

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN**



**“Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los  
colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021”**

**Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en  
Administración**

**Autora:**

Julca Paredes, Erica Yamely

**Asesor:**

Santos Díaz, Pablo Arnulfo

**Código ORCID**

0000-0002-8606-3146

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2021**

## 1. PALABRAS CLAVE:

<b>Tema</b>	Clima organizacional, satisfacción laboral
<b>Especialidad</b>	Administración

## Línea de investigación

<b>Línea de Investigación OCDE</b>	<b>Talento Humano.</b>
<b>Área</b>	Ciencias sociales.
<b>Sub-área</b>	Economía y negocios.
<b>Disciplina</b>	Negocios y management.

## Keyword

Topic	Organizational climate, job satisfaction
Specialty	Administration

## Línea de investigación

<b>Line of Research</b>	<b>Human Talent.</b>
Area	social sciences.
Sub – Area	Economics and business
Discipline	Business and management.

**2. TITULO:**

**Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021**

### **3. RESUMEN**

El propósito del trabajo de investigación es determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del comercial Marleny Cajabamba, 2021, además con los resultados obtenidos, el gerente de la empresa realizar cambios o mejoras en sus procesos de gestión. El tipo de investigación aplicado es no experimental, de diseño descriptivo correlacional, y de corte transversal. Se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de datos y fue aplicado a una muestra de 12 colaboradores, se utilizó Microsoft Excel para procesar los datos, y para comprobar la hipótesis se hizo uso del programa estadístico JASP, el cual permitió determinar que el clima organizacional si influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny.

En último lugar se platearon las conclusiones, así como las recomendaciones generales, como son mantener espacios propicios para un buen desempeño, aplicar cambios y mejoras tomando en cuenta las opiniones y sugerencias del personal y conservar las buenas actitudes y valores ejercidos.

#### **4. ABSTRACT**

The purpose of the research work is to determine the influence of the organizational climate on the job satisfaction of the collaborators of the commercial Marleny Cajabamba, 2021, in addition to the results obtained, the manager of the company make changes or improvements in its management processes. The type of research to be applied is non-experimental, correlal descriptive design, according to the study period will be cross-cutting, since it will only be worked on the basis of the first quarter of 2021.

The population is made up of the 12 employees of the study company, and as a small population the sample size will be equal to the population, as a data collection technique the survey is used and as an instrument the questionnaire will be applied, in order to determine the influence between the organizational climate and job satisfaction. It is expected to find as a result the existence of a positive or negative relationship between the organizational climate and job satisfaction in the commercial collaborators Marleny.

## ÍNDICE

1. PALABRAS CLAVE: .....	i
2. TÍTULO: .....	ii
3. RESUMEN.....	iii
4. ABSTRACT.....	iv
5. INTRODUCCIÓN .....	1
5.1.ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	1
5.2.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
5.3.PROBLEMA.....	23
5.4.CONCEPTUACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	25
5.5.HIPÓTESIS .....	27
5.6.OBJETIVOS .....	27
6. METODOLOGÍA .....	28
6.1.TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	28
6.2.POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
6.3.TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
7. RESULTADOS.....	31
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	49
8.1.ANÁLISIS .....	49
8.2.DISCUSIÓN .....	56
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
9.1.CONCLUSIONES .....	60
9.2.RECOMENDACIONES.....	62
10. AGRADECIMIENTOS .....	64
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
12. ANEXOS Y APÉNDICE.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 01: Operacionalización de variables .....	25
Tabla n° 02: Análisis de la variable dicotómica .....	31
Tabla n° 03: Percepción, estructura organizacional .....	32
Tabla n° 04: Percepción, procedimientos.....	32
Tabla n° 05: Percepción, infraestructura .....	33
Tabla n° 06: Motivación, recompensas .....	33
Tabla n° 07: Motivación, desarrollo personal .....	34
Tabla n° 08: Motivación, desafíos .....	35
Tabla n° 09: Comportamiento organizacional, actitudes .....	35
Tabla n° 10: Comportamiento organizacional, valores .....	36
Tabla n° 11: Comportamiento organizacional, compañerismo .....	36
Tabla n° 12: Responsabilidad y participación, toma de decisiones .....	37
Tabla n°13: Responsabilidad y participación, innovación .....	38
Tabla n° 14: Responsabilidad y participación, identidad.....	38
Tabla n° 15: Liderazgo, autonomía .....	39
Tabla n° 16: Liderazgo, relaciones interpersonales .....	39
Tabla n° 17: Condiciones de trabajo, ambiente social .....	40
Tabla n° 18: Condiciones de trabajo, horarios flexibles .....	41
Tabla n° 19: Condiciones de trabajo, seguridad.....	41
Tabla n° 20: Sistema de recompensas, políticas de incentivos .....	42
Tabla n° 21: Sistema de recompensas, equidad .....	42
Tabla n° 22: Apoyo de colegas, cooperación.....	43
Tabla n° 23: Apoyo de colegas, trabajo en equipo.....	44
Tabla n° 24: Apoyo de colegas, amabilidad.....	44
Tabla n° 25: Comunicación organizacional, interrelación.....	45
Tabla n° 26: Comunicación organizacional, confianza.....	45
Tabla n° 27: Competencias del trabajador, habilidades .....	46
Tabla n° 28: Competencias del trabajador, relaciones sociales .....	47
Tabla n° 29: Competencias del trabajador, compatibilidad .....	47

Tabla n° 30: Influencia de la percepción en la satisfacción laboral.....	49
Tabla n° 31: Influencia de la motivación en la satisfacción laboral .....	50
Tabla n° 32: Influencia del comportamiento organizacional en la satisfacción laboral ..	51
Tabla n° 33: Influencia de la responsabilidad y participación en la satisfacción laboral	52
Tabla n° 34: Influencia del liderazgo en la satisfacción laboral .....	53
Tabla n° 35: Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral .....	54
Tabla n° 36: Matriz de correlación .....	55

## **5. INTRODUCCIÓN**

### **5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **5.1.1. Antecedentes**

En el ámbito internacional, Zans, (2017), en su trabajo de investigación, “clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, tiene como objetivo general, analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, para recolectar la información se hizo uso de la revisión documental, la entrevista, y el cuestionario, el cual fue aplicado a un total de 88 colaboradores, de lo cual se obtuvo, que el 90% de los encuestados consideran que existe una comunicación fluida entre jefes y subordinados, además el 78% considera que sus remuneraciones son de acuerdo a su trabajo desempeñado, sin embargo el 60% de los encuestados indican que no existe un ambiente que genere confianza para expresar inquietudes.

Así también, se tiene que el 84% de los colaboradores indican que las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas, es así que el 96% indicaron que si se mejora el clima organizacional su desempeño será mayor, en tanto, concluye que la comunicación, las remuneraciones justas y las buenas relaciones, son factores importantes que se deben mantener, pues representa sus fortalezas, así también recomienda, apoyar la creatividad e innovación, incentivar y reconocer el desempeño, tomar en cuenta las habilidades y capacidades de cada colaborador.

Nieto, (2017), en su tesis sobre el análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional, con el objetivo principal de determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, para la generación de acciones de mejora, se tomó en cuenta un diseño de investigación transaccional correlacional, para la investigación se tuvo una muestra de 126 colaboradores, finalmente con los resultados obtenidos se concluye que; existe relación entre ambas variables, además el nivel de

compromiso es mayor en los trabajadores con mayor tiempo de labor, así mismo las remuneraciones, el ambiente laboral y las condiciones de trabajo son factores que influyen de manera directa en los niveles de satisfacción, por ello recomienda que la institución cree planes de inducción y motivación adecuados para incrementar la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

Zambrano, (2019), plantea su objetivo general; establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios, para lo cual busca identificar las fortalezas y debilidades del ambiente de trabajo de los colaboradores, para el recojo de información utilizo dos instrumentos, el cuestionario y la entrevista de los cuales se obtuvo que, el ambiente donde laboran los servidores es positivo y aceptable, pues los espacios de trabajo, el liderazgo y las relaciones interpersonales son sus fortalezas sin embargo, la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo es deficiente pues solo un 38,46% de los encuestados indican estar de acuerdo.

Con respecto al objetivo general se concluye que ambos conceptos se encuentran relacionados, pues en cuanto más mejor es el clima organizacional, mayor es la satisfacción al desarrollar actividades establecidas, es así que, el reconocer y analizar la percepción de los trabajadores, permite no solo identificar factores que disminuyen los niveles de satisfacción, si no también ayudan a crear planes de mejora, por tanto recomienda, promover constantemente una adecuada relación entre sus principios, valores y objetivos con las de los servidores, pues es fundamental para alcanzar mayores niveles de competitividad, así como también mejorar los sistemas de incentivos, realizar capacitaciones enfocadas en el trabajo en equipo, promover la interacción entre áreas, pues ello mejora la comunicación y participación de todo el grupo de trabajo.

En el ámbito nacional se tiene a la investigación de Eustaquio, (2016), en su investigación”, formuló el siguiente objetivo general: evaluar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de colaboradores, y para obtener los resultados hizo uso del instrumento cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra de 32 colaboradores, de los resultados se resalta que, existe una relación

significativa entre ambas variables, además los colaboradores indican que su nivel de satisfacción está por encima del 50% respecto a la relación con superiores, la participación y las recompensas, sin embargo este nivel decae en cuanto a los ambientes físicos de trabajo.

Finalmente concluye que las relaciones interpersonales es una de las dimensiones que permite que exista un mayor nivel de satisfacción en su personal, sin embargo, la mala ventilación, los espacios reducidos, la limpieza casual y el contar con equipos obsoletos genera un alto nivel de insatisfacción. A partir de ello recomienda realizar evaluaciones constantes para analizar los ambientes de trabajo, para así de esta manera dar alternativas de solución.

Serafin, (2017), a través de su trabajo de investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda”, plantea el objetivo general que es establecer la relación que existe entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, y para recolectar la información se hizo uso del instrumento cuestionario, aplicado a una población y muestra de 150 colaboradores, de lo cual se determinó que existe un 57,33% de los colaboradores, que afirman que el clima organizacional de la empresa es regular, así mismo, existe un 24,67% que indica que la satisfacción laboral es buena.

Se concluye que existe relación entre las variables, además se indica que cuando el clima organizacional es adecuado la satisfacción de los colaboradores es mayor, por tal recomienda mantener adecuados ambientes de trabajo, capacitar y fomentar la comunicación e integración del personal de la empresa, puesto que a mayor satisfacción mayor es su desempeño.

Lorrén, (2018), tuvo por objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, como instrumento de estudio se utilizó el cuestionario el cual fue aplicado a una muestra de 28 trabajadores de los cuales se obtuvo que un 36% de los colaboradores están de acuerdo con el ambiente

físico de trabajo, así también un 39% de ellos indican que el nivel de compañerismo es ideal, sin embargo el 36% indica que la empresa no reconoce sus esfuerzos, y que sus niveles de comunicación son deficientes puesto que el 43% de los colaboradores indican que la empresa no cuenta con los medios necesarios para comunicarse.

Finalmente concluye que existe relación entre las dos variables de estudio, ya que si el clima dentro de la empresa es bueno el desempeño de los trabajadores es mejor, por tal se recomienda a la empresa enfocar sus actividades en mejorar las relaciones entre sus colaboradores, planear estrategias para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, de esta manera se aumenta los niveles de desempeño laboral.

Victorio, (2018), en su tesis tiene como objetivo general determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, para esta investigación se utilizó un diseño de investigación no experimental, de corte transversal y correlacional, con los resultados obtenidos se concluyó que; la autorrealización es un factor que ha permitido a los colaboradores no solo crecer de manera profesional sino que también les ha brindado mayor libertad para tomar decisiones, también se tiene que la empresa incentiva un buen desarrollo de la comunicación, además, las condiciones laborales como ambiente físico son muy favorables para el buen desempeño, también se aprecia que la mejor forma de mantener informado al personal sobre las políticas de la empresa es mediante las capacitaciones constantes.

