

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**Estrategias competitivas en el ámbito laboral y organizacional en  
C&M Engineering S.A.C., Chimbote 2019**

Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial

**Autores:**

Silva Zavaleta, Cristian Kevin

Zeña Ambrosio, Giancarlo

**Asesor:**

Avalos Aurora, Luis Hugo

ORCID: 0000-0001-7097-292X

**CHIMBOTE - PERÚ**

**2021**

## Índice

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
Índice	i
Palabras clave – Línea de investigación	ii
Título de la investigación	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Introducción	1
Metodología	21
Resultados	24
Análisis y discusión	42
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Agradecimientos	47
Referencias bibliográficas	48
Anexos y apéndices	51

### Palabras clave

<b>Tema</b>	Comportamiento organizacional
<b>Especialidad</b>	Ingeniería Industrial

### Keywords

<b>Topic</b>	Organizational behavior
<b>Speciality</b>	Industrial engineering

### Línea de investigación OCDE

Basados en OCDE, Resolución N° 4201-2019-USP/CU

<b>Línea</b>	Gestión de operaciones y procesos
<b>Área</b>	Ingeniería, Tecnología
<b>Sub área</b>	Otras ingeniería y tecnologías
<b>Disciplina</b>	Ingeniería Industrial

## **TITULO**

**Estrategias competitivas en el ámbito laboral y organizacional  
en C&M Engineering S.A.C., Chimbote 2019**

## **Resumen**

El presente estudio tuvo como propósito evaluar y determinar en qué nivel se relaciona la satisfacción laboral con el clima organizacional, lo cual es la base para el desarrollo de diagnósticos y estrategias encaminadas a mejorar la eficiencia, eficacia y competitividad del mercado de la empresa C&M Engineering S.A.C., dedicada en el rubro de la construcción y mantenimiento de los sistemas de transmisión en alta tensión y en las obras civiles.

La investigación utilizó una metodología de diseño no experimental en su desarrollo, fue de carácter descriptivo y correlacional, debido a que se recolectaron datos durante un período específico, sobre la situación actual de la empresa, luego se desarrolló una aplicación de instrumentos validados con cuestionarios que miden clima organizacional, satisfacción laboral y su relación; la muestra incluyó a 45 empleados de la empresa.

Como resultado, el estudio brinda un panorama de las relaciones entre las variables: satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa, por lo que se confirma la hipótesis planteada, la cual es utilizada en la gestión empresarial. Como referente de gestión, es una herramienta para tomar decisiones acertadas que permitan mejorar las estrategias, la productividad, la competitividad y, sobre todo, la sostenibilidad en los mercados comerciales donde se desarrolla.

## **Abstract**

The purpose of the present investigation was to evaluate and determine at what level job satisfaction is related to the organizational climate, which serves as the basis for establishing a diagnosis and strategies that allow improving efficiency, effectiveness and competitiveness in the market at the same time company C&M Engineering S.A.C., dedicated to the field of construction and maintenance of high voltage transmission systems and civil works.

The research used the non-experimental design methodology for its development, it was of the descriptive and correlational type, because the information was collected in a specific period, regarding the current situation of the company, then the application of the validated instruments was developed, to through questionnaires used to measure Organizational Climate, Job Satisfaction, and their correlation; the sample consisted of 45 company workers.

The research presents as a result an overview of how the variables are related: job satisfaction and organizational climate in the company, resulting in the verification of the proposed hypothesis, which will be used in business management. The management will have as a reference an instrument to make adequate decisions, which allow them to improve their strategies, favor their productivity, competitiveness and above all, the permanence in the business market where they develop.

## 1. Introducción

El estudio se realizó con el objetivo de conocer el nivel de relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional; por ello, se buscó en diversas fuentes de información locales, nacionales e internacionales relacionadas con las variables y temas de estudio; que proporcionan antecedentes y material para el análisis y la discusión a continuación.

Se investigó un estudio internacional de Díaz, Peña y Samaniego (2013) “Clima Organizacional: Factores de la Satisfacción Laboral en una Empresa de la Industria Metalmeccánica”. Ubicado en Monclova, Coahuila, México. El objetivo general es averiguar cuáles son los factores más importantes que determinan el clima organizacional en una empresa comercial dedicada a la compra y venta de productos de la industria siderúrgica, del transporte y de la industria metalúrgica (minerales, llantas para vehículos de transporte e industria metalúrgica). descriptivo, considerando 100% miembros; 21 empleados de áreas administrativas. Se elaboró e implementó un cuestionario de opción múltiple (Likert) de 40 preguntas, cuya escala diagnóstica tiene en cuenta los siguientes factores: relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, sentido de importancia, venganza, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y consistencia. y valores colectivos. Se estableció que existe un nivel medio de satisfacción con las variables estudiadas, se puede ver que los colaboradores se encuentran satisfechos y orgullosos del trabajo realizado, siendo importante que la relación y comunicación entre los socios sea suficiente y su merecido reconocimiento. Ambas partes, tanto compañeros como superiores, serán recompensados por el desempeño; De igual forma informan la disponibilidad de herramientas, máquinas y equipos que son necesarios para la realización de las tareas laborales, respondiendo a las mismas y habilitando las condiciones físicas del área de trabajo, encuentran que son los beneficios y salarios que percibe la empresa. limitado: Además, hay pocas oportunidades de promoción (probablemente porque el número de personal operativo es pequeño y las tareas son concretas; por lo tanto, las vacantes están determinadas por retiro, jubilación o retiro).

Se evaluó el estudio de Andrade (2015) “Evaluación de Clima Organizacional COPELEC Eléctrica Chillán, Red de Bibliotecas Chile”. El objetivo fue evaluar el clima organizacional de la empresa, se desarrolló con 91 colaboradores participantes de forma anónima, todos pertenecientes a la empresa Chillán. Los colaboradores fueron seleccionados aleatoriamente de diferentes áreas de la empresa, el objetivo del estudio fue que fuera lo más representativo posible. El trabajo es una investigación cualitativa descriptiva sin diseño experimental. Se intentó determinar el clima organizacional de COPELEC Eléctrica Chillán a través de las percepciones de los colaboradores. Se implementa en las empresas hoy en día luego de monitorear la satisfacción laboral y el clima organizacional, los cuales inciden directamente en las emociones de las personas y por lo tanto son muy importantes para el desempeño laboral en las organizaciones. El hallazgo más importante es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El 56% de los encuestados considera “bueno” el clima organizacional de COPELEC Eléctrica Chillán; El 40,7% menciona "muy bueno" y solo el 3,3% "regular". Con estos porcentajes, se puede decir que en su mayoría (96,7%) de los empleados de la empresa perciben como positivo el clima de la organización entre los empleados.

Se examinó el estudio de Del Toro, Salazar y Gómez (2011), “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación del desempeño laboral entre empleados de PYMES de servicios de ingeniería”. Universidad Magdalena, Colombia. La colección principal del estudio son todos los empleados de la empresa de servicios incluidos en el estudio a noviembre del 2012, un total de 18 empleados, la edad oscila entre 23 y 58 años. La investigación utilizó una metodología mixta, es apta para el tipo descriptiva y transversal, porque fue descrita cuantitativamente con instrumentos durante su ejecución. Variables Clima organizacional y satisfacción laboral es un estudio no experimental porque no se manipularon estas variables, y es correlacional porque se usaron métodos estadísticos para cuantificar la fuerza de la relación entre las variables medidas y el desempeño laboral. empleados de una PYME que presta servicios de ingeniería. Como conclusión, se puede concluir que el 75% de los empleados afirma conocer bien los objetivos de la empresa y el 70% siente que recibió



al menos la información necesaria sobre la política de la empresa cuando vino. El hecho de que los colaboradores acepten este reporte es un factor clave en la competitividad de la empresa, porque les crea un horizonte y permite la coherencia de apreciación para avanzar en los proyectos.

Según Tesis Nacional Príncipe (2018) “La Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal de la Industria Metalúrgica de Lima Norte, 2016”. Universidad de San Ignacio de Loyola. Lima Perú”. El objetivo del estudio fue investigar el parentesco entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados en la industria metalmeccánica del norte de Lima; 3 empresas metalmeccánicas con características comunes (competidoras directas que ofrecen servicios y productos similares, años de experiencia en el mercado) fueron seleccionados por muestreo por conveniencia, el estudio se realizó de forma cuantitativa, luego de la recolección y procesamiento de datos se cuantificaron por el clima organizacional en la empresa y magnitud de la eficiencia laboral. Asimismo, el estudio fue catalogado como investigación no experimental debido a que se condiciono a describir las variables del estudio sin necesidad de modificarlas o cambiarlas, pues ese no era su propósito. Hemos tratado de describirlos sólo en un nivel teórico. Se concluyó que tiene relación entre el clima organizacional y la eficiencia de los empleados en la industria metalmeccánica de Lima Norte, con un Rho de 0.999; La variable clima organizacional a veces fue seleccionada por el 31,9% de los encuestados, casi siempre seleccionada por el 46,2% de los supervisores y siempre seleccionada por el 57,1% de los encuestados. supervisores Por otro lado, la variable desempeño laboral se seleccionó unas veces 31.1% para operarios, se seleccionó siempre, casi siempre y a veces 23.1% para supervisores y siempre se seleccionó para 57.1% de los jefes.

Se revisó la tesis de Baltazar y Chirinos (2014) “Dimensiones de Clima Laboral y Personalidad en Socios en una Empresa de Servicios del Norte del Perú, 2013”. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. El estudio tiene como finalidad conocer la relación entre el clima laboral y las dimensiones de la personalidad en los socios de la empresa; se contó con 92 colaboradores de ambos sexos La

investigación corresponde a un estudio imputado no experimental, debido a que los datos fueron recolectados en un momento y el objetivo es: describir las variables, las dimensiones del clima laboral y la personalidad, así como la relación en las variables; analizar su apariencia y relación en un momento dado; promover la aplicación del conocimiento científico. El estudio afirma que existe una relación positiva moderada, muy significativa, entre el clima laboral y amistad; relación positiva débil y altamente significativa entre el ambiente de trabajo y las dimensiones de energía y resiliencia; sin embargo, no existe relación entre el clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental. 62% empleados consideran favorable el ambiente de trabajo, 33% muy favorable, 5% moderadamente favorable y 0% desfavorable y muy desfavorable. En las dimensiones de personalidad dominan los empleados de nivel alto 46% y muy alto 36% en la dimensión energía; nivel alto 48% y muy alto 33% en dimensión amistad; un nivel alto de 42% y un nivel muy alto de 40% para la dimensión de resiliencia; en la dimensión de estabilidad emocional, un nivel alto de 41% y un promedio de 34%; y un máximo de 38% y un promedio de 24% en la dimensión de apertura mental.

