15, 17, 23, 33.
- ❖ **Factor IV: Relaciones Sociales:** Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. Los Ítems correspondientes son: 3, 9, 16, 24.

- ❖ **Factor V. Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. Los ítems correspondientes son: 4, 10, 18, 25, 29, 34.
- ❖ **Factor VI. Desarrollo de tareas:** La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora. Los ítems correspondientes son: 5, 11, 19, 26, 30, 35.
- ❖ **Factor VII. Relación con la autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Los ítems correspondientes son: 6, 12, 20, 27, 31, 36.

VI. Validez de la Prueba

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se obtuvo correlacionando el puntaje total de la escala SL-SPC con las del cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota en una sub muestra de 300 trabajadores, La validez es de 0.05.

VII. Confiabilidad de la Prueba

El coeficiente Alfa de Cronbach ítem – puntaje total permitió estimar la confiabilidad. La confiabilidad obtenida es de 0.79.

Anexo N° 5

ENCUESTA

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona y complete los datos que se pide:

Edad: _____	Género: M () F ()
Estado Civil: Soltero () Casado () Viudo () Divorciado () Conviviente ()	
Grado de Instrucción: _____ Situación Laboral: Estable () Contratado ()	

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su ambiente laboral. A continuación te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Total Acuerdo: TA

Acuerdo: A

Indeciso: I

En Desacuerdo: D

Total Desacuerdo: TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
6. Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
7. Me siento mal con lo que hago.					
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9. Me agradan trabajar con mis compañeros.					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12. Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					

15.La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16.Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17.Me disgusta mi horario.					
18.Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19.Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20.Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21.La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22.Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23.El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24.La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25.Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26.Mi trabajo me aburre.					
27.La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28.En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29.Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30.Me gusta el trabajo que realizo.					
31.No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
32.Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33.No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34.Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35.Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36.Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Anexo N° 6

Tabla 10

Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov en la Escala Clima Organizacional de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Clima Organizacional	Z de Kolmogorov-Smirnov	Significancia
- Clima Organizacional	1,021	0,248
- Autorrealización	1,095	0,181
- Involucramiento Laboral	1,052	0,219
- Supervisión	0,873	0,431
- Comunicación	1,176	0,126
- Condiciones laborales	0,991	0,280

p > 0.05: No significativa

Anexo N° 7

Tabla 11

Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov en la Escala Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Satisfacción Laboral	Z de K- S	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	1,211	0,106
Condiciones Físicas y/o Materiales	1,253	0,087
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2,157	0,000 **
Políticas Administrativas	1,202	0,111
Relaciones Sociales	1,715	0,006 **
Desarrollo Personal	2,118	0,000 **
Desempeño de tareas	2,595	0,000 **
Relación con la Autoridad	1,429	0,034 *

**p<0.01: Altamente significativa

*p<0.05: Significativa

En las tablas 10 y 11, se presentan los resultados de la prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la que se registró una de las variables resultó no ser normal, razón por la cual se utilizó la prueba estadística no paramétrica de correlación de Spearman para evaluar las correlaciones entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Anexo N° 8

Tabla 12.

Coefficientes de confiabilidad de Cronbach según área en la Escala de Clima Organizacional, de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Subescala	N° Ítems	Coefficiente de Cronbach
Clima Organizacional	50	.951
Autorrealización	10	.872
Involucramiento Laboral	10	.853
Supervisión	10	.840
Comunicación	10	.827
Condiciones laborales	10	.794

Anexo N° 9

Tabla13

Coefficiente de Confiabilidad en la escala de Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Subescala	N° Ítems	Coefficiente de Cronbach
Satisfacción Laboral	36	0.700

Anexo N° 10

Tabla 14

Evaluación de ítems a través del coeficiente de correlación ítem-test en la Escala de Clima Organizacional de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Ítem	Coeficiente	Ítem	Coeficiente	Ítem	Coeficiente
1	0,636	3	0,662	5	0,468
6	0,584	8	0,620	10	0,558
11	0,638	13	0,680	15	0,570
16	0,747	18	0,622	20	0,692
21	0,733	23	0,698	25	0,648
26	0,775	28	0,478	30	0,632
32	0,588	33	0,731	35	0,557
36	0,685	38	0,637	40	0,675
41	0,703	43	0,691	45	0,550
46	0,751	48	0,595	50	0,601
2	0,706	4	0,572		
7	0,591	9	0,721		
12	0,716	14	0,586		
17	0,684	19	0,615		
22	0,600	24	0,557		
27	0,639	29	0,701		
32	0,615	34	0,725		
37	0,666	39	0,624		
42	0,695	44	0,562		
47	0,666	49	0,626		

*: Ítem válido si coeficiente de correlación ítem- test es mayor igual a 0.20.

Anexo N° 11

Tabla 15

Índice de Homogeneidad en la escala de Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Ítem	Coficiente	Ítem	Coficiente	Ítem	Coficiente
1	0,536	3	0,620	5	0,627
13	0,733	9	0,586	11	0,610
21	0,800	16	0,372	19	0,192**
28	0,753	24	0,605	26	0,249
32	0,520	4	0,623	30	0,629
2	0,742	10	0,698	35	0,622
7	0,690	18	0,641	6	0,694
14	0,742	25	0,573	12	0,688
22	0,740	29	0,550	20	0,465
8	0,540	34	0,578	27	0,636
15	0,458			31	0,162**
17	0,723			36	0,681
23	0,711				
33	0,420				

*: Ítem válido si coeficiente de correlación ítem- test es mayor igual a 0.20, o significativo.