Para finalizar concluye que la gerencia debe realizar rotación de puestos, pues de esta manera el personal tiene mayores retos, así mismo para reforzar la comunicación se debe implementar un buzón de sugerencias para trabajadores, y para mejorar las sus habilidades respecto al manejo de los recursos con los que cuenta la empresa se requieren realizar mayores capacitaciones.

Larios, (2020), en su tesis propone como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de información de la universidad señor de Sipán, para obtener información utilizo como

instrumento de investigación al cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra de 13 colaboradores, de los cuales se obtiene que solo el 30% de los colaboradores están cómodos en el ambiente donde laboran, además existe un 47% que indican que la comunicación y las relaciones laborales son favorables, sin embargo existe un 64% que se muestran insatisfechos con el trato recibido, por ello hace referencia en mejorar la comunicación entre directivos y personal pues ello mejorara la motivación, por tal los trabajadores se sentirán más valorados y comprometidos con la empresa.

Belsuzarri, y Acosta, (2020), en su investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral en los operarios de una pyme contratista del sector de ingeniería de Lima durante el año 2019, para su estudio utilizo un diseño de investigación no experimental, de corte transversal, correlacional, como instrumento aplico el cuestionario a una muestra de 225, de la cual se obtuvo que el clima organizacional tiene una relación positiva con el desempeño, pues el personal se siente identificado con la empresa y sus valores, así mismo la relación de los colaboradores con los supervisores es buena, y la comunicación se desarrolla de forma clara y fluida permitiendo que la información sea adecuada y precisa, finalmente las condiciones de trabajo son óptimas y por ello permiten un mejor desempeño.

A nivel regional la investigación de Tirado, (2017), Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis eirl de la Ciudad de Cajamarca – 2016, propone el siguiente objetivo; determinar y analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, para poder recolectar información utilizo el instrumento cuestionario, el cual fue aplicado a un total de 28 trabajadores, de lo cual se obtuvo que el personal percibe un clima regular, pues el 51% califica al factor comunicación como poco, pues los canales de comunicación empleados no permiten transmitir a los colaboradores los objetivos y valores de la empresa, además el 53% indica que las condiciones laborales son regulares.

Es así que los trabajadores indican que su satisfacción es regular, pues el 52% indica que la empresa no les permite desarrollarse profesionalmente, así como también se

tiene que solo el 46% indica que sus relaciones interpersonales son buenas. A partir de ello se afirma que existe relación entre ambas variables de estudio, además las condiciones laborales, la comunicación, supervisión y autorrealización son factores que generan una debilidad en el clima de la empresa, por tanto, el nivel de satisfacción es bajo, por ello sugiere implementar programas de capacitación para mejorar no solo sus habilidades sino también sus relaciones.

Apolitano, (2018), en su investigación propone como objetivo principal conocer la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, para lo cual utilizo al cuestionario como instrumento para recolectar información, del cual se concluye que el clima organizacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción de los colaboradores, por ello es importante que la supervisión, el ambiente físico, las condiciones de trabajo sean favorables, pues están influyen en el nivel de satisfacción, además se tiene que no todas las dimensiones del clima influyen de la misma manera en la satisfacción de los colaboradores.

Díaz y Zamora, (2018) en su tesis “Clima organizacional y su relación con la Satisfacción laboral en los colaboradores del hospital simón bolívar - Cajamarca 2018”, buscan determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, su investigación fue de tipo no experimental y de corte transversal, y mediante la aplicación del cuestionario a la muestra conformada por 150 colaboradores, se obtuvo que el 39,8% de los trabajadores opinan que la satisfacción laboral respecto a reconocimientos y condiciones laborales es buena, además existe un 37,9 % que indica que la empresa fomenta el desarrollo personal y compañerismo, por tal el clima organizacional es bueno.

En consecuencia, el autor recomienda que para incrementar los niveles de satisfacción se deben realizar capacitaciones, talleres, charlas, programas de reconocimiento, con el fin de desarrollar habilidades, mejorar competencias y lo más importante mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.

### **5.1.2. Fundamentación científica**

#### **Clima organizacional**

Herzberg, Mausner, y Snyderman, (1959), lo definen como el espacio propicio para que los colaboradores de una empresa desarrollen su trabajo, además indica que existen factores que influyen en dicho ambiente, los cuales son: factores higiénicos, que hace referencia a las condiciones de trabajo donde se desempeña el personal, y factores motivacionales, que involucra a las actividades desarrolladas en cada puesto de trabajo.

García, (2009), lo define como la percepción y apreciación que tienen los integrantes de una empresa respecto a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas (liderazgo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), los cuales influyen en su comportamiento y desarrollo organizacional.

Así mismo indica que existen tres elementos importantes en el clima organizacional y son: la percepción; que es la manera en cómo los colaboradores perciben su espacio de trabajo; los factores organizacionales; los cuales se relacionan con la motivación y desempeño; y el comportamiento organizacional; que es la manera en cómo actúan las personas dentro de sus puestos de trabajo. Además, se debe tener en cuenta que cada trabajador tiene expectativas, capacidades y personalidad diferentes, es así que, al ingresar a un centro de trabajo estas características se ajustan a su nueva realidad, e inciden de manera positiva o negativa en su comportamiento. Por lo tanto, el clima organizacional se orienta hacia el análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los colaboradores.

Momeni, (2009), indica que el clima organizacional es cómo los empleados perciben su organización y el tipo de actitud que tienen hacia su organización, por ello, la actitud y el comportamiento de un gerente y la forma en que se gestiona la organización tiene un efecto importante en las actitudes de los empleados y percepciones que crean.

Griffin y Moorhead, (2010), precisan que el clima organizacional, parte de las percepciones individuales, lo cual conlleva a sustentar que la vida dentro de la organización se determina por comportamientos y actitudes, desarrollados por quienes conforman un equipo de trabajo. Por ello Restrepo, (2016) indica que para lograr que el personal se sienta seguro y desarrolle sus capacidades al máximo las empresas deben brindar ambientes saludables, pues el clima organizacional es el factor que afecta a diferentes individuos y resultados organizacionales como la intención de irse (agotamiento), eficacia de la práctica individual, satisfacción en el trabajo, actitud laboral y productividad organizacional.

Un buen clima organizacional mejora la eficiencia de la organización, reduce los costos de rotación y disminuye los problemas con el personal (Momeni, 2009). Así mismo, un clima positivo tiene un efecto positivo en los resultados financieros, como es el crecimiento de los ingresos, los beneficios y el rendimiento de las ventas (Goleman, 2000).

### **Dimensiones del clima organizacional:**

Litwin y Stringer, (1968), consideran las siguientes:

- Estructura, muestra la percepción que tienen los colaboradores acerca de los procedimientos, normas y tramites, es decir, el desempeño depende de la estructura organizacional (tener responsabilidades y roles claramente definidos y bien organizados).
- Recompensa, es la percepción que tiene el personal respecto a los incentivos recibidos por el desarrollo de su trabajo, es decir los empleados analizan si las recompensas se otorgan de manera justa y equitativa, dependiendo de la calidad del trabajo y el desempeño.
- Relaciones, hace referencia a los ambientes de trabajo agradables y las buenas relaciones sociales (entre compañeros o como jefes y subordinados), ya sea dentro o fuera de la organización,

- Identidad, es el compromiso con la empresa, pues los objetivos de esta se relacionan con los del colaborador, por tal siente que es importante y valioso.
- Responsabilidad individual, se enfoca en el nivel de autonomía del que dispone cada trabajador para el desarrollo de sus funciones, es decir, el grado en que se sientan responsables de realizar su trabajo, (estímulo a la discreción y juicio individual mediante el cual se hace sentir a los empleados que son su propio jefe).
- Desafíos y toma de decisiones, se refiere a los riesgos asumidos por los trabajadores para el logro de los objetivos, esta dimensión es muy importante pues genera un ambiente saludable de competitividad.
- Cooperación y apoyo, se enfoca en el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, y lo más importante la ayuda que brinda la alta dirección a su personal frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
- Estándares, es la percepción que tienen los trabajadores sobre las medidas establecidas por la empresa respecto a los niveles de desempeño. Es decir, la percepción en cuanto a justicia y equidad.

Un buen clima hace referencia al trato que se les brinda a las personas, es decir, si la empresa tiene las facilidades para realizar grandes eventos, puede hacerlo, sin embargo, lo que si se debe tener en cuenta es: saber qué y cuándo realizar una celebración, mantener y fomentar el respeto mutuo, añade Mauricio Bock.

- Tolerancia al conflicto, es la manera en que los líderes hacen frente a los problemas que se presentan dentro de la empresa.

Es así que, Chiavenato, (2009), indica que las personas al ingresar a trabajar en una empresa esperan encontrar; un excelente lugar de trabajo (bienestar físico y psicológico), reconocimiento y recompensa (el desempeño debe ser reconocido), oportunidad de crecimiento (condiciones de avance y desarrollo), participación en las decisiones (inclusión), libertad y autonomía, apoyo y respaldo, empleabilidad (permanencia y

estabilidad de trabajo), compañerismo (relaciones interpersonales de confianza), alegría y satisfacción (buen clima de trabajo) y una alta calidad de vida.

### **Niveles del clima organizacional**

Según Field y Abelson (1982), identifican tres niveles de clima:

- **Organizacional:** el clima se crea mediante la administración de las condiciones organizacionales, y son los colaboradores quienes lo perciben, afectando de esta manera a su motivación y comportamiento.
- **Grupal:** debido a las diferencias entre tareas y funciones laborales el clima de cada departamento es diferente, a ello se le conoce como subclimas, el cual se utiliza para describir la situación de cada grupo de trabajo, por ello, Schneider, (1987), indica que en las empresas se desarrolla un clima compartido, pues todos los miembros tienen personalidades, percepciones y suposiciones diferentes.
- **Psicológico:** representa los atributos individuales de cada integrante de una organización.

### **Motivación**

La motivación puede entenderse como el desempeño de los colaboradores y esfuerzos para lograr los resultados deseados por la organización. El buen desempeño depende en la motivación del empleado. En términos de comportamiento, la motivación puede conceptualizarse como el esfuerzo y tenacidad que ejerce una persona para hacer o lograr algo (Chiavenato, 2009).

La motivación se constituye por factores que provocan, mantienen y dirigen las actitudes de las personas. Por ello se le considera como un impulso conductual que hace al individuo realizar y seleccionar una acción entre diversas alternativas.

Chiavenato (2009), plantea que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- El comportamiento es causado, es decir que el comportamiento de cada persona se da por un aspecto de su lugar de trabajo o por algún otro factor interno.
- El comportamiento es motivado, cada actitud sea positiva o negativa, se deriva de las necesidades, impulsos o deseos.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos, toda actitud tiene una causa, pero también se dirige hacia un objetivo o meta final.

La motivación está muy ligada a la satisfacción laboral y a la productividad. Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado; es por ello que, para analizar la satisfacción laboral, es necesario empezar por la motivación, pues esta se ve afectada por las condiciones de trabajo, ya que ellas influyen en su desempeño.

La motivación de las personas para trabajar puede tener muchas causas, que interactúan de manera compleja. La influencia de las recompensas en forma de dinero u otros beneficios es mucho menos sencilla de lo que la mayoría de nosotros supone. Los motivadores más efectivos son intrínsecos y surgen del trabajo en sí más que de cualquier recompensa recibida después de que el trabajo se ha completado (Gray, 2007).

El trabajador motivado está más comprometido y realiza mejor sus tareas. Los factores que determinará la motivación del trabajador dependerán de la efectividad de cada organización en alinear los objetivos personales del trabajador con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009).

## **Comportamiento organizacional**

Chiavenato, (2009), lo define como el análisis del entorno y de ambiente interno de una organización, es decir, se estudia el actuar de las personas dentro de sus ambientes de trabajo, además indica que existen cuatro formas de modificar dicho comportamiento, y son: el refuerzo positivo, que sirve para aumentar una actitud deseable, el refuerzo negativo, que ayuda a evitar comportamientos desagradables, la sanción, que permite mejorar el sentido de responsabilidad y la extinción, que permite corregir conductas de los colaboradores.