Un estudio de Cainicela y Pazos (2016) evaluó la “relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación entre profesionales de una empresa minera peruana”. Universidad del Pacífico, Perú. El objetivo del estudio es conocer la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación de los profesionales de una empresa minera. Identificar también variables que ven la intención de gasto. Participaron de la encuesta 150 profesionales, considerando la variable satisfacción laboral bifactorial (extrínseca e intrínseca), la variable compromiso organizacional con sus tres dimensiones (compromiso afectivo, compromiso regulatorio y compromiso de permanencia) y la variable intención de rotación. El diseño de la investigación fue tipo cuantitativo, porque evaluó de manera objetiva dos constructos: la satisfacción laboral y la responsabilidad organizacional; se desarrolló a través de cuestionarios, aplicados de manera incógnita a un grupo de profesionales. Asimismo, el estudio es no experimental, sin manipulación de la realidad; porque se midió la variable tal como se presentó en la muestra. Se concluye

que: Existen vínculos muy importantes entre el componente emocional del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral. Existen vínculos muy importantes entre los elementos normativos del compromiso organizacional y los factores internos y externos de la satisfacción laboral. Existen vínculos muy importantes entre el componente de continuidad del compromiso organizacional y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.

Según el parecer la colección de Solís (2018) “Clima organizacional y sacralidad sindical de los colaboradores del engendro Vlacar S.A.C.” – Chimbote 2018”. Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú. Tiene como ideal valorar la atmósfera organizacional y la sacralidad sindical según los trabajadores del engendro; 152 socios de 250 residentes participaron en el despacho. El despacho es no experimental - Diseño transversal, el utillaje fue recolectado en un instante y al mismo tiempo, el objetivo del despacho fue apodar las variables y ahondar la prevalencia y lista en un instante específico; Se realizó un dictamen y interpretación de los procesos del engendro. La averiguación amago que según los empleados que participaron en la averiguación, la atmósfera de la orden es Bueno 19%, Malo 62% y Regular 19%; y la satisfacción laboral, presenta un nivel excelente con 40%, un nivel aceptable con 14% y un nivel pésimo con 46%; mientras que la dimensión reconocimiento es considerada con 48%, y un nivel pésimo en lo que respecta transparencia y equidad en la organización, se revela en la mayoría de resultados un nivel pésimo en lo que son las actitudes de los trabajadores.

Se revisó el parecer de Quilcate (2014), denominada “Influencia del garbo profesional en el panorama de estrés en los colaboradores de la compañía pesquera Hayduk, condado de Chimbote - Provincia del Santa: 2014”. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Tiene por ártico brindar a retener y calificar cómo se da la protección del garbo profesional en el panorama de estrés en los trabajadores de la industria pesquera, la indagación fue realizada con un signo de 226 trabajadores, comprendidos entre las edades de 25 primaveras a más. La metodología utilizada fue un boceto de Quídam a nivel de encuesta, utilizando múltiples bases de medición de encuestas y

entrevistas con 226 trabajadores para brindar anuncios confiables y detallados. Los empleados de Pesquera argumentaron que resaltó los vicios de la vitalidad profesional generados en muchos aspectos de su inercia profesional, y que esto generaba conflicto entre los empleados de Pesquera, lo que generaba afectaciones emocionales en las clases y sus respectivos equilibrios, lo que generaba consecuencias operativas. sobre el estrés relacionado con el trabajo.

Se analizó la tesis de Rivasplata (2016) titulada “Clima organizacional y desempeño de los empleados de la empresa SENATI – Chimbote”, Universidad de San Pedro, Chimbote, Perú. El propósito de este estudio fue describir y explicar cómo el clima organizacional afecta el desempeño de los empleados de la empresa en estudio. El estudio fue cuantitativo y respondió a la encuesta en un diseño no experimental, transeccional y descriptivo, el estudio se realizó con la participación de 70 trabajadores, entre personal administrativo y docentes, quienes fueron evaluados mediante cuestionario. Se dice que el nivel de administración está relacionado con el buen desempeño del personal del SENATI - Chimbote con un porcentaje del 82,66%.

A continuación, se describen las bases científicas que sustentan las variables del estudio desarrollado: satisfacción laboral y clima organizacional; como herramientas estratégicas, importantes para el manejo efectivo de la gestión empresarial.

**Clima organizacional.** Según Chiavenato (2011), se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización. El clima organizacional está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los empleados y, en particular, proporciona información sobre las características motivacionales del clima organizacional. Por lo tanto, es una ventaja si puede satisfacer sus necesidades. Según Anzola (2003), se define como las percepciones e interpretaciones relativamente persistentes que los individuos tienen de una organización que influyen en el comportamiento de los trabajadores y que distinguen a una organización de otra.

Rodríguez (2011) considera que el clima gerencial se refiere a las ideas expresadas por los empleados sobre lo que trabaja en conjunto, no hay buen trabajo sin el entorno físico y las relaciones humanas que se desarrollan en la empresa. Los trabajadores y muchas reglas se aplican a dicho trabajo.

Chiavenato (2011), El clima organizacional es bueno cuando se satisface las necesidades de los miembros y promueve el comportamiento. No es bueno si interfiere con esas necesidades. Las condiciones organizacionales afectan el nivel de motivación de las personas, y la última condición afecta al primero.

Robbins & Coulter (2014) Define el ambiente de trabajo en las organizaciones de hoy y cómo se relaciona con el ambiente de trabajo en términos de enfoques sistemáticos y gerenciales que están influenciados por enfoques tanto individuales como organizacionales. Es importante ver cómo esto afecta a las diferentes organizaciones. Conocer la cultura organizacional brinda una mejor retroalimentación sobre los procesos utilizados para determinar el comportamiento organizacional y además permite planificar cambios tanto en las actitudes como en el comportamiento de los empleados que se introducen como gerentes en la empresa.

***Tipos de clima organizacional.*** Según Brunet (1987), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son: clima autoritarismo explotador, clima autoritarismo paternalista, clima consultivo y clima participación de grupo.

***Clima Autoritarismo explotador.*** En tal situación, los gerentes no confían en sus empleados. La mayoría de las decisiones y objetivos se toman en la parte superior de la organización y se delegan solo en la parte superior. Los empleados de la empresa trabajan en un ambiente de miedo, castigo, amenazas; ganancias no planificadas, y la satisfacción de las necesidades todavía está en el estado psicológico y protector. Este tipo de ambiente es un ambiente estable e informal donde la comunicación entre el gerente y sus empleados es solo en forma de orientación e instrucciones directas (Brunet, 1987).

*Clima Autoritarismo paternalista.* En este tipo de situación gerencial, los gerentes de negocios confían en sus empleados, como un amo confía en su sirviente. La mayoría de las decisiones se toman desde arriba, pero algunas se toman desde abajo. Las recompensas y, a veces, los castigos son herramientas utilizadas por las empresas para motivar a todos sus empleados a tomar las mejores decisiones. En tal entorno, la dirección está muy involucrada en las necesidades sociales de los empleados, pero los empleados tienen la impresión de que trabajan en un entorno estable y ordenado (Brunet, 1987).

*Clima Consultivo.* El liderazgo eficaz en un entorno corporativo se basa en los empleados. Las reglas y las decisiones generalmente se toman en la parte superior, pero a los subordinados se les permite tomar muchas decisiones en los niveles inferiores. Calidad de enlace descendente. Compensación, sanciones arbitrarias y compromiso para motivar a los empleados. También se dice que satisface su necesidad de fama y respeto. Este tipo de entorno es un entorno dinámico en el que la gestión se concreta en objetivos a alcanzar (Brunet, 1987).

*Clima Participación en grupo.* La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la organización y muy bien integrados en todos los niveles. La comunicación no es solo hacia arriba y hacia abajo, también es lateral. Los empleados se motivan a través de la participación y el compromiso mediante el establecimiento de objetivos de rendimiento, la mejora en cuanto a los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento frente a distintos objetivos. Existe una relación amistosa y de confianza entre superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todos los gerentes forman equipos para alcanzar las metas organizacionales establecidas en forma de planes estratégicos para así lograr un buen ambiente laboral que contribuya con el desarrollo de la empresa (Brunet, 1987).

*Motivación Personal.* Según Álvarez (2007), considera que la motivación implica la existencia de un determinado comportamiento, ya que existe un conocimiento técnico que se utiliza para alcanzar determinadas metas, por lo que la motivación puede ser, en el tiempo mismo, un verdadero espectáculo, y la información

es revelada. Lo que se dice de la situación donde la motivación reúne y dirige las actividades para alcanzar las metas, su éxito.

Según Chiavenato (2011), lo define como "el resultado de la interacción de una persona con su entorno". Según Chiavenato, para que una persona marque la diferencia, debe haber una interacción entre la persona y la situación actual. El resultado de esta interacción es empoderado, ya sea entusiasta o no. Para mí, el impacto de esta interacción es aumentar la autoestima en lugar de ser persuasivo.

**Estilo de liderazgo.** Según Münch (2011), existe un debate sobre si un líder nace o se "hace". En términos cotidianos, un líder es una persona que nace con ciertos rasgos y características que le permiten ordenar a sus seguidores que confíen en él y lo respeten en la forma en que lo hacen y consiguen quien se lo puede dar.

Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de organizar las cualidades de liderazgo, sin embargo, el estilo de liderazgo no debe confundirse con el de un líder, ya que el estilo es más preciso y claro que el estilo.

***Impuntualidad o Absentismo.*** Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), proviene del inglés absent, y éste proviene del latín Absentis "ausente", y se define aquí como retirada deliberada, el proceso de negarse a trabajar. . el cumplimiento de los deberes y responsabilidades relacionados con el cargo, o, como se entendió en un principio, la práctica del dueño de la aldea que vivía fuera de la aldea donde se encontraba su propiedad. La inactividad es un término utilizado para significar no ir a trabajar (RAE, 2010).

**Integración laboral.** Es el reconocimiento de que el colaborador posee los valores de la organización y el compromiso de trabajar con la empresa para alcanzar y lograr el éxito, contribuyendo al logro de las metas trazadas por la empresa y al perfecto desempeño laboral, lo que brinda un mejor servicio contribuyendo al desarrollo de la empresa (Frías, 2001).