Anexo N° 12

Tabla 16

Normas en Percentiles en la Escala de Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Pc	Satisfacción Laboral	Condiciones Físicas y/o Materiales	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Políticas Administrativas	Relaciones Sociales	Desarrollo Personal	Desempeño de tareas	Relación con la Autoridad
99	141-145	23	15	20-21	19	30	26	27-30
98	137	22	14	19	18	29	25	26
97	135	22	13	19	18	28	25	26
95	135	21	13	19	17	28	25	26
90	130	21	12	18	16	27	23	25
85	129	20	12	17	16	26	22	24
80	127	19	11	15	16	26	22	24
75	124	18	10	14	15	25	21	23
70	123	18	10	14	15	25	21	23
65	121	18	10	14	15	25	21	23
60	120	17	10	14	15	25	21	22
55	119	16	10	13	14	24	21	22
50	118	16	10	13	14	24	21	21
45	117	15	10	12	14	24	20	21
40	116	14	10	12	14	23	20	20
35	115	14	9	11	13	23	20	20
30	112	13	9	10	12	21	20	20
25	111	12	8	9	11	20	19	19
20	110	12	8	9	11	20	19	18
15	106	12	8	9	11	19	18	17
10	103	10	8	8	11	18	18	16
5	96	10	8	7	9	16	16	16
3	92	8	8	7	9	14	13	15
2	90	8	8	7	8	14	11	14
	68-84	6-8	8	5	5-7	8-13	8-11	9-12

Nota:

Pc: Puntuación Percentilar.

Anexo N° 13

Tabla 17

Puntos de corte en la puntuación directa en la Escala de Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

	Pc	P. Directas	Nivel
Satisfacción Laboral			
	1 - 25	< 112	Bajo
	26 - 75	112 - 124	Medio
	76 - 99	> 124	Alto
Condiciones Físicas y/o Materiales			
	1 - 25	< 13	Bajo
	26 - 75	13 - 18	Medio
	76 - 99	> 18	Alto
Beneficios Laborales y/o Remunerativos			
	1 - 25	< 6	Bajo
	26 - 75	9 - 10	Medio
	76 - 99	> 10	Alto
Políticas Administrativas			
	1 - 25	< 10	Bajo
	26 - 75	10 - 14	Medio
	76 - 99	> 14	Alto
Relaciones Sociales			
	1 - 25	< 12	Bajo
	26 - 75	12 - 15	Medio
	76 - 99	> 15	Alto
Desarrollo Personal			
	1 - 25	< 21	Bajo
	26 - 75	21 - 25	Medio
	76 - 99	> 25	Alto
Desempeño de tareas			
	1 - 25	< 20	Bajo
	26 - 75	20 - 21	Medio
	76 - 99	> 21	Alto
Relación con la Autoridad			
	1 - 25	< 20	Bajo
	26 - 75	20 - 23	Medio
	76 - 99	> 23	Alto

Anexo N° 14

Tabla 18

Normas en Percentiles en la Escala de Clima Organizacional de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

Pc	Clima Organizacional	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
99	205-214	43	47	48	40-42	39-43
98	202	41	47	45	39	38
97	199	41	42	43	39	38
95	194	39	41	42	38	38
90	188	37	39	41	38	37
85	182	36	39	38	37	36
80	177	35	38	37	36	35
75	171	33	36	35	34	33
70	169	32	36	35	34	33
65	167	32	35	34	33	32
60	160	30	34	33	32	31
55	152	29	33	32	30	30
50	147	28	32	32	29	29
45	144	26	31	31	28	28
40	138	25	30	30	27	27
35	136	24	29	29	26	26
30	133	22	28	26	24	25
25	129	21	27	25	23	24
20	121	19	25	24	23	23
15	112	19	23	23	21	22
10	100	17	21	21	19	20
5	91	15	18	19	18	18
3	87	14	17	17	18	16
2	85	13	17	16	18	16
1	72-81	12	13	16	14-17	13-15

Nota:

Pc: Puntuación Percentilar

Anexo N° 15

Tabla 19

Puntos de corte en la puntuación directa en la Escala de Clima Organizacional de los trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy

	Pc	P. Directas	Nivel
Clima Organizacional			
	1 - 25	< 133	Bajo
	26 - 75	133 - 171	Medio
	76 - 99	> 171	Alto
Autorrealización			
	1 - 25	< 22	Bajo
	26 - 75	22 - 33	Medio
	76 - 99	> 33	Alto
Involucramiento			
Laboral			
	1 - 25	< 28	Bajo
	26 - 75	28 - 36	Medio
	76 - 99	> 36	Alto
Supervisión			
	1 - 25	< 26	Bajo
	26 - 75	26 - 35	Medio
	76 - 99	> 35	Alto
Comunicación			
	1 - 25	< 24	Bajo
	26 - 75	24 - 34	Medio
	76 - 99	> 34	Alto
Condiciones laborales			
	1 - 25	< 25	Bajo
	26 - 75	25 - 33	Medio
	76 - 99	> 33	Alto