Estas cuatro estrategias permiten mejorar el desempeño de forma continua, pues influye el comportamiento de las personas, ya que reducen las conductas negativas e incrementan las positivas, creando de esta manera nuevas fortalezas en el proceder de cada individuo.

## **Responsabilidad y participación organizacional**

Chiavenato, (2009, p. 276-281), indica que cada equipo de trabajo en una empresa se caracteriza por el comportamiento de quienes lo conforman, además, este comportamiento se ve influenciado por el liderazgo, normas, funciones, percepciones y expectativas, pues este grupo forma parte de la organización, por tal los objetivos deben ser compartidos. Las principales variables estructurales de un grupo son:

- Liderazgo formal, cada grupo tiene un líder, el cual de acuerdo a la función que desempeña se le conoce como, jefe, gerente, coordinador, líder de proyecto, entre otros.
- Función, representa al conjunto de actividades definidas para un puesto de trabajo, las cuales deben ser desarrolladas de acuerdo a las expectativas de cada área.
- Desempeño del papel, cada integrante de equipo desempeña una función específica, sin embargo, su desempeño se ve influenciado por; su nivel de identificación, percepción, expectativa y conflicto.

- Normas, cada grupo de trabajo define sus normas a seguir, pues estas son muy importantes ya que rigen la apariencia, el desempeño, la organización social y la asignación de recursos, y en base a ellas las personas modifican y ajustan su comportamiento.
- Composición, es el conjunto de conocimientos y competencias que aportan las personas al grupo de trabajo para de esta manera alcanzar objetivos, es por ello que cuando se incrementa la diversidad de opiniones se generan nuevos conflictos, los cuales al ser bien direccionados por los líderes estimulan la creatividad y mejoran la toma de decisiones.

Las fortalezas de la toma de decisiones en grupo, según Chiavenato, (2009, p. 282), son: la generación de información y conocimientos más completos (la riqueza intelectual se da por la diversidad de aportes), se ofrecen puntos de vista más diversos (mayor perspectiva), se toman decisiones de mejor calidad y finalmente se facilitan soluciones. Sin embargo también se tienen algunas debilidades como: mayor tiempo para discutir y encontrar soluciones, la conformidad, el poder y la responsabilidad compartida.

## **Liderazgo**

Goleman, (1998, p. 12), definió el liderazgo como el arte de persuadir a las personas para que trabajen un objetivo común. Por tanto, el liderazgo se refiere a la capacidad de motivar, influir y permitir que otras personas contribuyan al éxito y la eficacia de la organización.

Chiavenato, (2009, p. 165), indica que un buen líder anticipa el cambio, afronta el cambio y adopta una postura visionaria. El liderazgo del director y el espíritu de equipo son esenciales para el éxito de una empresa.

Los líderes influyen en el clima a través de sus acciones visibles a lo largo del tiempo que consecutivamente se convierten en las percepciones de los empleados, la

influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional se ha establecido como el principal impulsor del clima organizacional.

Chiavenato, (2009, p. 362), indica que el comportamiento de un líder tiene una gran influencia en las actitudes, comportamientos, emociones, moral y percepciones de los empleados, pues estas percepciones están formadas directamente por el estilo de liderazgo y comportamiento de su líder. Por lo tanto, a través de una evaluación se puede percibir si el comportamiento de un líder puede conducir potencialmente a la creación y supervivencia continua de un clima organizacional positivo y próspero.

Chiavenato, (2009, p. 341), indica que para propiciar el liderazgo en la organización se debe encaminar a los trabajadores, pues, un buen líder toma la iniciativa y genera la acción, se relaciona con los demás integrantes de un equipo, y los más destacados son sus habilidades de lógica situacional, y análisis de información, ya que con ello ayudan a su equipo a pensar que todo es posible aun con los obstáculos.

Las características del liderazgo según Chiavenato, (2009, p. 345 y 348), son: la flexibilidad cultural, habilidades de comunicación, la creación de un clima de aprendizaje, la capacidad de innovar, y el enfrentar los cambios constantes, además, identifica tres habilidades que debe tener un buen líder:

- Habilidades de comportamiento, un buen líder debe tener congruencia entre lo que dice y lo que hace respecto a sus acciones, valores; así mismo la capacidad para relacionarse con los demás, para fomentar el desarrollo personal de su equipo, habilidades de decisión para así motivar el actuar de las personas, y las habilidades de acción para administrar el tiempo y tomar decisiones acertadas.
- Habilidades de relaciones interpersonales, el líder debe ser capaz de manejar la tensión en los ambientes de trabajo, evaluar las actitudes de las personas ante el cambio y utilizar un enfoque racional y creativo para solucionar problemas.

- Habilidades de interrelación de conocimientos, las personas precisan saber que son reconocidas, que merecen confianza y que sus superiores valoran su trabajo y cuentan con su iniciativa para el aprendizaje y la innovación.

El líder debe ser capaz de realizar diversas actividades en un mismo tiempo, escuchar y comunicar son aspectos muy importantes para mejorar las relaciones interpersonales, solucionar problemas y tomar decisiones de vital importancia para alcanzar objetivos, por ello debe prestar atención a diversos contextos, es decir, debe ser planificador, organizador, supervisor y orientador (Chiavenato, 2009, p. 365).

El liderazgo es una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y su equipo de trabajo, por ello debe conocer las aspiraciones, necesidades y limitaciones de sus compañeros para así apoyar y fomentar su desarrollo (Chiavenato, 2009, p. 366 y 367).

Las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional son moldeadas directamente por el estilo de liderazgo y comportamiento de los gerentes; más particularmente, están moldeados por la forma en que los gerentes trabajan para mejorar el desempeño de los empleados y recompensarlos (Momeni, 2009). Además, líderes exitosos puede manejar sus propias emociones y responder a las emociones de los demás. Pueden estimular y motivar a los empleados, ya que tienen buenas habilidades sociales, y se identifican con ellos por su empatía, así también, regulan sus emociones y las emociones de los empleados, debido a sus altas habilidades de autorregulación y autoconciencia (Goleman, 2000).

Goleman, (2000). Afirma que el estado emocional de un líder afecta el desempeño de sus empleados, si se encuentra en un estado de ánimo feliz, las personas que lo rodean ven las cosas de una manera más positiva, se vuelven más optimistas, eficiente y creativo; ocurre lo contrario cuando el estado emocional es negativo, pues creará un entorno disfuncional.

En los últimos años la manera de dirigir a las organizaciones ha cambiado, pues el líder debe tener la capacidad de fomentar la innovación, preservar las buenas relaciones, expresando humildad y los valores propios de la empresa. Por ello, Great place to work (2019) indica que las empresas del siglo 21 requieren de un liderazgo que favorezca la toma de decisiones, que aproveche las sinergias de las relaciones humanas, que creen equipos de trabajo orientados hacia un propósito y hacerles formar parte del objetivo final de organización, pues de esta manera se podrá inculcar a todos los colaboradores a ser parte del cambio, avanzar juntos y a dar lo mejor de sí mismos.

### **Clima organizacional y estrategia**

Las percepciones, sentimientos, actitudes y puntos de vista de los empleados deben estar alineados con la estrategia de una organización para trabajar en los objetivos de la organización de una manera colaborativa y altamente efectiva. Por esta razón, la estrategia de una organización debe estar alineada con las opiniones y sentimientos de quienes la implementan.

El clima organizacional es una estructura social que puede promover el desempeño o impedirlo y, por lo tanto, puede considerarse un amortiguador entre las habilidades y la motivación individual y los diversos resultados laborales (Schneider, 1975).

### **Satisfacción laboral**

Brief, (1998), la puntualiza como un proceso emocional cognitivo, por medio de la cual el colaborador valora su experiencia en el trabajo, es decir, comprende los sentimientos de los empleados con respecto a múltiples aspectos del trabajo; así mismo, Fisher, (2000), sostiene que la satisfacción laboral constituye una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo. Por ello, Weiss, (2002), la conceptualiza como una evaluación positiva o negativa que hace el colaborador respecto a su área de trabajo.

Robbins y Judge, (2013), creen que la satisfacción laboral representa una actitud y no un comportamiento. Por ello la definen como un sentimiento positivo que tiene un individuo sobre su trabajo, basado en la evaluación de las características del puesto.

Es así que, Rodríguez, Núñez y Cáceres (2010), indican que la satisfacción laboral se percibe mediante los sueldos y salarios (acordes), condiciones de trabajo (seguras y cómodas), y relaciones con los jefes inmediatos (amigables y comprensibles). Cada persona es única y puede esperar un resultado diferente del trabajo; sin embargo, existen algunos factores que mejoraran la satisfacción de los empleados.

Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins, (1998), son:

- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo; cada persona tiene habilidades diferentes, por tanto, estas se deben de adaptar a su puesto de trabajo.
- Reto del trabajo; para desarrollar actividades el trabajador debe hacer uso de todas sus capacidades, tener autonomía, pues de esta manera se siente comprometido e identificado con la empresa.
- Condiciones de trabajo; para que el trabajador desarrolle cada una de sus tareas debe contar con ambientes adecuados, tanto físicos (infraestructura) como psicológicos (relaciones sociales).
- Apoyo de colegas; el trabajador debe mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, y jefes inmediatos, pues de esta manera tiene mejores oportunidades de aprendizaje.
- Sistema de recompensas y beneficios laborales; el colaborador se siente satisfecho cuando percibe que las compensaciones, asensos y beneficios, están de acuerdo al trabajo desempeñado, ya sea por su persona o demás compañeros.

Schratz, (1993), indica que las dimensiones de clima organizacional que se han relacionado con la satisfacción laboral son; el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales

(calidez) y las competencias del empleado. Así mismo afirma que las dimensiones que más se conectan con el clima organizacional son la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso.

El desempeño de los empleados se deteriora cuando no se sienten satisfechos con sus trabajos, Mendis, (2017), enfatizó la importancia de tener empleados satisfechos para lograr metas y objetivos organizacionales, también indicó que la satisfacción podría afectar el desempeño laboral de los empleados.

Bin Shmailan, (2016), los líderes deben trabajar continuamente para mejorar el proceso interno, fomentar la comunicación, planificar, fomentar el crecimiento personal de los empleados y solicitar su opinión para mejorar el compromiso, cuanto mayor sea el nivel de compromiso, más se sentirá valorado el empleado en el trabajo.

Pujol-Cols, y Dabos, (2018), describen los enfoques de la satisfacción laboral los cuales son:

- Enfoque situacional: se basa en el diseño del trabajo, una situación positiva permite al empleado actuar y responder de forma efectiva, sin embargo, una situación negativa no genera condiciones de aprendizaje adecuadas, pues rara vez se estimula un buen desempeño. Aquí se tienen cinco dimensiones intrínsecas del trabajo, las cuales son: la variedad de habilidades (talento diverso), la identidad de la tarea (desarrollo de actividades), la significatividad de la tarea (impacto en la vida del trabajador o en la empresa), la autonomía (libertad, independencia para el planteamiento y ejecución de actividades), y la retroalimentación de la tarea (información para autoevaluar el desempeño).
- Enfoque disposicional: cada persona condiciona la forma de percibir su lugar de trabajo; uno de los modelos más utilizados es el de los Cinco grandes rasgos de personalidad, donde el primero describe el estado emocional de la persona, el segundo implica la predisposición a experimentar estas emociones, el tercero se basa en la

experiencia, el cuarto se orienta hacia la amabilidad y el quinto representa el grado de responsabilidad.

- Enfoque interaccionista: se basa en la interacción de individuo-situación, es decir, los trabajadores ajustan su comportamiento y actitudes a su contexto laboral, sin embargo, aún mantienen su personalidad.

### **Condiciones de Trabajo**

De la Cueva, (2002), lo define como el estado del ambiente de trabajo y lo relaciona con la seguridad e higiene. Por otro lado, en la actualidad las empresas incorporan políticas de riesgos laborales para brindarle mayor garantía al colaborador al momento de desarrollar actividades; así también se preocupan por ofrecer horarios flexibles, y lo más importante establecer políticas de incentivos adecuadas (Sánchez, De Lourdes, y García, 2017).