Frías (2001) dice que un empleado muestra compromiso con el trabajo cuando conoce y sigue las metas y objetivos de la empresa él mismo, muestra compromiso

con el trabajo en su equipo, en su trabajo y en la meta de su organización para tener éxito. El mejor efecto de su trabajo en él.

Estos son factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un estudio de clima organizacional en una empresa. Cada una de estas dimensiones está asociada con factores organizacionales. También se incluyen tamaños recomendados como: estructura, responsabilidad, recompensa, problema, relación, disposición a cooperar, valores, conflicto e identidad.

**Estructura:** Esta escala representa el número de reglas, procedimientos, documentos, reglamentos, obstáculos y otras restricciones que enfrentan los miembros de la organización al realizar su trabajo. Los buenos o malos resultados dependen de si una organización hace hincapié en la gestión de entornos de trabajo casuales, informales e informales (Alonso, 2006).

**Responsabilidad:** Es la actitud que tienen los miembros de una organización respecto a su independencia en la toma de decisiones relacionadas en su entorno laboral. Este es el nivel al que más llegan, lo que significa que se sienten jefes y saben exactamente como es su trabajo y juegan un papel importante dentro de la organización (Alonso, 2006).

**Recompensa:** Esto es consistente con las percepciones de los participantes sobre las recompensas recibidas por un trabajo bien hecho. También sobre la estrecha relación entre el desempeño real y el salario (Alonso, 2006).

**Desafío:** Depende de las metas que todos los colaboradores de la organización tengan con respecto a otros riesgos que puedan encontrar durante su trabajo. En la medida en que se lea a una organización en desarrollo para que asuma riesgos con el fin de lograr sus objetivos a corto y largo plazo, los desafíos ayudarán al desarrollo y a mantener el entorno competitivo muy necesario en toda organización (Alonso, 2006).

**Relaciones:** Esta es la visión de la existencia de un lugar de trabajo agradable y una buena relación social entre todos los empleados y entre superiores y subordinados, estas relaciones se crean dentro y fuera de la organización, entendiendo



que dentro de toda organización existen dos tipos de grupos. Los grupos organizados son parte de la estructura de la organización y los grupos informales son el resultado de las amistades que pueden darse entre los miembros de la organización (Alonso, 2006).

**Cooperación - Cordialidad:** Esta es la opinión de los miembros de la organización que existe un espíritu de ayuda por parte de los líderes y empleados del grupo. El énfasis está en el apoyo mutuo en ambas direcciones, tanto vertical como horizontalmente. Un sentido general de camaradería prevalece en el espíritu del grupo de trabajo (Alonso, 2006).

**Estándares:** La dimensión indica cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad (Alonso, 2006).

**Conflicto:** Escuchar que el personal superior quiere escuchar opiniones diferentes; se hace hincapié en asegurar que los problemas se identifiquen en lugar de dejarlos ocultos o encubiertos. En esta etapa, los rumores suelen jugar un papel muy importante en lo que puede o no suceder en un determinado momento dado dentro de la organización, y los cambios de comunicación entre las diferentes áreas y niveles de la organización tiene podrían evitar que se produzcan conflictos en el entorno laboral (Alonso, 2006).

**Identidad:** Sentir que pertenezco a la empresa y que soy un miembro muy importante del grupo de trabajo y para el desarrollo de la empresa; la identidad es el valor asociado a ese espíritu. En general, el concepto de separación de los objetivos personales de los de la organización (Alonso, 2006).

**Satisfacción laboral.** Según la teoría de Alfaro et al. (2012), lo define como un enfoque consistente o voluntad de actuar, basado en creencias y valores desarrollados sobre la base del conocimiento profesional.

Según Morillo (2006), define la satisfacción laboral como los sentimientos positivos o negativos de los empleados sobre su trabajo, que se expresa según el nivel de acuerdo entre las expectativas de las personas en el trabajo, las recompensas que proporciona, las relaciones humanas y las prácticas de gestión. De manera similar,

Wright y Bonette (2007) describen la satisfacción laboral como una medida común y clásica de la felicidad en el trabajo.

**Escala Likert.** Según Maldonado (2007), Una escalera adicional Quídám que corresponde a la altura de la encuesta ordinal. Consiste en un inventario de artículos o juicios en forma de afirmaciones que reclaman el odio de Quídám. Los estímulos (objetos o juicios) presentados a Quídám representan las disputas que el policía desea reconciliar, y las respuestas se requieren en forma de grados o medidas de desacuerdo o divergencia que Quídám tiene para una decisión particular. Hay hasta cinco de los acrónimos de selección de respuestas más utilizados, a cada clase se le asigna un tipo de letra matemática en negrita para determinar el producto global de todas las puntuaciones de los elementos. El último conjunto indica la posición del Quídám dentro de la escalera especificada.

Según Sánchez (1993), las escalas psicométricas se utilizan a menudo en los cuestionarios y son muy utilizadas en los estudios de investigación, especialmente en las ciencias sociales. Responder las preguntas del cuestionario utilizando el método Likert define el grado de acuerdo o desacuerdo para la afirmación (ítem, propósito, reactivo, pregunta).

**Análisis FODA.** Según Peñalver (2010), la palabra FODA se crea a partir del origen de cuatro conceptos involucrados en el uso de la herramienta; eso es: F - fortaleza (factores internos y positivos que distinguen a la empresa); O oportunidades (salvo situaciones positivas que se crean en la sociedad y que, una vez vistas, pueden ser utilizadas a tu favor); D para debilidades (problemas internos que, luego de identificar y crear una estrategia completa, se pueden eliminar) y A para amenazas (situaciones desagradables fuera de la empresa que pueden amenazar, dependiendo de la situación, si es necesario, se puede terminar). es necesario desarrollar un plan integral para superarlo).

Por lo tanto, según David (2008), él cree que la matriz de Fortalezas, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (FODA) es una importante herramienta de gestión que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias relacionadas: Fortalezas y Oportunidades Estratégicas (FO), Debilidades y Oportunidades (DO),

Fortalezas y Amenazas estratégicas (FA), y Debilidades y Amenazas (DA). En cuanto a la matriz en la que se presenta cada elemento diferente, significa que la matriz FODA tiene cuatro cuadrantes que se consideran factores importantes. Estos cuatro corresponden a las estrategias FO, DO, FA y DA.

**Justificación de la investigación.** El presente estudio se justifica científicamente, porque selecciona y clasifica los conocimientos para explicar la relación que hay de la satisfacción laboral y el clima organizacional observado en los colaboradores de la empresa C&M Engineering SAC. Es necesario indicar que la investigación se limita a las filiales de la empresa C&M porque es conocido que en la sede central Chimbote, se tienen algunos beneficios que no llegan a las filiales y no se tiene conocimiento que exista un estudio similar.

Desde un punto de vista teórico, el estudio destaca la importancia de profundizar en el nivel de satisfacción laboral y los niveles organizacionales de los trabajadores de C&M Engineering SAC., así como vincularlos a su compromiso organizacional, lo que permitirá mejorar la comprensión de todos los problemas. empleados y servirá de base para tomar acciones correctivas junto con la gerencia de la empresa.

El estudio es público porque al encontrar el nivel de satisfacción laboral y el nivel de gestión de los trabajadores se pueden desarrollar estrategias frente a la falta de compromiso con la empresa por parte de los trabajadores; Se podrá brindar capacitación, capacitación, desarrollo de carrera para incrementar estos niveles, y finalmente contar con colaboradores con un alto compromiso con la organización, capaces de utilizar esta educación como indicador de políticas motivacionales a favor de los colaboradores de las empresas afines y de la mismo . grupos como C&M Engineering SAC, en el país.

**Situación Problema.** El personal investigador encontró situaciones interesantes y controvertidas relacionadas con el clima de la organización y los trabajadores que incentivaron a C&M Engineering SAC a realizar este trabajo, se evidenciaron inconsistencias y conflictos entre los trabajadores y las diferentes áreas. , en este caso mediremos el nivel de satisfacción laboral relacionado con el nivel de la

organización. Existen problemas en la empresa ocasionados por la falta de una adecuada gestión, ocasionados por problemas de comunicación entre los empleados; Es necesario mejorar las condiciones de trabajo, desarrollar y utilizar más tecnología. En algunos casos, falta integración laboral.

El estudio tiene como objetivo brindar validación, guía y orientación en este importante emprendimiento para mejorar la productividad y las condiciones estratégicas que contribuyan a la competencia y estabilidad en el mercado empresarial actual. Teniendo en cuenta los problemas anteriores, surgen las siguientes preguntas importantes:

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral de los empleados de C&M Engineering S.A.C.?

En el Anexo 2, se detalla la Matriz de Conceptuación y Operacionalización de variables, el cual contiene la descripción conceptual y operacional, las dimensiones con sus respectivos indicadores, y escala de medición; los cuales se desarrollaron en base a la Matriz de Consistencia que se describe en el Anexo 1.

Seguidamente se plantean las definiciones conceptuales de las variables, el clima organizacional y satisfacción laboral; con sus respectivas dimensiones. En el Anexo 2, muestra la matriz de conceptualización y operacionalización de variables, en el cual se resume lo mencionado, y se definen a continuación.

Según Alonso (2006), La cultura organizacional consiste en la existencia de figuras clave que describen la cultura actual de la empresa. Observar el clima organizacional incluye todos los factores ambientales que rodean la motivación de los colaboradores. Se refiere a los procesos motivacionales a nivel organizacional, es decir, aquellos que invocan diferentes tipos de motivación en cada empleado (Chiavenato, 2011).

Edel y García (2007) lo definen como “clima sistémico que puede entenderse como la actitud general o la forma en que las personas se comportan en esa situación”. Por otro lado, existen definiciones que se refieren a las condiciones organizacionales como un conjunto de condiciones que existen e influyen en el comportamiento

individual. La primera definición es el estado de ánimo de una persona, como la satisfacción, y la otra es que el clima es un estado de cosas, como la formación de una organización.

El clima organizacional también es visto como un indicador de calidad, y se consideran los siguientes factores para evaluar y medir el desempeño: Análisis estratégico (uso de FODA), autoconocimiento (evaluación de éxito y oportunidades), seguimiento (análisis, control y atracción), comunicación (relaciones, medios y medios), condiciones de trabajo (work) y participación en el trabajo. Los indicadores de cada dimensión se detallan en el Anexo 2, y el Instrumento Cuestionario, usado para su medición a la muestra seleccionada, se muestra en el Anexo 3.