El entorno de trabajo no solo se refiere a las instalaciones físicas de la organización, sino también a las condiciones psicológicas en una organización, pues los empleados prefieren entornos laborales que faciliten oportunidades para hacer un buen trabajo y donde puedan desempeñarse bien, así como entornos que ofrezcan comodidad personal (Robbins, 1998).

Por tanto, si la empresa proporciona adecuadas condiciones físico-ambientales de trabajo mayor es la productividad de sus trabajadores, ya que se sienten identificados, motivados y seguros, pues según, Chiavenato, (2009, p. 13), los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con sus empleadores, a su vez, contribuyen a tasas más altas de desempeño y a la sostenibilidad de las empresas, pues los conceptos de satisfacción y compromiso están relacionados positiva y fuertemente entre sí.

## **Apoyo de colegas**

Locke, (1976), afirma que la competencia y la amabilidad de los compañeros también influyen en la satisfacción laboral, pues según, Robbins, (1998), la interacción con los colegas y el trabajo con compañeros de apoyo conducirán a la satisfacción laboral, ya que los miembros del grupo ofrecen apoyo, consejo y ayuda.

Los trabajadores quieren mejorar sus habilidades, conocimientos y, sobre todo, aprender cosas nuevas que les proporcionen crecimiento personal. Por lo tanto, la capacitación laboral juega un papel clave para las oportunidades de desarrollo personal y ayuda a los empleados a ser más específicos con su trabajo, como resultado, aumenta la satisfacción laboral del empleado. Además, los programas de desarrollo de los empleados mejoran el nivel de satisfacción de los trabajadores dándoles más confianza, proporcionando control sobre su carrera y aumentando los sentimientos positivos hacia su trabajo.

## **Comunicación organizacional**

Es la herramienta fundamental para alcanzar los objetivos, pues permite que la información fluya dentro de las áreas de trabajo, y así quienes conforman una organización puedan enfrentar los retos y desafíos de la sociedad, (Posadas, 2014, p.102).

La comunicación es un aspecto imprescindible que se requiere evaluar constantemente, pues no siempre se plantea de manera adecuada en las empresas, y es a través de esta que se define las buenas o malas relaciones dentro de la organización, es por ello que Mauricio Bock gerente corporativo de Belcorp indica que una comunicación transversal genera confianza, transparencia y mucho respeto.

Cuando los líderes mejoran el entorno de la organización y fomentan comunicación, los empleados estarán más satisfechos en el trabajo, producirán mejores resultados y demostrará más entusiasmo (Bin Shmailan, 2016). Una buena comunicación

motiva, estimula y transmite optimismo y alegría a los colaboradores para alcanzar los objetivos, dado que, la comunicación es el único proceso organizacional que tiene el poder de informar, educar y generar la cooperación necesaria para el cambio cultural, pues la comunicación entre supervisores y subordinados determina las actitudes de los empleados hacia sus trabajos.

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

Las dos teorías de la satisfacción laboral más ampliamente organizadas se atribuyen a Maslow (1954) y Herzberg et al., (1959). Maslow se centró en lo que ha comúnmente se conoce como una "jerarquía de necesidades" con la premisa principal de que las necesidades de orden inferior (fisiológicas, de seguridad y de pertenencia) deben satisfacerse antes, para después, satisfacer sus necesidades de orden superior (estima y autorrealización).

El modelo jerárquico supone que cuando una necesidad de orden inferior no se satisface, preocupa al individuo y excluye la atención a necesidades de orden superior. El comportamiento individual es motivado por el deseo de satisfacer la necesidad más importante en un punto específico o período en el tiempo.

Herzberg et al., (1959), distinguió entre factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con la satisfacción. Se creía que los factores intrínsecos aumentaban la satisfacción laboral mientras que los extrínsecos (las recompensas) causaron insatisfacción laboral.

Estos factores también se denominaron higiénicos o insatisfactorios y se ocuparon principalmente del ambiente de trabajo, incluyendo: políticas organizacionales y administración; relaciones con supervisores, compañeros; las condiciones de trabajo; salario; supervisión; estado; y seguridad laboral (Herzberg et al., 1959).

Merit, (1995), descubrió que los empleados estaban insatisfechos con: políticas y administración deficiente de la empresa, mala supervisión, salario bajo o injusto, malas condiciones de trabajo, prestaciones inadecuadas y falta de seguridad. Sin embargo, el reconocimiento, logros, crecimiento, responsabilidad y trabajar en sí; son factores intrínsecos aumentaban la motivación para trabajar.

## **5.2.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Justificación Teórica**

La investigación expone las teorías para sustentar a cada una de las variables investigadas, que son de vital importancia para determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de quienes trabajan en comercial Marleny, partiendo de la base que en la actualidad el clima organizacional es un factor que afecta de forma significativa al desempeño, eficacia, eficiencia, actitud, productividad y satisfacción del personal, es vital importancia conocer los conceptos básicos respecto a clima organizacional y satisfacción laboral; puesto que ello permitirá que la gerencia tome decisiones más efectivas en cuanto a la gestión del clima dentro de su entidad, para de esta manera mejorar los resultados de su empresa.

### **Justificación Práctica**

Hoy en día la satisfacción del personal dentro de una organización depende de las condiciones de su lugar de trabajo, pues cada individuo tiene una personalidad que lo hace único, por ello las empresas se preocupan por brindar a su personal todas las facilidades para que puedan desempeñar de forma más efectiva sus actividades, pues sus actitudes y aptitudes se ven influenciadas por la calidad del entorno donde se desempeñan.

Es así que la siguiente investigación permitirá que otras personas interesadas y empresarios puedan analizar el clima organizacional dentro de sus empresas y así evaluar si este afecta en la satisfacción de sus colaboradores, para así de esta manera implantar

medidas de mejora, pues ello disminuirá la rotación de su personal, y a su vez incrementará el nivel de compromiso con su lugar de trabajo.

### **Justificación Metodológica**

Finalmente, en la siguiente investigación se hará uso de un instrumento de estudio para recolectar información de la muestra seleccionada, además se analizará e interpretará cada dato obtenido, para así de esta manera comprobar la hipótesis planteada.

### **5.3.PROBLEMA**

En la actualidad el clima organizacional es un factor clave para el desarrollo empresarial, pues su análisis, diagnóstico y mejora permite que la empresa sea sostenible en el tiempo, dado que incide directamente en la satisfacción del personal, pues es un factor importante del ambiente de trabajo que puede afectar diferentes aspectos.

El buen clima laboral de una empresa permite que esta sea considerada como la mejor opción para trabajar, pues el desempeño y compromiso de los miembros que la conforman, permiten tener una mejor perspectiva. En el Perú, según la encuesta elaborada por Aptitus el 86% de los trabajadores encuestados afirman que un mal clima laboral sería motivo de renuncia a su puesto de trabajo, pues el 23% de los encuestados indican que el ambiente laboral es el segundo de los aspectos más importantes que toman en cuenta antes de aceptar un trabajo, del mismo modo, el 81% de los trabajadores considera que su desempeño se ve influenciado por el buen o mal clima. Según, Zumaeta (2018) para retener al talento humano es necesario entender que cada trabajador tiene diferentes necesidades.

Comercial Marleny es una empresa familiar con más de 8 años en el mercado Cajabambino, que cuenta con dos locales de venta y ofrece una gran variedad de productos

de primera necesidad, además es una de las cinco tiendas de abarrotes más importantes de la provincia, pues sus ventas son tanto al mayor como al por menor, sin embargo, la rotación de su personal de ventas es frecuente, y más aún hoy en día con la crisis ocasionada por la pandemia la seguridad en el lugar de trabajo debe ser favorable, del mismo modo la cantidad de sus retribuciones debe permitirles solventar todas sus necesidades.

La forma en que operan las organizaciones ha cambiado en los últimos años, los gerentes se esfuerzan por liderar y los empleados contribuyen con sus servicios. El nuevo lugar de trabajo busca equilibrar la estrategia de la empresa y la estrategia de vida de las personas (Gray, 2007). Es así que el presente estudio determina si el clima organizacional de comercial Marleny es un componente que afecta el comportamiento del personal, así como también identifica a los factores que influyen en la satisfacción de los mismos, pues de acuerdo a ello el dueño y gerente puede desarrollar actividades de mejora, por ello se propone el siguiente problema.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021?

## 5.4. CONCEPTUACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla n° 01:** operacionalización de variables

Variable	Definición	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Conceptual	Operacional			
Variable: clima organizacional	Conjunto de características que perduran en el tiempo, describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la integran (Momeni, 2009).	de Es cómo las personas perciben su entorno y cómo se sienten en dicho contexto, por ello es considerado como un elemento intermedio significativo entre las variables relacionadas con el desempeño, tales como; el compromiso, la creatividad, las relaciones humanas de	Percepción	Estructura organizacional	1
				Procedimientos	2
				Infraestructura	3
			Motivación	Recompensas	4
				Desarrollo personal	5
				Desafíos	6
			Comportamiento organizacional	Actitudes	7
				Valores	8
				Compañerismo	9
			Responsabilidad y participación	Toma de decisiones	10
				Innovación	11
			Liderazgo	Identidad	12
				Autonomía	13

		apoyo y el comportamiento organizacional.		Relaciones interpersonales	14
Variable: satisfacción laboral	La satisfacción laboral es un sentimiento positivo que tiene un individuo sobre su trabajo, basado en la evaluación de las características del puesto (Robbins y Judge, 2013).	Es una combinación de reacciones cognitivas y afectivas a las percepciones diferenciales de lo que una persona quiere recibir en comparación con lo que realmente recibe, el efecto de satisfacción depende de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sistemas de recompensa, entre otros.	Condiciones de trabajo	Ambiente social	15
				Horarios flexibles	16
				Seguridad	17
			Sistemas de recompensas	Políticas de incentivos	18
				Equidad	19
				Cooperación	20
			Apoyo de colegas	Trabajo en equipo	21
				Amabilidad	22
				Interrelación	23
			Comunicación organizacional	Confianza	24
				Habilidades	25
			Competencias del trabajador	Relaciones sociales	26
Compatibilidad	27				

## **5.5.HIPÓTESIS**

**H<sub>1</sub>:** El clima organizacional si influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional no influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

## **5.6.OBJETIVOS**

### **5.6.1. Objetivo general**

- Determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

### **5.6.2. Objetivos específicos**

- Determinar si la percepción influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.
- Determinar si la motivación influye la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.
- Determinar si el comportamiento organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.
- Determinar si la responsabilidad y participación influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.
- Determinar si el liderazgo influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 6.1.1. Tipo de investigación

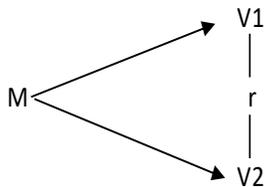
La investigación realizada fue de tipo descriptiva; ya que propósito fue describir las variables de estudio, y correlacional; para determinar si la variable independiente influye en la variable dependiente, es decir si se relacionan entre sí.

#### 6.1.2. Diseño de investigación

El diseño empleado fue no experimental, pues las dos variables se estudiaron de acuerdo a su realidad, de corte transversal; pues la investigación se realizó en base al primer trimestre del 2021 y descriptivo correlacional, ya que busca determinar si la variable independiente influye en la variable dependiente, es decir si se relacionan entre sí.

Asumió un enfoque cuantitativo pues se centra en el estudio y análisis del problema, y además la información se obtuvo mediante el análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta a aplicada.

Esquema:



Donde:

M: muestra (colaboradores de comercial Marleny).

V1: clima organizacional.

V2: satisfacción laboral.

r: relación existente entre ambas variables.

## **6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **6.2.1. Población**

La población de estudio comprende la totalidad de los colaboradores permanentes de comercial Marleny, la cual está representada por 12 integrantes, los cuales se detallan a continuación: área administrativa (1), Ventas (1 conductor, 3 repartidores, 4 vendedoras), Caja (2) y Contabilidad (1).

### **6.2.2. Muestra**

Por ser una población pequeña, la muestra comprende a toda la población de estudio, es decir a los 12 colaboradores.

## **6.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **6.3.1. Técnicas:**

- Encuesta

### **6.3.2. Instrumentos:**

- Cuestionario

La técnica empleada para el recojo de información fue la encuesta, y el instrumento de evaluación empleado fue el cuestionario, compuesto por 27 ítems, medidos con escala de LIKERT, las interrogantes han sido planteadas de acuerdo a las variables de estudio; y la escala se detalla de la siguiente manera:

- (1) Totalmente en desacuerdo

- (2) En desacuerdo
- (3) Indiferente
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

**Validez del instrumento**

Para validar el instrumento se hizo uso de la revisión por juicio de expertos, el cual ha sido validado por tres especialistas (ver anexo n° 02).

## 7. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de comercial Marleny, los cuales se han procesado mediante del programa estadístico JASP, versión 0.14, de lo cual se tiene:

### Información general de la muestra

**Género:** solo el 41.67% (5) de los encuestados son de género masculino y el 58.33% (7) son del género femenino.

**Tabla n° 02:** Análisis de la variable dicotómica

GENERO	n	%
Masculino	5	42
Femenino	7	58
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

Según se observa en la tabla n° 02 el 58% de los colaboradores de comercial Marleny son del sexo femenino, y solo el 42% son del sexo masculino que representan a los repartidores, conductor y administrador.

## Información de la variable clima organizacional

**Tabla n° 03:** Percepción, estructura organizacional

Calificación	n	%
Totalmente en desacuerdo	1	8
En desacuerdo	2	17
Indiferente	7	58
De acuerdo	2	17
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 03 el 17% de los colaboradores encuestados están de acuerdo que comercial Marleny tiene definido sus puestos de trabajo, sin embargo, existe un 58% que se muestran indiferentes, y un 25% se muestra en desacuerdo. De ello se deduce que el 83% de los colaboradores perciben que la empresa no tiene definido de forma clara las tareas a desempeñar en cada puesto, por tal la estructura organizacional no es adecuada e incluye de forma negativa en la satisfacción.

**Tabla n° 04:** Percepción, procedimientos

Calificación	n	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	8
Indiferente	4	33
De acuerdo	6	51
Totalmente de acuerdo	1	8
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 04 el 51% de los colaboradores encuestados están de acuerdo en que las actividades desarrolladas en comercial Marleny se dan en base a lo establecido, muy por el contrario, existe un 33% que se muestra

indiferente y solo el 8% está en desacuerdo. De ello se deduce que los colaboradores están satisfechos con el desarrollo de sus actividades, pues existe un 59% que indica que sus tareas desempeñadas se relacionan con lo establecido.

**Tabla n° 05:** Percepción, infraestructura

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	1	8
De acuerdo	7	59
Totalmente de acuerdo	4	33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 05 el 59% de los colaboradores están de acuerdo en que la infraestructura de comercial Marleny es adecuada, además existe un 33.33% que se muestra totalmente de acuerdo, y solo el 8% se muestra indiferente. De ello se deduce que la infraestructura de la empresa se adecua a las actividades que se desarrollan en ella, pues el 92% de los colaboradores lo encuentran favorable y se sienten satisfechos y seguros.

**Tabla n° 06:** Motivación, recompensas

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	7	58
De acuerdo	5	42
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 06 el 42% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con las recompensas entregadas en comercial Marleny, sin embargo, existe un 58% que se muestra indiferente, pues indican que dichas recompensas no se dan de manera igualitaria, lo cual genera insatisfacción. De ello se deduce que más del 50% de los colaboradores de muestran insatisfechos respecto a este indicador.

**Tabla n° 07:** Motivación, desarrollo personal

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	5	42
De acuerdo	7	58
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 07 el 58% de los colaboradores encuestados indican estar de acuerdo en que la gerencia de comercial Marleny propicia la mejora de sus conocimientos mediante, pues disponen del tiempo para continuar sus estudios técnicos, sin embargo, se tiene un 42% que se muestran indiferentes, puesto que al no haber iniciado a estudiar una carrera no se les brinda tiempo libre. De ello se deduce que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos respecto al desarrollo personal, así también la gerencia debe fomentar el crecimiento profesional de su personal, pues de esa manera se alcanzan mayores niveles de satisfacción laboral.

**Tabla n° 08:** Motivación, desafíos

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	2	17
De acuerdo	8	66
Totalmente de acuerdo	2	17
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 08 el 66% de los encuestados indican que las metas establecidas en comercial Marleny motivan su desempeño y a la vez incrementa su satisfacción, a su vez existe un 17% que se muestra totalmente de acuerdo, sin embargo, se tiene que el 17% se muestra indiferente. De ello se deduce que el 83% de los colaboradores están de acuerdo en que los retos que se establecen les hacen sentir motivados y satisfechos, pues al alcanzar lo propuesto la empresa les brinda un beneficio económico.

**Tabla n° 09:** Comportamiento organizacional, actitudes

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	3	25
De acuerdo	8	67
Totalmente de acuerdo	1	8
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 09 el 67% de los encuestados indican estar de acuerdo en que las actitudes de sus compañeros de trabajo son adecuadas, sin embargo, el 25% se muestra indiferente. De ello se deduce que el 75% de los

colaboradores de comercial Marleny están de acuerdo con el comportamiento de sus colegas, pues sus actitudes son las ideales para enfrentar diversas situaciones de conflicto que se presentan en la tienda comercial.

**Tabla n° 10:** Comportamiento organizacional, valores

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
De acuerdo	10	83
Totalmente de acuerdo	2	17
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** según se observa en la tabla n° 10 el 83% de los colaboradores están de acuerdo en que los valores establecidos y practicados en comercial Marleny son adecuados y ello influye en su comportamiento y satisfacción, además se tiene que le 17% se muestra totalmente de acuerdo. De ello se deduce que los valores que se practican en la empresa como la honradez, responsabilidad son los ideales para desarrollar un ambiente confiable y satisfactorio.

**Tabla n° 11:** Comportamiento organizacional, compañerismo

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	8
Indiferente	6	51
De acuerdo	4	33
Totalmente de acuerdo	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 11 el 33% de los encuestados indican estar de acuerdo con el compañerismo desarrollado entre los integrantes de comercial Marleny, sin embargo, el 51% se muestra indiferente y el 8% en desacuerdo. De ello se deduce que el 59% de los colaboradores se muestran insatisfechos respecto al indicador compañerismo, pues en algunas oportunidades la colaboración en el trabajo es escasa, lo cual genera insatisfacción y desacuerdo.

**Tabla n° 12:** Responsabilidad y participación, toma de decisiones

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	33
En desacuerdo	5	42
Indiferente	1	8
De acuerdo	2	17
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 12 el 33% de los colaboradores de comercial Marleny se muestran en total desacuerdo respecto a la participación en la toma de decisiones, además el 42% está en desacuerdo y solo el 17% está de acuerdo en que los propietarios de la empresa los considera al momento de decidir. De ello se deduce que la empresa no hace partícipe a su personal en la toma de decisiones, pues solo 2 personas participan en este proceso, y eso se debe a que son familia, como es el caso del administrador y conductor, lo cual genera insatisfacción en el resto pues consideran que sus opiniones no se toman en cuenta.

**Tabla n°13:** Responsabilidad y participación, innovación

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1	8
En desacuerdo	5	42
Indiferente	4	33
De acuerdo	2	17
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 13 el 42% de los encuestados indican estar en desacuerdo respecto a que la empresa les permite aportar sus ideas, además el 33% de muestra indiferente, y solo el 17% está de acuerdo que participa en la mejora de procesos. De ello se deduce que el 83% de los colaboradores se sienten insatisfechos con el indicador innovación, pues sus ideas de mejora no son escuchadas de forma directa, antes deben ser comentadas con la gerencia para que esta las haga llegar a los dueños.

**Tabla n° 14:** Responsabilidad y participación, identidad

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	25
Indiferente	7	58
De acuerdo	2	17
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 14 los colaboradores no se encuentran identificados con la empresa, pues el 25% indica estar en desacuerdo respecto al sentirse como parte de comercial Marleny, además el 58% de muestra indiferente y solo

el 17% están de acuerdo. De ello se deduce que los únicos colaboradores identificados con la empresa son los familiares, pues el 83% que son terceros no se sienten muy vinculados con la empresa.

**Tabla n° 15:** Liderazgo, autonomía

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	8
Indiferente	4	33
De acuerdo	7	59
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 15 el 59% de los colaboradores están de acuerdo en que la gerencia de comercial Marleny escucha sus ideas y les da la oportunidad de desarrollarlas, sin embargo, el 33% indica ser indiferente, pues son escuchados, pero son pocas las veces donde pueden desarrollar sus ideas. De ello se deduce que más del 50% de los colaboradores desarrollan sus ideas en sus puestos de trabajo, por tal su satisfacción es alta ya que sus actividades se desempeñan en relación a sus criterios.

**Tabla n° 16:** Liderazgo, relaciones interpersonales

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
En desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
De acuerdo	6	50
Totalmente de acuerdo	6	50
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 16 el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que su relación con la gerencia es amistosa y además el otro 50% se muestra de acuerdo. De ello se deduce que uno de los aspectos más satisfactorios dentro de comercial Marleny es la relación de gerente y colaboradores, pues todos indican estar de acuerdo que la relación laboral es amistosa.

### Información de la variable satisfacción laboral

**Tabla n° 17:** Condiciones de trabajo, ambiente social

Calificación	n	%
En desacuerdo	0	0
Indiferente	5	42
De acuerdo	5	42
Totalmente de acuerdo	2	16
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 17 el 42% de los encuestados están de acuerdo en que las relaciones con sus compañeros de trabajo mejoran sus condiciones laborales, sin embargo, existe un 42% que se muestra indiferente. De ello se deduce que la colaboración, actitudes y valores de los integrantes de comercial Marleny influyen en el ambiente social, pues son factores muy importantes para el desarrollo de un buen clima y según los resultados el 58% de los colaboradores de muestran de acuerdo con este indicador.

**Tabla n° 18:** Condiciones de trabajo, horarios flexibles

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	1	8
De acuerdo	6	50
Totalmente de acuerdo	5	42
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 18 el 50% de los colaboradores de comercial Marleny están de acuerdo en que la empresa ofrece horarios flexibles, y solo el 8% se muestra indiferente, como es el caso del vendedor-facturador, pues en algunas oportunidades tiene que facturar fuera de su horario de trabajo. De ello se deduce que los horarios establecidos son adecuados y mejoran las condiciones de trabajo, pues el 92% se muestra de acuerdo.

**Tabla n° 19:** Condiciones de trabajo, seguridad

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	4	33
De acuerdo	7	59
Totalmente de acuerdo	1	8
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 19 el 59% de los colaboradores indican estar de acuerdo en que su lugar de trabajo es seguro, sin embargo, el 33% se muestra indiferente. De ello se deduce que el 67% de los colaboradores que se sienten seguros y con mayor nivel de satisfacción son quienes laboran en los locales de venta,

muy por el contrario quienes realizan el servicio de traslado de mercaderías se sienten un poco inseguros, pues están expuestos a un mayor riesgo, aun así, se sienten satisfechos pues la empresa les proporciona unidades en condiciones óptimas.

**Tabla n° 20:** Sistema de recompensas, políticas de incentivos

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	17
Indiferente	6	50
De acuerdo	4	33
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 20 el 33% de los encuestados indica estar de acuerdo en que las recompensas y estímulos en comercial Marleny se dan de acuerdo al trabajo desempeñado, sin embargo, el 50% se muestra indiferente, pues en algunas ocasiones no se valora su trabajo como es debido, además el 17% se muestra en desacuerdo. De ello se deduce que el 67% de los colaboradores no están de acuerdo con las políticas de incentivos establecidas pues no se adecuan al trabajo desempeñado y por ello su satisfacción es baja.