Por lo demás, la definición de satisfacción laboral es la percepción, ya sea negativa o positiva, que tiene un individuo sobre su trabajo, lo que crea una relación entre las diferentes expectativas relacionadas con el trabajo (Morillo, 2006).

Según Wright y Davis (2003), definen la satisfacción laboral como una relación entre los empleados y su lugar y ambiente de trabajo que encuentra un equilibrio entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que sienten que obtienen a través de su trabajo.

Cuantificar la satisfacción laboral, las relaciones entre los empleados y su lugar de trabajo; se consideran las siguientes condiciones: calidad del trabajo (satisfacción, apreciación y valor), condiciones de trabajo (ambiente y horario), reconocimiento social y/o relaciones sociales (buen trato, perspectivas laborales) y beneficios económicos (satisfacción con la remuneración de los empleados).

Los indicadores de cada dimensión de la satisfacción laboral se detallan en el Anexo 2, los cuales forman parte del Instrumento Cuestionario, usado para su medición que se muestra en el Anexo 4.

Para responder a la pregunta sobre el problema de la situación y la relación entre los dos tipos de educación, se planteó la siguiente hipótesis:  
Una de las relaciones entre la satisfacción laboral y el clima organizacional es muy importante en C&M Engineering S.A.C.

Para desarrollar la investigación y probar las hipótesis, se planteó el siguiente objetivo general: determinar la relación entre la satisfacción laboral y la cultura empresarial en la empresa C&M Engineering S.A.C, que permita establecer estrategias para mejorar su competitividad.

Para alcanzar el desarrollo del objetivo general y evaluación de las variables del estudio y su correspondiente relación, se propuso los siguientes *Objetivos específicos*: 1) Evaluar el nivel del clima organizacional en la empresa C&M Engineering S.A.C. 2) Evaluar el nivel de la satisfacción laboral en la empresa C&M Engineering S.A.C. 3) Establecer el nivel que se relaciona la satisfacción laboral y el clima organizacional en la empresa C&M Engineering S.A.C. 4) Proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa C&M Engineering S.A.C.

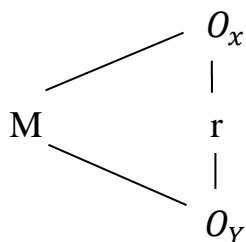
## 2. Metodología

A continuación se describe la metodología empleada en el estudio, detallando el tipo y diseño de la investigación, población, muestra y muestreo del estudio.

**Tipo y Diseño de Investigación.** El tipo de investigación es descriptiva, porque se buscó nuevos conocimientos destinados a plantear soluciones, se hizo un trabajo de campo, a fin de identificar el grado de relación entre la Satisfacción laboral y el Clima organizacional. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), definen que “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y rasgos relevantes para evaluar cualquier suceso; y las tendencias de la población”.

El diseño de la investigación fue no experimental, porque no se realizará manipulación ni alteración de la variable; además, es descriptiva correlacional, porque se midió la relación de las variables en un solo momento durante la investigación.

El esquema del tipo y diseño de la investigación es la siguiente:



Donde:

M = Muestra trabajadores de la empresa C&M Engineering S.A.C

$O_x$  = Satisfacción Laboral

r = Nivel de relación de las variables.

$O_y$  = Clima organizacional

**Población.** La población está conformado por todo el personal de la empresa C&M Engineering S.A.C., de la sede central, siendo un total de 45 colaboradores.

**Muestra.** La muestra estuvo conformada por los colaboradores de la empresa C&M Engineering S.A.C, igual a la población; lo cual fue conveniente para que la aplicación sea conformada por la totalidad de 45 colaboradores de la empresa. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), mencionan que "si la población tomada para una investigación es menor a cincuenta (50) individuos, la población se considera igual a la muestra"; lo que sustenta la selección de la muestra del presente estudio. La muestra estuvo conformada de la siguiente manera.

**Tabla 1.** *Distribución del personal de C&M Engineering SAC*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Directivos	3
Administrativos	7
Técnicos	31
Manteniendo	6
TOTAL	45

**Muestreo.** En la presente investigación el muestreo fue no probabilístico, ya que las unidades muestrales fueron elegidas aleatoriamente por los investigadores, adecuados al momento de tomar los datos e información.

**Técnicas e instrumentos de investigación.** El desarrollo de la presente investigación se empleará como técnica la encuesta, y como instrumento un cuestionario, validado por juicio de expertos; que permitirá la recolección de los datos e información, para el desarrollo las dos variables definidas, que fueron aplicados a cada colaborador en la empresa C&M Engineering S.A.C.

**Procesamiento y análisis de la información.** La variable de Clima Organizacional cuenta con las siguientes dimensiones: Situación en la empresa, Clima en la empresa. El instrumento que evalúa Satisfacción Laboral utilizará una escala Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho; siempre.



La variable de Satisfacción Laboral, tiene las siguientes dimensiones: Nivel de satisfacción, Relación laboral y organizacional. El instrumento que recaba la información de Satisfacción Laboral utilizará una escala Likert que presentará 5 opciones; total acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, y total desacuerdo.

Para medir la correlación entre las dos variables, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, como medida no paramétrica de la correlación estadística entre dos variables clasificadas.

La interpretación del coeficiente rho de Spearman, concuerda en correlación positiva o negativa, significando: Valores próximos a 1, indican una correlación fuerte y positiva; Valores próximos a -1, indican que hay una correlación fuerte y negativa; y Valores próximos a cero, indican que no hay correlación lineal. La medición de resultados de la correlación “R” positiva:

Perfecta, si  $R = 1$

Excelente, si  $R = 0.9 \leq R < 1$

Buena, si  $R = 0.8 \leq R < 0.9$

Regular, si  $R = 0.5 \leq R < 0.8$

Mala, si  $R < 0.5$

Se hará un diagnóstico de la empresa con la recolección de datos y complementada con matriz FODA, el cual sirvió de base para establecer estrategias, que permitan a la empresa mejorar su competitividad en el mercado empresarial.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación el procesamiento de datos será apoyado en una hoja de cálculo Excel y con el uso del software SPSS. Los datos e información procesados, se muestran en los resultados de cada objetivo específico, para efectuar su análisis y discusión, luego obtener las conclusiones de los resultados y las recomendaciones que genera la investigación.

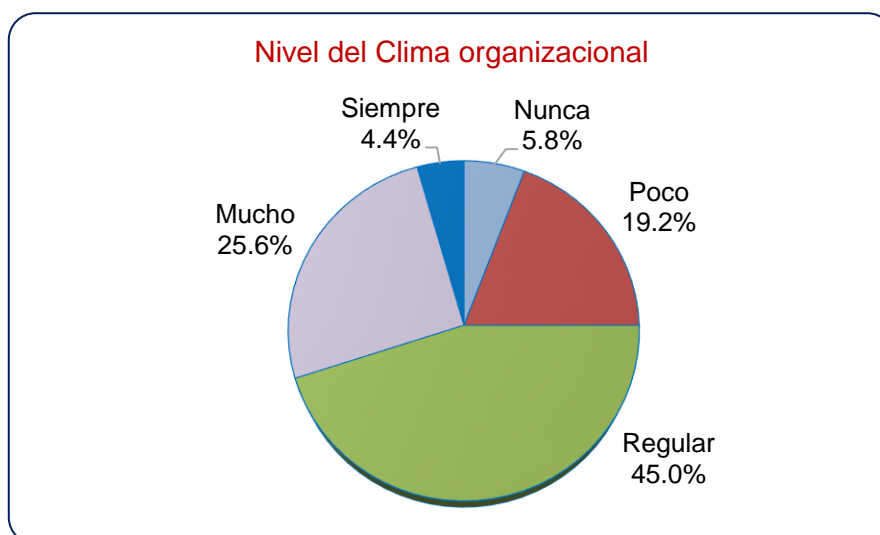
### 3. Resultados

Después de haber realizado la toma de datos mediante las observaciones, entrevistas, con los instrumentos; a continuación se muestran los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico, formulado para el presente estudio.

**1er. Objetivo específico.** Radicó en realizar la evaluación del nivel de Clima organizacional en la empresa C&M Engineering S.A.C.; usando los instrumentos diseñados; se tomaron los datos, cuyos resultados a continuación se detalla.

Se observa en la figura 1, que el 5.8% del total de trabajadores indicaron que nunca hay un buen nivel del clima organizacional; el 19.2% mencionó que poco es el nivel; el 45.0% calificaron un nivel regular; mientras que el 25.6% mencionó mucho es el nivel, y solamente el 4.4% indicaron que siempre hay un buen nivel del clima organizacional en la empresa. Los datos fueron procesados del total de la Tabla 2.

Por tanto, según los resultados tabulados, tomados del Anexo 8, demuestran que el nivel del Clima organizacional de la empresa es regular.



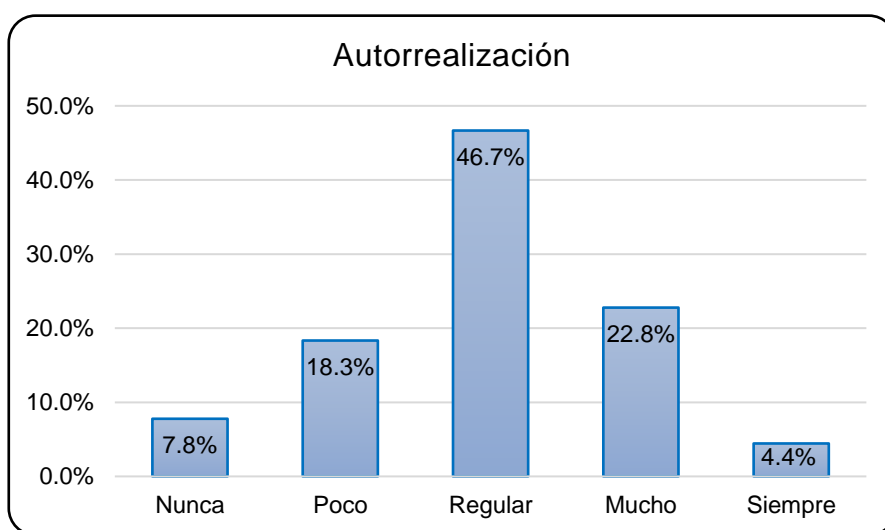
**Figura 1.** Nivel del Clima organizacional en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 6 y 8.

**Tabla 2.** Resultados del Clima organizacional por dimensiones

	1	2	3	4	5	15
DIMENSIONES	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre	Total
Autorrealización	14	33	84	41	8	180
Supervisión	14	18	92	48	8	180
Comunicación	8	40	81	43	8	180
Condiciones laborales	8	35	74	55	8	180
Involucramiento laboral	8	47	74	43	8	180
<b>Total Clima Organizacional</b>	<b>52</b>	<b>173</b>	<b>405</b>	<b>230</b>	<b>40</b>	<b>900</b>

Fuente: Datos tomados del Anexo 6.



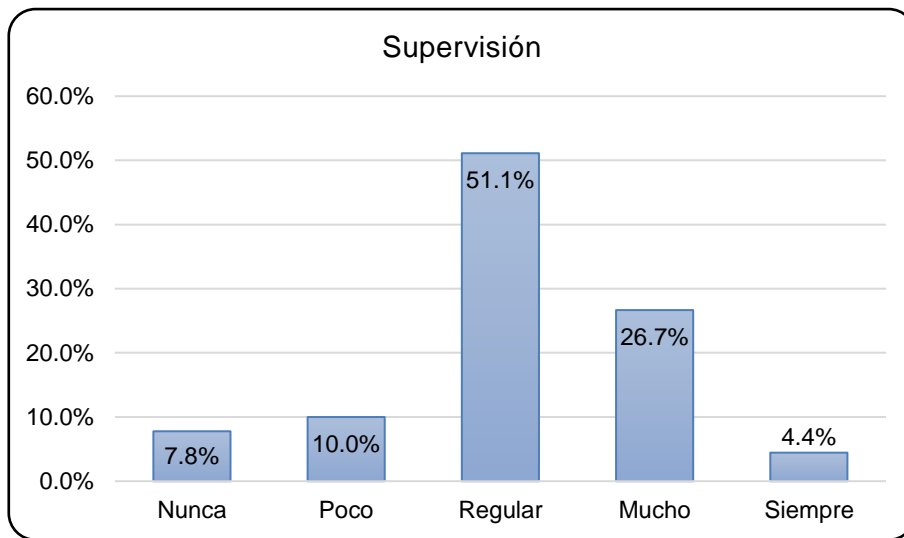
**Figura 2.** Nivel de Autorrealización en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 6.

Con los datos procesados de la tabla 2, se determinaron los gráficos por dimensiones del Clima organizacional. La figura 2, determina que el 7.8% del total de trabajadores indicaron que nunca tienen una autorrealización en la empresa; el 18.3%

mencionaron tener poco desarrollo; mientras el 46.7% calificó que tienen regular autorrealización; el 22.8% mencionó que tienen mucho, y solamente el 4.4% indicaron que siempre tienen una autorrealización en el desarrollo personal de su trabajo.

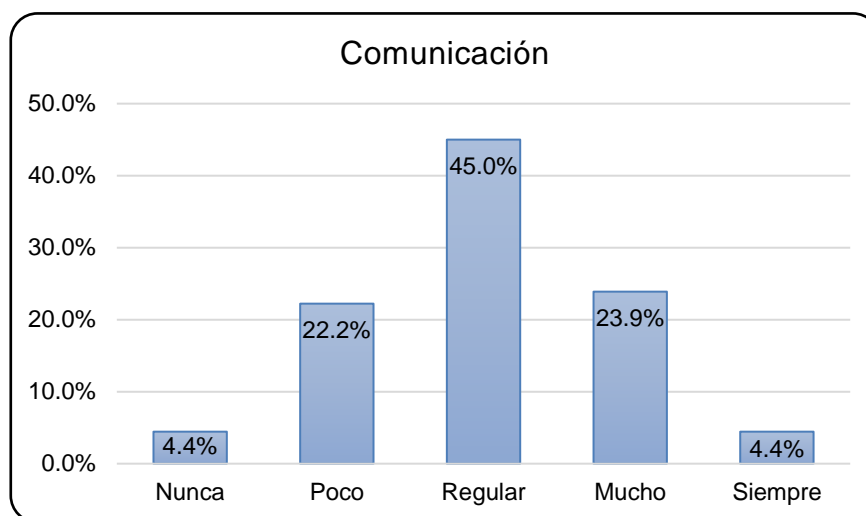
La figura 3, se observa que el 7.8% del total de trabajadores indicaron que nunca tienen una buena supervisión o evaluación; el 10.0% mencionaron tener poca supervisión; mientras que el 51.1% calificó que tienen regular supervisión; el 26.7% mencionó que tienen mucho, y solamente el 4.4% indicaron que siempre tienen una buena supervisión o evaluación en su trabajo con un trato justo.



**Figura 3.** Nivel de supervisión o evaluación en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 6.

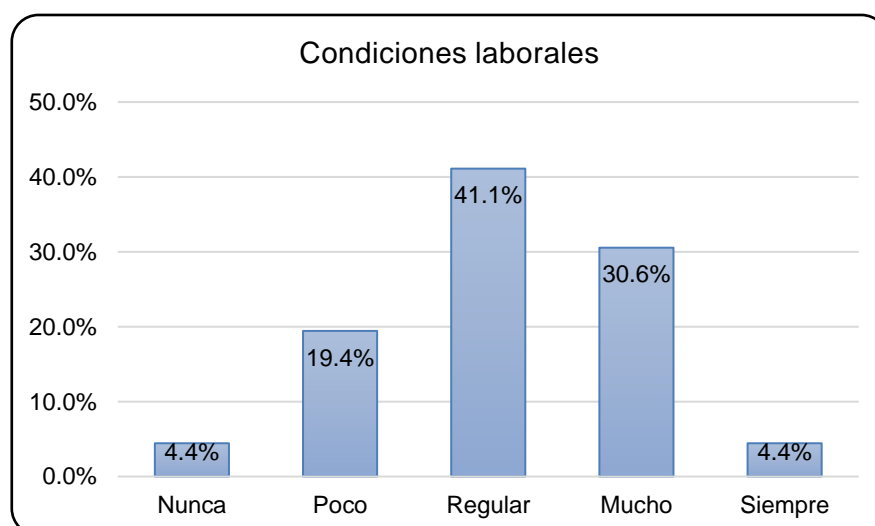
Se observa en la figura 4, el 4.4% de colaboradores mostraron que nunca hay un buen canal de comunicación; el 22.2% mencionaron tener poca comunicación; mientras que el 45.0% calificó que tienen regular comunicación; el 23.9% mencionó que tienen mucha comunicación, y solamente el 4.4% indicaron que siempre tienen un buen canal de comunicación con una relación armoniosa en el trabajo.



**Figura 4.** Nivel del canal de comunicación en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 6.

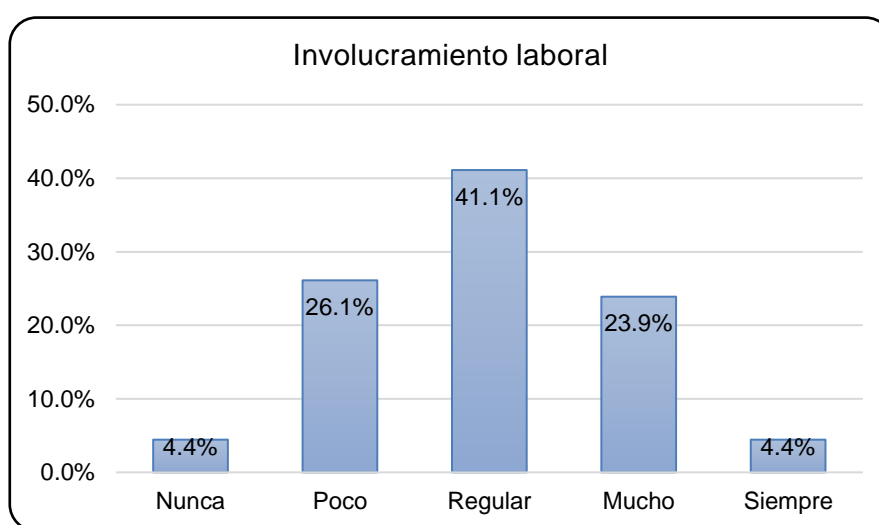
En la figura 5, se exhibe que, el 4.4% del total de trabajadores revelaron que nunca tienen buenas condiciones laborales y cooperación; el 19.4% mencionaron tener poca condiciones; el 41.1% calificó como regular las condiciones laborales; el 30.6% mencionó que tienen muchas condiciones, y solamente el 4.4% indicaron que siempre tienen buenas condiciones laborales y adecuada remuneración en la empresa.



**Figura 5.** Nivel de las condiciones laborales en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 6.

La figura 6, se observa que el 4.4% del total de trabajadores indicaron que nunca tienen un involucramiento laboral en sus tareas; el 26.1% mencionaron tener poco involucramiento; mientras que el 41.1% calificó regular el involucramiento; el 23.9% mencionó que tienen mucho, y solamente el 4.4% indicaron que siempre tienen un buen involucramiento laboral en sus tareas diarias. El instrumento utilizado fue un Cuestionario de 20 preguntas validados (Ver Anexo 3), aplicado a una muestra de 45 trabajadores de la empresa.

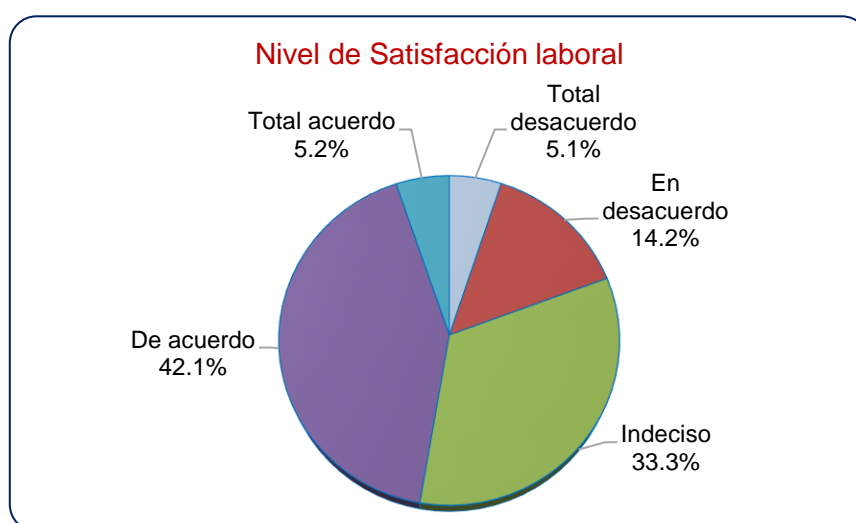


**Figura 6.** Nivel de involucramiento laboral en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 6.

**2do. Objetivo específico.** Radicó en evaluar el nivel de la satisfacción laboral en la empresa C&M Engineering S.A.C. Para valorar la mencionada variable, el instrumento usado fue un Cuestionario de 17 preguntas validados, agrupados por dimensiones (Ver detalle en el Anexo 4), aplicado a una muestra aleatoria de 45 trabajadores de la empresa; los resultados se detallan a continuación.