**Tabla n° 21:** Sistema de recompensas, equidad

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	8
Indiferente	0	0
De acuerdo	11	92
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 21 el 92% de los colaboradores se muestran de acuerdo en que las recompensas en comercial Marleny se dan en proporción a su trabajo, y solo el 8% indica estar en desacuerdo. De ello se deduce que las recompensas se dan de forma equitativa al trabajo desempeñado lo cual ha generado que el personal tenga un mayor nivel de satisfacción.

**Tabla n° 22:** Apoyo de colegas, cooperación

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	17
Indiferente	6	50
De acuerdo	4	33
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 22 el 33% de los colaboradores están de acuerdo en que al momento de desarrollar sus actividades cuentan con el apoyo de sus colegas, sin embargo el 50% se muestra indiferente. De ello se deduce que el 67% del personal de comercial Marleny siente que el apoyo de sus compañeros de trabajo es insuficiente, pues en algunas oportunidades la cooperación por parte de la gerencia no llega en el momento adecuado.

**Tabla n° 23:** Apoyo de colegas, trabajo en equipo

Calificación	n	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	3	25
De acuerdo	5	42
Totalmente de acuerdo	4	33
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 23 el 42% de los encuestados se muestran de acuerdo en que el trabajo en equipo dentro de comercial Marleny les rinda satisfacción, así mismo el 33% indica estar totalmente de acuerdo, y solo el 25% se muestra indiferente. De ello se deduce que 75% de los colaboradores manifiestan que el trabajar en conjunto con sus compañeros de trabajo les brinda satisfacción, pues ello les permite desarrollar sus labores con mayor eficiencia y eficacia.

**Tabla n° 24:** Apoyo de colegas, amabilidad

Calificación	n	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	1	8
De acuerdo	6	50
Totalmente de acuerdo	5	42
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 24 el 50% de los colaboradores indican estar de acuerdo en que el trato con sus colegas de trabajo es apropiado, del mismo modo el 42% está totalmente de acuerdo, sin embargo, existe un 8% que se muestra indiferente. De ello se deduce que el 92% del personal que labora en comercial Marleny

se siente satisfecho con la forma en que se desarrollan las relaciones con sus colegas, pues estas se desarrollan con amabilidad y respeto.

**Tabla n° 25:** Comunicación organizacional, interrelación

Calificación	n	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	2	16
De acuerdo	8	68
Totalmente de acuerdo	2	16
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 25 el 68% de los colaboradores indican estar de acuerdo en que la comunicación con sus compañeros de trabajo es satisfactoria, además el 16% está totalmente de acuerdo, sin embargo el 16% se muestra indiferente. De ello se deduce que el 84% está de acuerdo que la interrelación de los integrantes de comercial Marleny es adecuada, pues al estar involucrados en un mismo ambiente de trabajo, su comunicación se desarrolla de manera efectiva, a excepción del contador y conductor quienes la mayor parte del tiempo están fuera, y por ello se muestran indiferentes dado que su convivencia en el lugar de trabajo es casi nula.

**Tabla n° 26:** Comunicación organizacional, confianza

Calificación	n	%
En desacuerdo	0	0
Indiferente	1	8
De acuerdo	9	75
Totalmente de acuerdo	2	17
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 26 el 75% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la información que obtienen de su compañero de trabajo es oportuna, sin embargo, el 8% se muestra indiferente. De ello se deduce que la confianza en el lugar de trabajo es satisfactoria pues el personal confía entre sí, ya que el 92% de los colaboradores están de acuerdo en que la información proporcionada por un colega suyo es adecuada.

**Tabla n° 27:** Competencias del trabajador, habilidades

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	1	8
De acuerdo	7	58
Totalmente de acuerdo	4	34
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 27 el 58% de los colaboradores se muestran de acuerdo en que la gerencia de comercial Marleny si apoya la comunicación de conocimientos en grupo, sin embargo, el 8% se muestra indiferente. De ello se deduce que el 92% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la gerencia apoya el desarrollo y mejora de sus habilidades mediante el dialogo en grupo, pues no solo se comparte conocimiento adquiridos sino también las experiencias.

**Tabla n° 28:** Competencias del trabajador, relaciones sociales

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	2	17
De acuerdo	9	75
Totalmente de acuerdo	1	8
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 28 el 75% de los colaboradores están de acuerdo en que las relaciones sociales dentro y fuera de la empresa les brindan satisfacción, además existe un 8.33% que se muestra totalmente de acuerdo, sin embargo, hay un 17% que se muestra indiferente. De ello se deduce que el 83% del personal de comercial Marleny está de acuerdo en que existe facilidad de contacto con sus compañeros de trabajo ya sea dentro o fuera de los horarios de trabajo, pues los medios de comunicación; wasap, Facebook y llamadas, proporcionan un mejor proceso de comunicación.

**Tabla n° 29:** Competencias del trabajador, compatibilidad

<b>Calificación</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	25
Indiferente	6	50
De acuerdo	2	17
Totalmente de acuerdo	1	8
Total	12	100

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 29 solo el 17% de los colaboradores están de acuerdo en que sus puestos de trabajo se adecuan a sus habilidades,

sin embargo, se tiene el 25% está en desacuerdo y más aún el 50% se muestra indiferente. De ello se deduce que solo el 25% del personal de comercial Marleny está de acuerdo en que sus capacidades están en relación a su puesto de trabajo, sin embargo, el 75% está en desacuerdo, pues debido a su realidad económica deben realizar un trabajo diferente al que se orientaron sus estudios, y ello les genera insatisfacción.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 8.1. ANÁLISIS

#### Para el objetivo específico 1

Determinar si la percepción influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**Tabla n° 30:** Influencia de la percepción en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Percepción				Total		Estadístico	
	De acuerdo		En desacuerdo		n	%		
	n	%	n	%				
De acuerdo	11	92	1	8	12	100	X <sup>2</sup> :	8.33
Total	11	92	1	8	12	100	p-valor<	0.004

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 30 el 92% de los colaboradores indican que la estructura organizacional, los procedimientos en cuanto a desarrollo de actividades, la infraestructura y satisfacción son adecuados, sin embargo, el 8% indica que comercial Marleny no tienen bien definidos sus puestos de trabajo, además las actividades no se desarrollan en relación a lo especificado, por ello se muestran en desacuerdo e insatisfechos, finalmente el p-valor es de 0.004 el cual indica que existe relación entre la percepción y la satisfacción laboral mediante la evidencia de la estadística significativa, por tanto la satisfacción del personal se ve influenciado por la apreciación de los indicadores analizados, es decir, si la percepción es agradable mayor es el nivel de satisfacción.

## Para el objetivo específico 2

Determinar si la motivación influye la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**Tabla n° 31:** Influencia de la motivación en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Motivación				Total		Estadístico
	De acuerdo		En desacuerdo		n	%	
	n	%	n	%			
De acuerdo	10	83	2	17	12	100	X <sup>2</sup> : 5.33
Total	10	83	2	17	12	100	p-valor< 0.021

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 31 el 83 % de los colaboradores indican que las recompensas entregadas en comercial Marleny, el incentivo de la mejora de sus conocimientos, y los retos establecidos motivan sus desempeño son adecuados y les brinda satisfacción, sin embargo, el 17% indica que el apoyo hacia mejora de conocimientos no es igual para todos por ello se muestran en desacuerdo e insatisfechos, finalmente el p-valor es de 0.021 el cual indica que existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral mediante la evidencia de la estadística significativa, por tanto la satisfacción del personal se ve influenciado por el nivel de motivación que tengan respecto a las recompensas justas y equitativas, apoyo a su desarrollo no solo personal sino también profesional, es decir, si la motivación es mayor el nivel de satisfacción se incrementa.

### Para el objetivo específico 3

Determinar si el comportamiento organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**Tabla n° 32:** Influencia del comportamiento organizacional en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Comportamiento organizacional				Total		Estadístico	
	De acuerdo		En desacuerdo		n	%	X2:	p-valor<
	n	%	n	%				
De acuerdo	11	92	1	8	12	100	8.33	
Total	11	92	1	8	12	100	0.004	

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 32 el 92% de los colaboradores indican estar de acuerdo con las actitudes de sus colegas, los valores, su compañerismo y satisfacción, pues se tiene un ambiente cálido y saludable, sin embargo, el 8% se muestra en desacuerdo, pues afirman que en algunas oportunidades el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo es escaso, y esto ocasiona que un nivel de satisfacción bajo, finalmente el p-valor es de 0.004 el cual indica que existe relación entre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral mediante la evidencia de la estadística significativa, por tanto la satisfacción del personal se ve influenciada por el comportamiento de cada uno de los integrantes de comercial Marleny, y la amabilidad y honestidad son factores determinantes en esta dimensión, es así que, si los colaboradores desarrollan una conducta adecuada el nivel de satisfacción es alto.

#### Para el objetivo específico 4

Determinar si la responsabilidad y participación influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**Tabla n° 33:** Influencia de la responsabilidad y participación en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Responsabilidad y participación				Total		Estadístico	
	De acuerdo		En desacuerdo		n	%	X <sup>2</sup> :	p-valor<
	n	%	n	%				
De acuerdo	2	17	10	83	12	100	X <sup>2</sup> : 5.33	
Total	2	17	10	83	12	100	p-valor< 0.021	

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 33 que solo el 17% de los colaboradores, se muestran de acuerdo en que la gerencia de comercial Marleny les permite tomar responsabilidad y participación en los procesos de toma de decisiones, sin embargo el 83% dice estar en desacuerdo pues indican que no se les integra en la toma de decisiones, sus ideas aportadas no se consideran una opción, por tal su identificación con la empresa es casi nula y su satisfacción es menor; finalmente el p-valor es de 0.021 el cual indica que existe relación entre la responsabilidad y participación con la satisfacción laboral mediante la evidencia de la estadística significativa, por tanto la satisfacción del personal se ve influenciada por el nivel de confianza que la gerencia o dueño de comercial Marleny le proporciona al trabajador respecto al desarrollo de sus ideas y al apoyo hacia su éxito o fracaso, es así que incluirlos en la toma de decisiones y permitir que aporten y desarrollen sus ideas para mejorar y cambiar, son aspectos claves a valorar en esta dimensión, pues de esta manera su nivel de satisfacción será mayor.

### Para el objetivo específico 5

Determinar si el liderazgo influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**Tabla n° 34:** Influencia del liderazgo en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Liderazgo				Total		Estadístico	
	De acuerdo		En desacuerdo		n	%	X <sup>2</sup> :	p-valor<
	n	%	n	%				
De acuerdo	11	92	1	8	12	100	8.33	
Total	11	92	1	8	12	100	0.004	

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** el según se observa en la tabla n° 34 el 92% de los colaboradores se muestran de acuerdo respecto a la forma de liderazgo del gerente se comercial Marleny y satisfacción, y solo el 8% se muestran en desacuerdo respecto a la autonomía en el desarrollo de sus ideas; finalmente el p-valor es de 0.004 el cual indica que existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral mediante la evidencia de la estadística significativa, por tanto la satisfacción del personal en esta dimensión se ve afectada por las relación de líder y colaborador, además de la libertad otorgada al momento de realizar sus actividades, es así que para poder mantener e incrementar los niveles de satisfacción en esta dimensión se debería trabajar en el 42% de los colaboradores que aun sienten que no cuentan con la libertad suficiente para desarrollar e implementar sus propuestas.

## Comprobación de hipótesis

### Correlación

Partiendo del objetivo general de la investigación, “determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021”, se analiza la correlación de la variable clima organizacional y satisfacción laboral, para lo cual se hizo uso del programa estadístico JASP versión 0.14, mediante el cual y utilizando una covarianza estandarizada (  $r$  o coeficiente de correlación de Pearson) la cual indica que cuanto más cerca está  $r$  de +1 o -1, existe más relación entre las variables; se obtuvo la correlación entre ambas variables de estudio.

### Prueba de la hipótesis

Para identificar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores, se contrasta y comprueba la hipótesis mediante la correlación de Pearson, el cual indica el efecto de una variable en otra de acuerdo a su valor, si el resultado es  $<0,1$  su efecto es irrelevante, si se encuentra entre 0,1 y 0,3 existe un efecto pequeño, y si está entre 0,3 y 0,5 su efecto es moderado, sin embargo, si es  $>0,5$  el efecto es grande.