De acuerdo a lo mencionado, y según los resultados tabulados en el Anexo 9, se determina que el nivel de la satisfacción laboral es regular. Con los datos de la tabla 3, se determinaron los gráficos por dimensiones de la Satisfacción laboral.



**Figura 7.** Nivel de Satisfacción laboral en la empresa.

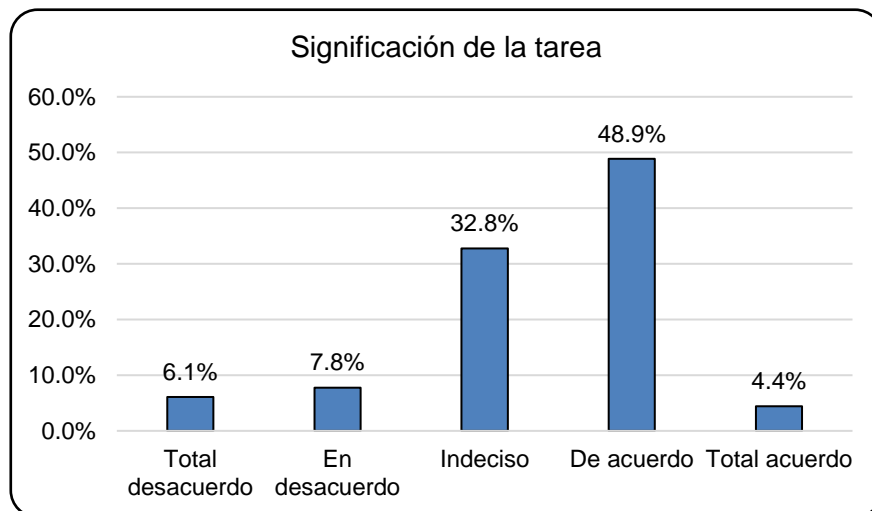
Fuente: Datos tabulados del Anexo 7 y 9.

Se observa en la figura 7, que el 5.1% de trabajadores indicaron que hay un total desacuerdo con la satisfacción laboral; el 14.2% mencionó estar en desacuerdo; el 33.3% calificaron un nivel indeciso con la satisfacción; mientras que el 42.1% mencionó estar de acuerdo con la satisfacción, y solamente el 5.2% indicaron su total acuerdo con la satisfacción laboral. Los datos fueron procesados de la Tabla 3.

**Tabla 3.** Resultados de la satisfacción laboral por dimensiones

	1	2	3	4	5	15
DIMENSIONES	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo	Total
Significación de la tarea	11	14	59	88	8	180
Condiciones de trabajo	9	15	66	79	11	180
Reconocimiento personal	11	51	71	82	10	225
Beneficios económicos	8	29	59	73	11	180
<b>Total Satisfacción Laboral</b>	<b>39</b>	<b>109</b>	<b>255</b>	<b>322</b>	<b>40</b>	<b>765</b>

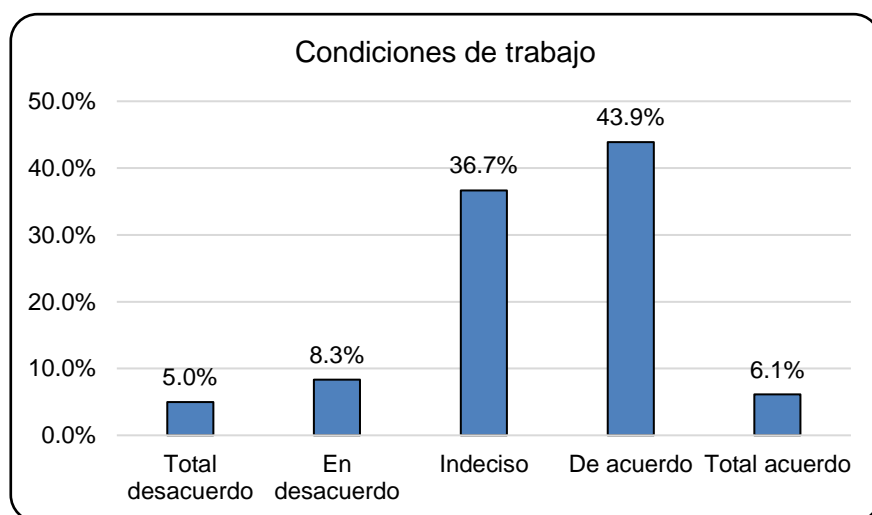
Fuente: Datos tomados del Anexo 7.



**Figura 8.** Nivel de Significación de la tarea en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 7.

En la figura 8, el 6.1% de colaboradores mostraron un total desacuerdo en la significación de la tarea; el 7.8% indican estar en desacuerdo; mientras que el 32.8% calificó estar indeciso; el 48.9% mencionó estar de acuerdo, y solamente el 4.4% indicaron su total acuerdo con la significación de la tarea valiosa que realiza.

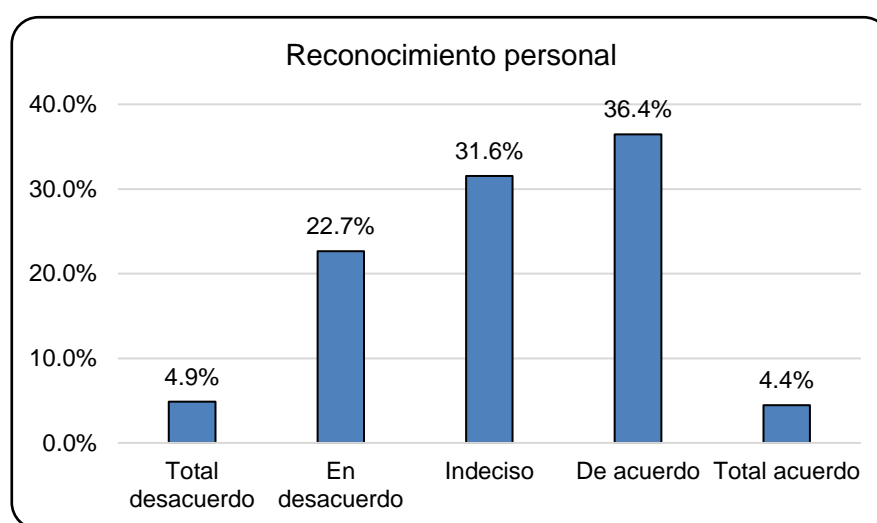


**Figura 9.** Nivel de condiciones de trabajo en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 7.



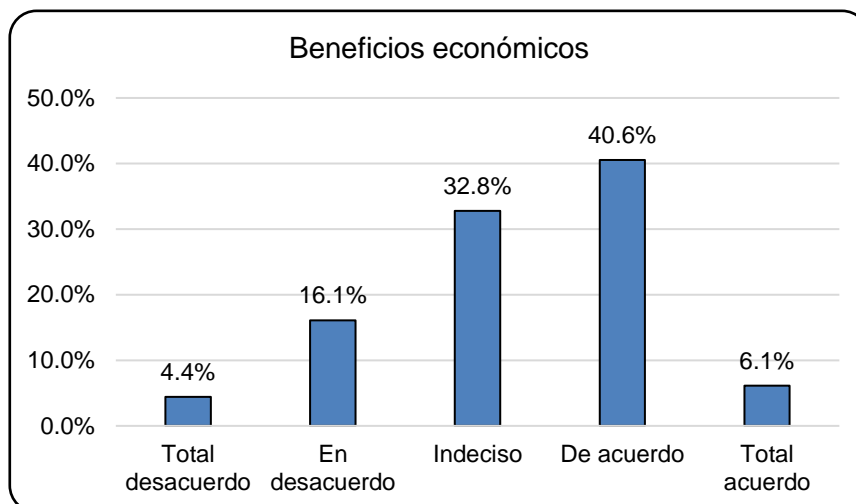
La figura 9 muestra, que el 5.0% de los colaboradores mostraron un total desacuerdo por las condiciones de trabajo; el 8.3% mencionan estar en desacuerdo con las condiciones; mientras que el 36.7% calificó estar indeciso en las condiciones; el 43.9% mencionó estar de acuerdo con las condiciones, y solamente el 4.4% indicaron su total acuerdo con las condiciones de trabajo confortable.



**Figura 10.** Nivel de Reconocimiento personal y buen trato.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 7.

En la figura 10, se observa que del total de trabajadores encuestados, el 4.9% de trabajadores mostraron un total desacuerdo con el reconocimiento personal; el 22.7% indicó estar en desacuerdo con el reconocimiento; el 31.6% calificó estar indeciso con el reconocimiento; el 36.4% mencionó estar de acuerdo con el reconocimiento, y solamente el 4.4% indicaron su total acuerdo con el reconocimiento personal y el buen trato.



**Figura 11.** Nivel de Beneficio económicos en la empresa.

Fuente: Datos tabulados del Anexo 7.

En la figura 11 se detalla que, el 4.4% de colaboradores expusieron un total desacuerdo con el beneficio económico que recibieron; el 16.1% mencionan estar en desacuerdo; mientras que el 32.8% apreció estar indeciso con el beneficio; el 40.6% mencionó estar de acuerdo, y solamente el 6.1% de trabajadores indicaron su total acuerdo con el beneficio económico y el sueldo aceptable que reciben.

**3er. Objetivo específico.** En su desarrollo se estableció el nivel de la relación entre la satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa C&M Engineering S.A.C.; usando los procedimientos estadísticos del SPSS aplicados a las variables mencionadas, los cuales a continuación se detalla.

Se aplicó el software SPSS v25, aplicando el análisis estadístico utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman, según la tabla 4, se obtuvo un valor de significancia entre el rango de  $R = 0.8 \leq R < 0.9$ , siendo su coeficiente de correlación de 0.9780 y un sig. (bilateral) de 0.104; lo cual indica que hay una buena correlación entre las dos variables evaluadas, o sea que mejorando el clima organizacional en la empresa influye en la mejora de la satisfacción laboral.