- H1: El clima organizacional si influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny Cajabamba, 2021.

**Tabla n° 35:** Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Clima organizacional				Total		Estadístico	
	De acuerdo		En desacuerdo		n	%		
	n	%	n	%				
De acuerdo	10	83	2	17	12	100	X <sup>2</sup> :	5.33
Total	10	83	2	17	12	12	p-valor<	0.021

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

**Interpretación:** Según se observa en la tabla n° 35 el p-valor es de 0.021 y al ser menor que 0.05 indica que existe relación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, así mismo se observa que si el clima organizacional es adecuado el nivel de satisfacción es mayor.

**Tabla n° 36:** Matriz de correlación

Variable		Clima organizacional	Satisfacción laboral
<b>Clima organizacional</b>	Pearson's r	—	
<b>Satisfacción laboral</b>	Pearson's r	0.505	—

Fuente: Base de datos de la variable de estudio, Cajamarca – 2021.

Según se observa en la tabla n° 36 el valor de la correlación de Pearson's es mayor a 0,5 ( $r=0.505$ ), por tal se acepta la hipótesis planteada, puesto que el clima organizacional si afecta o influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny.

## 8.2.DISCUSIÓN

De acuerdo a la tabla n° 36 la correlación de Pearson de las variables clima organizacional y satisfacción laboral tiene un valor de 0.505, el cual indica que existe influencia de la variable independiente respecto a la dependiente, así mismo se demuestra que, si el clima organizacional es adecuado la satisfacción es mayor, tal y como lo menciona Restrepo (2016) quien indica el clima organizacional es el factor que afecta a todos los integrantes y resultados de la organización; como la intención de irse, desarrollo de sus capacidades al máximo, satisfacción en el trabajo, actitud laboral y productividad organizacional.

Los resultados obtenidos a su vez coinciden con los resultados de la tesis de Eustaquio (2016), quien indica que existe una vinculación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así mismo, Serafin (2017) en su investigación y mediante la Correlación de Spearman ( $Rho=0,827$ ) manifiesta que la correlación es alta y significativa; así también, Zambrano (2019) en su tesis demuestra que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción, pues el reconocer y analizar la percepción de los trabajadores, permite identificar factores que disminuyen los niveles de satisfacción.

En lo que respecta a determinar la influencia de la percepción en la satisfacción laboral, se determina que existe una correlación significativa, pues la tabla n° 30 muestra que su  $p\text{-valor}<0.004$ , además de que el 92% de los colaboradores se muestran de acuerdo con esta dimensión, ya que según la tabla n° 05 una de las principales fortalezas de la empresa es su infraestructura, pues se tiene que el 92% de los colaboradores lo encuentran óptimo para desarrollar sus funciones, además, en la tabla n° 19 se tiene que el 67% de los encuestados indican que su lugar de trabajo les brinda seguridad, ello se relaciona con los resultados de Nieto (2017), quien afirma que el ambiente laboral y las condiciones de trabajo son factores que influyen de manera directa en los niveles de satisfacción.

Por ello Eustaquio (2016) concluye que la mala ventilación, los espacios reducidos, la limpieza casual y el contar con equipos obsoletos generan un alto nivel de insatisfacción. Esto coincide con lo expresado por Robbins, (1998), quien señala que el trabajador desarrolla sus tareas de manera efectiva si cuenta con ambientes adecuados, tanto físicos (infraestructura) como psicológicos (relaciones sociales).

En relación a determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral, se obtuvo un valor de  $r=0.593$  el cual indica que existe una relación positiva considerable, y tal como lo muestra la tabla n° 31 su  $p\text{-valor}<0.021$ , además se tiene que el 83% de los colaboradores están satisfechos respecto a esta dimensión, y según la tabla n° 07 el 58% de los colaboradores indican que la gerencia les brinda los espacios y tiempo necesario para mejorar sus capacidades, así mismo según la tabla n° 27 el 92% indica que la gerencia apoya el desarrollo de sus habilidades mediante el conocimiento y experiencia compartido, sin embargo la tabla n° 06 muestra que solo el 42% de los colaboradores están de acuerdo con las recompensas entregadas.

Los resultados indican que si se mejora los indicadores recompensas, desarrollo personal y desafíos mayor será el nivel de satisfacción, tal y como lo muestra la investigación de Zans (2017) quien expresa que las remuneraciones justas, la comunicación y las buenas relaciones son factores que representan las fortalezas de una empresa. Por ello Chiavenato (2009) indica que un trabajador motivado está más comprometido con el desarrollo de sus actividades, pues su desempeño es causado, motivado y orientado hacia un fin.

Por otro lado, respecto a determinar la influencia del comportamiento organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, en la tabla n° 32 se tiene un  $p\text{-valor}<0.004$ , el cual muestra que existe una correlación significativa, además el 92% de los colaboradores indican que las actitudes y valores, de sus colegas de trabajo son adecuados, pues según la tabla n° 09 el 75% de los colaboradores indican estar de acuerdo con las actitudes de sus compañeros de trabajo, así mismo en la tabla n° 10 se tiene que la principal fortaleza de comercial Marleny son los valores practicados

(honradez y responsabilidad) pues el 100% está de acuerdo con ellos, y tal como lo menciona Brief, (1998), la satisfacción es un proceso emocional cognitivo, por medio del cual el colaborador valora su experiencia en el trabajo.

Por otro lado la tabla n° 11 muestra que el nivel de compañerismo es bajo, pues el 59% se encuentra en desacuerdo, así también la tabla n° 22 indica que el 67% afirma que el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo es insuficiente, esto coincide con los resultados de la investigación de Lorrén (2018) quien muestra que solo un 39% de los colaboradores indican que el nivel de compañerismo es ideal, además de Díaz, y Zamora (2018), quienes obtuvieron que el 37,9% indican que la empresa fomenta el desarrollo personal y compañerismo, por tal el nivel de satisfacción es menor, y de acuerdo a García (2009), cada trabajador tiene expectativas, capacidades y personalidad diferentes, las cuales se ajustan a la realidad de su trabajo, e inciden de manera positiva o negativa en su desempeño y satisfacción.

En lo que respecta a determinar la influencia de la responsabilidad y participación en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, en la tabla n° 33 se tiene un  $p\text{-valor} < 0.021$ , el cual muestra que existe una correlación significativa, por otro lado se tiene que solo el 17% de los colaboradores están de acuerdo con esta dimensión, lo cual indica que la mayor debilidad de la empresa se encuentra en la toma de decisiones, pues según la tabla n° 12 el 83% de los colaboradores indican que los propietarios de la empresa no los considera al momento de decidir, en la innovación, pues según muestra la tabla n° 13 solo el 17% de los colaboradores indican que participan en la mejora de procesos, lo cual afecta su nivel de identificación, y según la tabla n° 14 el 83% de los colaboradores no se sienten vinculados con la empresa.

Es así que, Robbins, (1998), indica que para lograr que el trabajador se sienta comprometido e identificado con la empresa se le debe brindar autonomía para tomar sus propias decisiones y para que haga uso de todas sus capacidades, además Chiavenato, (2009), indica que tomar decisiones en grupo genera información y conocimientos más completos, ofrece una mayor perspectiva, se toman decisiones de mejor calidad y

finalmente se facilitan soluciones. Esto confirma los resultados de la tesis de Victorio (2018) quien se concluyó que; la autorrealización es un factor que ha permitido a los colaboradores no solo crecer de manera profesional, sino que también les ha brindado mayor libertad para tomar decisiones.

Finalmente, en relaciona determinar la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, según la tabla n° 34 se tiene un  $p$ -valor $<0.004$ , el cual muestra que existe una correlación significativa, por otro lado, se tiene que el 92% de los colaboradores están de acuerdo con esta dimensión, es así que en la tabla n° 16 se tiene que 100% de los colaboradores indican que su relación con la gerencia es ideal, además la tabla n° 25 muestra que el 83% está de acuerdo que la interrelación con sus compañeros es adecuada, pues al estar involucrados en un mismo ambiente de trabajo, su comunicación se desarrolla de manera efectiva, esto confirma los resultados obtenidos en la tesis de Eustaquio (2016) quien concluye que las relaciones interpersonales es uno de los factores que permiten que exista un mayor nivel de satisfacción en el personal de trabajo.

Sin embargo, la tabla n° 15 muestra que el 59% de los colaboradores están de acuerdo en que la gerencia de comercial Marleny escucha sus ideas y les da la oportunidad de desarrollarlas, y tal como lo expresa Chiavenato (2009) el líder debe tener la capacidad de escuchar, comunicar, fomentar la innovación, preservar las buenas relaciones, solucionar problemas y tomar decisiones, pues de esta manera se genera mayores niveles de satisfacción y desempeño, esto coincide con los resultados de la investigación de Tirado (2017) quien indica que las condiciones laborales, la comunicación, supervisión y autorrealización son factores que generan una debilidad en el clima de la empresa, por tanto, sugiere implementar programas de capacitación para mejorar no solo habilidades sino también relaciones.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1.CONCLUSIONES

- Se concluye que el clima organizacional si influye en la satisfacción de los colaboradores de comercial Marleny, pues se tiene una correlación de 0.505 según el coeficiente de Pearson, lo cual indica que existe un alto efecto significativo, por tal si el clima organizacional es favorable, mayor será el nivel de satisfacción.
- En base a los resultados se concluye que existe una influencia positiva considerable entre la percepción y la satisfacción de los colaboradores de comercial Marleny, pues se tiene una correlación de 0.239 según el coeficiente de Pearson, lo cual indica que existe un efecto pequeño. Además, se identifica que la infraestructura compone una de las principales fortalezas de la empresa, pues las instalaciones son adecuadas a las tareas que se desempeñan, sin embargo, la estructura organizacional en cuanto a la definición de funciones de cada puesto, es un indicador que requiere mayor atención, ya que genera colaboradores insatisfechos.
- En base a los resultados se concluye que existe una influencia positiva entre la motivación y la satisfacción de los colaboradores de comercial Marleny, pues se tiene una correlación de 0.593 según el coeficiente de Pearson, lo cual indica que existe un alto efecto significativo. Además, se identifica que el desarrollo personal y las metas establecidas son factores importantes, para motivar el desempeño y aumentar la satisfacción de sus integrantes, sin embargo, las recompensas es un indicador que necesita ser analizado, pues genera una fragilidad en el proceso de motivación, disminuyendo así los niveles de satisfacción.

- En base a los resultados se concluye que la influencia entre el comportamiento organizacional y la satisfacción de los colaboradores de comercial Marleny, es irrelevante, pues se tiene una correlación de 0.077 según el coeficiente de Pearson. Sin embargo, se identifica que las actitudes y valores ejercidos por los integrantes de la empresa son ideales para propiciar ambientes saludables, pero, además, se tiene que la colaboración en cuanto al trabajo es escasa.
  
- En base a los resultados se concluye que existe una influencia positiva entre la responsabilidad y participación con la satisfacción de los colaboradores de comercial Marleny, pues se tiene una correlación de 0.384 según el coeficiente de Pearson, lo cual indica que existe un efecto moderado. Además, se identifica que los indicadores que generan mayor insatisfacción en el personal de la empresa, son la consideración en cuanto a la participación en el proceso de toma de decisiones, y en la innovación, ocasionando de esta manera que su identificación y compromiso sea deficiente.
  
- En base a los resultados se concluye que existe una influencia positiva entre el liderazgo y la satisfacción de los colaboradores de comercial Marleny, pues se tiene una correlación de 0.593 según el coeficiente de Pearson, lo cual indica que existe un alto efecto significativo. Además, se identifica que las relaciones interpersonales entre la gerencia y colaboradores es uno de los aspectos más satisfactorios, de igual manera se aprecia que el indicador autonomía no es muy favorable pues las actividades no siempre se desempeñan en función a las ideas y criterios propios.

## 9.2.RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los dueños de comercial Marleny se enfoquen en mantener siempre espacios propicios donde se desempeña su personal, pues los factores ambientales, físicos y humanos determinan su nivel de satisfacción, es decir, un clima positivo permite al colaborador actuar y responder de forma efectiva, sin embargo, una situación negativa no genera condiciones adecuadas para estimular un buen desempeño.
- Se recomienda que la gerencia de comercial Marleny establezca de forma clara y precisa las funciones de cada puesto de trabajo, sin lugar a favoritismos por ser familiar, pues de esta manera los colaboradores no solo conocerán sus tareas a desempeñar, sino también estarán preparados para enfrentar diversas situaciones de su nueva realidad.
- Se recomienda que los dueños de comercial Marleny apliquen los factores motivacionales intrínsecos de forma efectiva, pues las recompensas monetarias u otros beneficios determinan la motivación, comportamiento y desempeño de cada individuo, además, que influye en la satisfacción de su personal.
- Para conservar la fortaleza de las buenas actitudes y valores ejercidos por los colaboradores de comercial Marleny, se recomienda que los propietarios promuevan de forma constante una cultura de valores simultáneos, adaptados a las diversas personalidades de sus integrantes, pues de esta manera se mejoran las relaciones sociales e incrementan los niveles de satisfacción.

- Se recomienda que los propietarios de comercial Marleny tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal al momento aplicar cambios o mejoras en los procesos, pues ello genera que los colaboradores se sientan valorados y consideren que son importantes para la empresa durante el proceso de tomar decisiones, por tal su compromiso e identificación es mayor.
  
- Se recomienda que la gerencia de comercial Marleny conserve las buenas relaciones con el personal, mediante una comunicación constante la cual genere confianza, transparencia y mucho respeto, pues una buena comunicación informa, educa, motiva, estimula el cambio y transmite optimismo, además debe fomentar el desarrollo de su equipo, mediante la interrelación del conocimiento donde los colaboradores tengan la capacidad e iniciativa para el aprendizaje e innovación.

## **10. AGRADECIMIENTOS**

A Dios por siempre estar presente en mi vida, cuidarme e iluminar mi camino para seguir por el sendero del bien.

A mis padres y hermanas por ser siempre un apoyo incondicional en el desarrollo de mi vida académica y personal, además de su apoyo tanto económico como psicológico que me brindan día a día.

Al docente asesor por sus sabias palabras y consejos para el desarrollo del presente trabajo, y a todas aquellas personas que de una manera u otra me ayudaron para el desarrollo de esta tesis.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apolitano, J. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa de derivados lácteos, Cajamarca 2017.
- Belsuzarri, A. y Acosta, P. (2020). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los operarios de una pyme contratista en ingeniería, Lima 2019.
- Bin Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4, 1-8. Retrieved from <http://www.journalissues.org/IBME>
- Bock M. El impacto del clima laboral sobre la empresa. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Utah: Sage Publications.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (segunda ed.). McGRAW-Hill/interamericana editores.
- De la Cueva, M. (2002). *El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo*. (Vol. I). México, D.F., México: Porrúa.
- Díaz, S., y Zamora, Z., (2018) “Clima organizacional y su relación con la Satisfacción laboral en los colaboradores Del hospital simón bolívar - Cajamarca 2018”.
- Eustaquio, C., (2016) “Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la Satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de Justicia del distrito de la esperanza enero-julio 2016.”
- Field, R., y Abelson, M. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organization Behavior*, 21(1), 185-202.

- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, pp. 43-61. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Goleman, D. (1998), Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, NY.
- Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results", Harvard Business Review, Vol. 78 No. 2, pp. 78-90.
- Gray, R. (2007). A climate of success. Creating the right organizational climate for high performance. 1ra. ed. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Great place to work (2019). Mejores-Lugares-para-Trabajar-2019.pdf (greatplacetowork.com.pe)
- Griffin, R., y Moorhead, G. (2010). "Comportamiento Organizacional Gestión de Personas y Organizaciones". Cengage Learning.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B., (1959). The motivation to work. New York: Wiley & Sons.
- Larios, S. (2020). El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de información de la universidad señor de Sipán - Chiclayo, año 2019.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally College.
- Lorrén, E., (2018) Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mendis, M. (2017). The nexus between job satisfaction and job performance: An empirical study of bank assistants of Sri Lanka. Middle East Journal of Management, 4, 283. doi:10.1504/mejm.2017.10008293

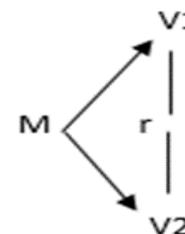
- Merit, D. (1995). What really motivates you? *American Printer*, 214, 74-75
- Momeni, N. (2009), "The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create", *Public Personnel Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 35-48.
- Nieto, E., (2017), Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del instituto tecnológico superior central técnico, en el año 2017.
- Posadas, A. (2014). "Teoría de la Comunicación". Madrid: Síntesis Psicología.
- Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Restrepo, S. (enero-junio 2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), Pág. 91-102.
- Robbins, S. (1998): *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 8va. Ed.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (decimoquinta ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez, D., Núñez, L., y Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Posgrado*, enero-junio, 63-68.
- Sánchez, M.; De Lourdes, G., y García, E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Vol. 22, No. 2, Universidad Tecnológica de Pereira
- Schneider, B. (1975) 'Organisational Climates: An Essay', *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

- Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.
- Serafin, F. (2017) *Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda”*; 2017.
- Tirado, V., (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis eirl de la Ciudad de Cajamarca – 2016*.
- Victorio, E. (2018). *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017*.
- Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Zambrano, Y., (2019). *Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios de libre nombramiento y remoción para el cumplimiento misional en la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas (sede Bogotá)*.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*.
- Zumaeta, J., (2018). *Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas? Recursos Humanos. Apuntes empresariales*. ESAN.

## 12. ANEXOS Y APÉNDICE

### Anexo n° 01: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGIA	POBLACION
¿De qué manera el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021?	<p><b>H1:</b> El clima organizacional si influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.</p> <p><b>H0:</b> El clima organizacional no influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny,</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a. Determinar si la percepción influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.</p> <p>b. Determinar si la motivación influye la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.</p>	<p><b>Línea de investigación:</b></p> <p>Talento Humano</p> <hr/> <p><b>Diseño de la investigación:</b></p> <p>Descriptiva, No experimental, Corte transversal.</p> <hr/> <p><b>Técnicas de recolección de datos:</b></p> <p>Encuesta.</p> <hr/> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Estará conformada por el total de los colaboradores de Comercial Marleny (12).</p> <hr/> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Al ser una población pequeña la muestra se conformara por los 12 colaboradores que actualmente tiene la empresa.</p>

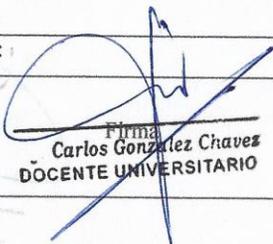


---

Cajabamba,  
2021.

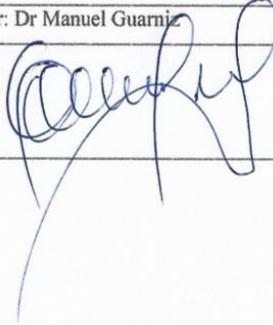
- c. Determinar si el comportamiento organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.
  - d. Determinar si la responsabilidad y participación influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.
  - e. Determinar si el liderazgo influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de comercial Marleny, Cajabamba, 2021.
-

**Anexo n° 2: Planillas de validación de expertos**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	x		Ninguna
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	x		Ninguna
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	x		Ninguna
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	x		Ninguna
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		x	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE			
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Validado por:	Fecha: 12 de abril 2021		
 Firma Carlos Gonzalez Chaves DOCENTE UNIVERSITARIO	Teléfono: 943656464	email: cgonzalez@usanpedro.edu.pe	

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		x	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE			SI x NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI NO x
Validado por: Jorge Daniel Pérez		Fecha: 21 abril 2021	
 Firma	Teléfono: 323505	email: Jorge.daniel@usanpedro.edu.pe	

**Calificar de 1 a 4 puntos.  
ASPECTOS GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		X	
<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE			SIX NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SIX NO
Validado por: Dr Manuel Guarniz		Fecha: 19 - 04 - 2021	
Firma		Teléfono: 985234611	email: manuelperu9@hotmail.com

**Anexo n° 03: Instrumento de recolección de datos**

**Cuestionario**

**Cuestionario dirigido a los colaboradores de Comercial Marleny, para determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral Cajabamba, 2021.**

Los datos que usted brinde serán totalmente confidenciales y con fines de investigación por lo que se le pide su máxima sinceridad.

Género :  Masculino  Femenino

Responda las preguntas marcando con una “X”, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

	<b>Enunciado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Percibe usted que los puestos de trabajo en comercial Marleny están definidos de forma clara y ello influye en su satisfacción?					
2	¿Considera usted que las actividades en comercial Marleny se desarrollan de acuerdo a lo establecido y ello influye en su satisfacción?					
3	¿Para usted la infraestructura de comercial Marleny es adecuada para las actividades que se desarrollan y ello influye en su satisfacción?					
4	¿Considera que las recompensas entregadas en comercial Marleny motivan su desempeño e influyen en su satisfacción?					

5	¿A su criterio la gerencia de comercial Marleny propicia la mejora continua de sus conocimientos y habilidades e influye en su satisfacción?					
6	¿Para usted los retos establecidos en comercial Marleny motivan su desempeño e influye en su satisfacción?					
7	¿Considera que las actitudes de sus compañeros de trabajo y gerencia influye en su comportamiento y satisfacción?					
8	¿A su criterio los valores establecidos en comercial Marleny influyen en su comportamiento y satisfacción?					
9	¿Considera que el compañerismo dentro de comercial Marleny influye en su comportamiento y satisfacción?					
10	¿Usted participa en la toma de decisiones dentro de comercial Marleny, y se responsabiliza por los resultados de ellas?					
11	¿Usted aporta sus ideas y participa en la mejora de procesos en comercial Marleny y ello influye en su satisfacción?					
12	¿Se considera usted como parte de comercial Marleny, toma responsabilidad por sus acciones y ello influye en su satisfacción?					
13	¿Considera el gerente de comercial Marleny le da oportunidad a desarrollar sus ideas y ello influye en su satisfacción?					
14	¿A su criterio la relación con el gerente de comercial Marleny es amistosa, le permite llegar a él fácilmente e influye en su satisfacción?					
15	¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo en comercial Marleny mejoran sus condiciones de trabajo e influye en su satisfacción?					

16	¿Para usted los horarios establecidos en comercial Marleny mejoran las condiciones de trabajo e influyen en su satisfacción?					
17	¿Considera usted que su lugar de trabajo es seguro, le brinda comodidad e influye en su satisfacción?					
18	¿Las recompensas y estímulos en comercial Marleny se adecuan al trabajo que desempeña e influyen en su satisfacción?					
19	¿A su criterio las recompensas en comercial Marleny se dan en proporción a su trabajo e influyen en su satisfacción?					
20	¿Cuándo está desarrollando una actividad y esta se hace complicada, usted cuenta con la ayuda de sus compañeros de trabajo y gerente de comercial Marleny y ello influye en su satisfacción?					
21	¿Considera que el apoyo de sus compañeros de trabajo en comercial Marleny influyen en su satisfacción?					
22	¿Para usted el trato con sus colegas y gerente en comercial Marleny se da con amabilidad y respeto e influye en su satisfacción?					
23	¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo en comercial Marleny se desarrolla de manera efectiva y ello influye en su satisfacción?					
24	¿En su opinión la información obtenida de sus compañeros de trabajo y gerente es oportuna e influye en su satisfacción?					
25	¿A su criterio la gerencia de comercial Marleny apoya el desarrollo colectivo de conocimientos y ello influye en su satisfacción?					

26	¿La facilidad de contacto con sus compañeros de trabajo dentro y fuera de comercial Marleny influye en su satisfacción?					
27	¿Considera usted que sus habilidades están relacionan con su puesto de trabajo en comercial Marleny e influyen en su satisfacción?					