**Tabla 4.** Aplicación del Rho de Spearman a las variables evaluadas.

<b>Nivel de Correlaciones</b>			Clima	Satisfacción
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	0.9780	0.840
		Sig. (bilateral)		0.104
		N	5	5
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.840	0.9780
		Sig. (bilateral)	0.104	
		N	5	5

Fuente: Resultados procesados en el SPSS v25.

**Tabla 5.** Aplicación de la V de Cramer a las variables evaluadas.

<b>Medidas simétricas</b>		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	2.000	0.220
	V de Cramer	1.000	0.220
N de casos válidos		5	

Fuente: Resultados procesados en el SPSS v25.

Asimismo, en la tabla 5 se muestra los resultados de aplicar la V de Cramer, para establecer una medida simétrica y evaluar la intensidad de la relación entre dos o más variables; se obtuvo un resultado de 1.0000 con un valor de significación aproximada de Phi igual a 0.220; lo cual indica que hay una relación grande entre las dos variables investigadas: el clima organizacional y la satisfacción laboral, el cual reafirma lo indicado con el resultado del Rho de Spearman.

**4to. Objetivo específico.** Consistió en desarrollar la propuesta de estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa C&M Engineering S.A.C. Para el progreso del objetivo, se aplicó la metodología del Análisis Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME), el cual está asociado con el análisis DAFO o FODA (Debilidad, Amenaza, Fortaleza, Oportunidad), los cuales se observan en la tabla 6.

El instrumento fue aplicado para identificar los factores críticos, afectado por los factores externos e internos, que pueden ser factores favorables o desfavorables, y determinar acciones de mejora para la competitividad; en su desarrollo se utilizó el instrumento que se muestra en el Anexo 10 y los resultados obtenidos en los objetivos específicos 1 y 2, Los cuales se muestran en la tabla 6, 7 y 8.

**Tabla 6.** Factores críticos del Clima organizacional por dimensión

<b>Factor crítico del CO</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Escala</b>
La empresa promueve el desarrollo del personal.	Autorrealización	Regular
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	Autorrealización	Regular
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	Supervisión	Regular
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	Supervisión	Regular
Existen suficientes canales de comunicación.	Comunicación	Regular
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	Comunicación	Regular
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	Condiciones laborales	Regular
La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	Involucramiento laboral	Regular

Fuente: Datos tomados del Anexo 6.

**Tabla 7.** Acciones de mejora según el análisis DAFO relacionado con el CAME.

Factores	ANALISIS DAFO	ANALISIS CAME
<b>NEGATIVOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sueldo bajo por la labor que realiza.</li> <li>* Desconocer los logros del personal</li> <li>* Definir las responsabilidades del puesto</li> <li>* Sensación de explotación en el trabajo</li> <li>* Poco cumplimiento de tareas diarias</li> <li>* Compromiso con el éxito de la empresa.</li> <li>* Percibir las tareas que realizan como algo sin importancia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Corregir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar incentivos laborales</li> <li>* Reconocer los logros del personal</li> <li>* Mejorar la evaluación de puestos</li> <li>* Mejorar los canales de comunicación</li> <li>* Supervisión y control de tareas diarias</li> <li>* Motivar al personal con frecuencia.</li> <li>* Capacitar al personal valorando la importancia de su labor.</li> </ul>
	¿Qué podemos hacer para minimizar las debilidades internas?	
	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Percepción del maltrato por la empresa.</li> <li>* Riesgos de salud en el trabajo por las enfermedades de la pandemia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Afrontar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reuniones periódicas con todo el personal</li> <li>* Control periódico al personal sobre el cuidado de la salud y seguridad.</li> </ul>
	¿Cómo podemos contraponer para disminuir los efectos de una amenaza?	
<b>POSITIVOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sentirse bien con la labor que realiza</li> <li>* Ambiente de trabajo confortable</li> <li>* Opción para alcanzar calidad de vida.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mantener</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuidar la buena comunicación personal.</li> <li>* No descuidar las necesidades del puesto.</li> <li>* Comunicar acciones de mejora laboral.</li> </ul>
	¿Cómo podemos alcanzar desarrollando las fortalezas internas?	
	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Accesos a las tecnologías de información</li> <li>* Expectativas económicas con el trabajo.</li> <li>* Variedad de ambientes y condiciones de trabajo confortable.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Explorar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitar al personal en uso de las TIC.</li> <li>* Promover la innovación y mejora.</li> <li>* Mejorar las condiciones laborales del ambiente.</li> </ul>
	¿Cómo aprovechamos o exploramos mejor las oportunidades?	

**Fuente:** Procesados con información de las encuestas y entrevistas

**Tabla 8.** Propuesta de Estrategias de mejora por cada dimensión y factores críticos del Comportamiento organizacional.

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores críticos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Planes de acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Autorrealización</b>	La empresa promociona poco el desarrollo del personal no muy frecuente.	Cantidad de promoción personal	Implementar registro de promoción y logros personal. Informar mensualmente reconocimientos del personal	Área de Recursos humanos
	Los jefes promueven pocas veces la capacitación que se necesita	Horas de capacitación mensual	Plan de capacitación especializada periódica. Capacitar periódicamente al personal en uso de TIC.	Personal de calidad y de operaciones
<b>Supervisión</b>	Las responsabilidades del puesto no están claramente definidas	Nivel de cumplimiento de funciones	Realizar estudio del trabajo para estandarizar procesos. Mejorar la evaluación de puestos de trabajo	Área de Recursos humanos
	La evaluación que se hace del trabajo, no ayuda mucho a mejorar la tarea	Nivel de evaluación por competencias	Realizar plan de capacitación en mantenimiento. Mejorar la evaluación de puestos y el ambiente. Mayor supervisión y control de las tareas diarias.	Personal encargado de operaciones
<b>Comunicación</b>	No existen suficientes canales de comunicación.	Nivel de comunicación entre áreas	Supervisar la buena comunicación entre el personal. Reuniones periódicas con todo el personal.	Supervisor de todas las áreas
	En los grupos de trabajo, existe una regular relación armoniosa	Nivel de armonía en las relaciones	Realizar un plan de supervisión y control personal. Mantener el registro semanal de control personal	Supervisor de todas las áreas
<b>Condiciones laborales e Involucramiento laboral</b>	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí de manera regular.	Cantidad de actividades de cooperación personal	Implementar plan de motivación personal. Mantener plan de capacitación especializada. Implementar un plan de rotación del personal.	Área de Recursos humanos
	La empresa no se muestra como buena opción para la calidad de vida laboral.	Nivel de desempeño con calidad de vida	Mantener Plan de incentivos al personal. Promover la innovación y mejora con incentivos. Mantener control del cuidado de la salud y seguridad.	Área de Recursos Humanos y la Gerencia

Fuente: Elaboración propia, basado en la encuesta a los trabajadores y juicio de expertos.

#### **4. Análisis y discusión**

A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados por cada objetivo específico, contrastados con los antecedentes y fundamentos teóricos.

Analizando los resultados del primer objetivo específico, respecto a realizar la evaluación del nivel de Clima organizacional en la empresa C&M Engineering SAC.; se observó que el 5.8% de trabajadores revelaron nunca tienen buen nivel del clima organizacional; el 19.2% mencionó que el nivel es poco; el 45.0% apreciaron un nivel regular; el 25.6% indicó mucho es el nivel, y solamente el 4.4% dijeron que siempre hay un buen nivel del clima organizacional. Por tanto, los resultados demuestran que el nivel del Clima organizacional de la empresa es regular. Los resultados del objetivo tienen relación con el estudio realizado por Díaz, Peña y Samaniego (2013), quienes aplicaron instrumento similar para evaluar los elementos principales que establecen el clima organizacional en la empresa de servicio, encontrando una satisfacción de nivel media de las variables examinadas, apreciando que los trabajadores manifestaron estar orgullosos por el trabajo que realizan, con un resultados más satisfactorio que la presente investigación. Así mismo, según Príncipe (2018), evaluó las relaciones que concurren entre el clima organizacional con el desempeño del personal de una empresa metal mecánica; el investigador demostró que la variable clima organizacional generó un resultado, a veces con 31.9% de encuestados, la opción casi siempre con 46.2%, e indicaron la alternativa siempre el 57.1%; por tanto, se puede demostrar la variabilidad de los resultados al evaluar el nivel del clima organizacional.

Respecto al segundo objetivo específico, radicó en la evaluación del nivel de satisfacción laboral en la empresa; en la cual se tuvo como resultados que el 5.1% de trabajadores indicaron un desacuerdo total con la satisfacción laboral; el 14.2% indicó desacuerdo; el 33.3% estimaron un nivel indeciso; el 42.1% aludió estar de acuerdo, y solamente el 5.2% mostraron acuerdo total con la satisfacción laboral; demostrándose que según los resultados del estudio, el nivel del Clima organizacional de la empresa es regular. Los resultados del segundo objetivo guardan relación con la investigación

de Solís (2018), quien evaluó el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa; el estudio buscó describir y examinar su incidencia e interrelación de las variables, con análisis de los procesos; se concluyó en el estudio que la satisfacción laboral mostró tres niveles: el 40% fue nivel alto, el nivel regular fue 14%, y el 46% indicó nivel malo; resultados se mostraron respecto a la equidad y transparencia en la empresa, los mayores resultados de un nivel malo es debido a las actitudes de los trabajadores, lo cual generó la recomendación de acciones de mejora. Así mismo, Cainicela y Pazos (2016), investigaron la relación entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de rotación en los profesionales de una empresa minera; indicando una alta relación significativa entre los elementos de continuidad del compromiso organizacional y los factores interiores y exteriores de la satisfacción laboral. Por tanto, con la discusión de los investigadores mencionados, se puede demostrar la obtención de la variabilidad de los resultados obtenidos al evaluar la satisfacción laboral en la empresa.

En relación al objetivo específico tercero, se determinó el nivel de relación que tiene la satisfacción laboral y el clima organizacional en la empresa C&M Engineering SAC; siendo su coeficiente de correlación del Rho de Spearman de 0.9780 y un sig. (bilateral) de 0.104; lo cual indica que hay una buena correlación entre las dos variables evaluadas, o sea que mejorando el clima organizacional se mejora la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos tienen relación con la investigación de Del Toro, Salazar y Gómez (2011), quienes utilizaron técnicas estadísticas para calcular la relación entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de una Pyme de servicios laborales de Ingeniería, mejorando la productividad. De igual manera uso similar procedimiento el investigador Príncipe (2018), quien evaluó las dos variables antes mencionada, de manera cuantitativa, llegando a la conclusión que existe una buena relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, entre el personal de una empresa metal mecánica, aplicando el Rho de Spearman, con un resultados de 0.999 demostrando la correlación positiva. Asimismo, Rivasplata (2016), en su investigación tuvo como propósito similar al presente estudio, el cual consistió en describir de qué manera incide el clima



organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa; llegando a la conclusión que el clima organizacional incide de manera positiva con un 82.66% en el desempeño laboral de los trabajadores.

Referente al cuarto objetivo, se desarrolló la propuesta de estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa C&M Engineering SAC.; se seleccionó ocho factores críticos, con la aplicación de la metodología CAME y FODA, se determinó los factores críticos, con los cuales se desarrolla la propuesta de estrategias de mejora, por cada dimensión; definiendo por cada factor crítico, su indicador, planes de acción y responsables del seguimiento del clima organizacional. Lo indicado en el análisis, guarda relación con la investigación de Quilcate (2014), en su estudio relacionado con la influencia del clima laboral, destacan que a causa de la deficiencia del clima laboral, se generaron en varios aspectos de agotamiento laboral de los empleados, ello influye en el estado emocional de los trabajadores. De igual manera según el estudio de Del Toro, Salazar y Gómez (2011), en su relación correlacional entre el clima organizacional y desempeño laboral, determino también factores críticos, los cuales fueron claves para mejorar la competitividad de la empresa y mantener criterios de unidad en la realización de los proyectos.

## 5. Conclusiones

El valor del clima organizacional en la empresa es regular, por la respuesta del 45.0% de trabajadores encuestados, los demás indicaron: el 5.8% nunca, el 19.2% poco, el 25.6% mencionó mucho, y solamente el 4.4% indicó que siempre hay un buen nivel. Además, el 46.7% calificó que tienen regular autorrealización; el 51.1% calificó que tienen regular supervisión; el 45.0% calificó que tienen regular comunicación; el 41.1% calificó regular las condiciones laborales, e involucramiento laboral.

La satisfacción laboral en la empresa es regular, solo el 42.1% de trabajadores está de acuerdo, los demás indicaron: 5.1% en total desacuerdo; el 14.2% está en desacuerdo; el 33.3% indeciso, solo el 5.2% indicó su total acuerdo. Además, el 48.9% mencionó estar de acuerdo con la significación de tareas; el 43.9% de acuerdo con las condiciones de trabajo; el 36.4% mencionó estar de acuerdo con el reconocimiento personal, y el 40.6% señaló estar de acuerdo con el beneficio económico.

El nivel de relación que tiene la satisfacción laboral con el clima organizacional en la empresa C&M Engineering SAC, tiene un coeficiente de correlación del Rho de Spearman de 0.9780; indicando que hay una buena correlación entre las dos variables mencionadas, lo cual significa que mejorando el clima organizacional de la empresa, se mejora la satisfacción laboral de los trabajadores; por cada colaborador.

Se determinó acciones de mejora para el clima organizacional y optimizar la satisfacción laboral, se identificó los factores críticos, afectados por los factores externos e internos, los cuales pueden ser factores favorables o desfavorables, lo cual permitió determinar acciones de mejora para la competitividad de la empresa.

## **6. Recomendaciones**

Gestionar la formación de los empleados en cultura organizacional, incluyendo temas relacionados con buenas prácticas de seguridad y calidad en la atención al cliente, de acuerdo con las normas y reglamentos internos de la empresa.

Mantener una efectiva supervisión en la comunicación entre el personal, desarrollando reuniones periódicas, para desarrollar tipo de actividades recreativas para mantener un buen clima organizacional en la empresa.

Reformar la gestión y control del almacén para evitar retrasos y discordancias entre las áreas durante el abastecimiento de materiales.

Mantener los cambios oportunos en los equipos de protección a los trabajadores de campo, para conservar el control del cuidado de la salud y seguridad.

Corregir algunos retrasos con los pagos de salarios y horas extras que debe haber en algunas ocasiones y mantener un Plan de incentivos al personal.

Mejorar las relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral, prestando la gerencia una buena atención a la labor de los colaboradores.

Aplicar un programa de habilidades blandas para los directivos de la empresa para que mejoren la habilidad de comunicación, compromiso, el trabajo en equipo, y responsabilidad, para impulsar su crecimiento y un mejor clima organizacional.

Incluir en el presupuesto mensual de la empresa, el reconocimiento al personal de todas las áreas, además de programar la entrega de reconocimientos, dando las felicitaciones por logros que realizan los trabajadores.

## **Agradecimientos**

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a los profesores de la Universidad San Pedro por brindar su valioso conocimiento y experiencia práctica en la formación de un nuevo profesional emprendedor para contribuir a la mejora del gobierno corporativo y el desarrollo de la sociedad. Queremos agradecer a nuestros ingenieros consultores y revisores por su apoyo y paciencia en el desarrollo y evaluación de este trabajo con sus comentarios y sugerencias. También agradecemos al Director del Programa de Investigación en Ingeniería Industrial de la Universidad San Pedro.

Los Autores

## Referencias bibliográficas

- Alonso, E. (2006). *Teoría de la Organizaciones*. México: Editorial Umbral.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Álvarez, C. (2007). *El tutor en el adiestramiento laboral del egresado de la Educación Técnica y Profesional*. Recuperado de: <https://www.monografias.com>
- Andrade, N. (2015). *Evaluación de clima organizacional en COPELEC eléctrica Chillán*. (Consultado 10 enero de 2020). Recuperado de: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1628/1/Andrade%20Gonz%C3%A1lez%20Nat%C3%A1n%20Antonio.pdf>
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Baltazar, D., Chirinos, J. (2014). *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en norte del Perú, 2014*. [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/332/1/TL\\_BaltazarZavaletaDeysi\\_ChirinosAntezanaJose.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/332/1/TL_BaltazarZavaletaDeysi_ChirinosAntezanaJose.pdf)
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Cainicela, F., y Pazos, P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en Perú*. Disponible en: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1655>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. D.F. México: Editorial Pearson Educación.
- David, R. (2017). *Los indicadores de Gestión Organizacional. Una Guía para su definición*. [En línea]. [Revisado el 15 de agosto 2018]. Recuperado de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Del Toro, J., Salazar, M., Gómez, J. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. (En línea). Recuperado de: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/view/419>
- Díaz, G., Peña, M., Samaniego E. (2013). *Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal – mecánica*. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-3.pdf>
- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Guillén, G., Guil, B. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. México: Editorial McGraw-Hill. (En línea). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3294739.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. 6° ed. México: Editores S.A.
- Maldonado, S. (2007). *Manual Práctico para el Diseño de Escala Likert*. (En línea). Recuperado de: <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/83>
- Martínez O., et al. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman caracterización. *Revista habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). (Recuperado en 22 de noviembre 2020), de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC&oi=fnd&pg=PA13&ots=18iv00hyzh&sig=6-yXRF41iLfNny0hZV2UbMT9H5M&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC&oi=fnd&pg=PA13&ots=18iv00hyzh&sig=6-yXRF41iLfNny0hZV2UbMT9H5M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Editorial Trillas.

Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, Vol. IX, N° 1. (On line). Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos16/escala-satisfaccion-laboral/escala-satisfaccion-laboral.shtml>

Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/186070052/MANUAL-ESCALA-DE-SATISFACCION-LABORAL>

Peñalver A.P. (2010). *Tema 6. Políticas de marketing: análisis DAFO. Objetivos. Estrategias*. 19 pág. [ref. 2010]. (On line). Disponible en Web: <http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2010/01/tema-06-politicas-de-mk-i.pdf>

Príncipe, F. (2018). *Relación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la industria metal mecánica en Lima Norte, 2016*. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3981/1/2018\\_Principe-Gutierrez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3981/1/2018_Principe-Gutierrez.pdf)

Romero Quilcate, I. (2014). *Influencia del clima laboral en la presencia de estrés en los trabajadores de la empresa pesquera Hayduk, distrito de Chimbote - Provincia del Santa: 2014*. (Tesis de grado), UNT. Recuperado de: <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3120>

RAE (2010). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. España.

Rivasplata, K. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa SENATI – Chimbote*. Recuperado de: <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/1298?show=full>

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall.

- Rodríguez, et al (2011). Clima organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño, *Revista de la Universidad Talca, Chile*. Disponible en: <http://146.83.115.167/index.php/saludysociedad/article/view/819/663>
- Sánchez, F. et al. (1993). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert)
- Solis, J. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Vlacar S.A.C. – Chimbote 2018*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29009>
- Vallejo, M. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres 2017*. (Tesis de pregrado). Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8731>
- Wright, T. & Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33: 141-160
- Wright y Davis (2003). *Definición de Satisfacción laboral*. (En línea). Disponible en: <https://kelcorsc.wordpress.com/definicion-de-satisfaccion-laboral/>



## **Anexos y Apéndices**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

**Título:** Estrategias competitivas en el ámbito laboral y organizacional en C&M Engineering S.A.C., Chimbote 2019.

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables
¿Cuál es el nivel de relación entre la satisfacción laboral y clima organizacional en los trabajadores en la empresa C&M Engineering S.A.C.?	El nivel de relación entre satisfacción laboral y clima organizacional es significativo en la empresa C&M Engineering S.A.C.	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación entre la satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa C&amp;M Engineering S.A.C, que sirva de base para proponer estrategias que permitan mejorar su competitividad.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el nivel del clima organizacional en la empresa C&amp;M Engineering S.A.C.</li> <li>• Evaluar el nivel de la satisfacción laboral en la empresa C&amp;M Engineering S.A.C.</li> <li>• Establecer el nivel que se relaciona la satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa C&amp;M Engineering S.A.C.</li> <li>• Proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa C&amp;M Engineering S.A.C.</li> </ul>	<p>Satisfacción laboral.</p> <p>Clima organizacional</p>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2: Matriz de Conceptuación y Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>Ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en proceso de interacción social y en la estructura organizacional. (Méndez, 2006).</p> <p>El clima organizacional contiene dimensiones que explican el clima laboral, que tiene una determinada empresa. Las dimensiones están relacionadas con las diversas actividades que se desarrollan en una organización (Alonso, 2006)</p>	<p>El clima organizacional, es un indicador de calidad, que en su desarrollo comprende conocerlo a través de un diagnóstico, en donde se evalúa la forma de realización, la comunicación, la supervisión, las condiciones laborales, que implica medir el involucramiento laboral de los trabajadores. Esta escala incluye ítems y relaciones con la situación y el clima de la empresa.</p>	Diagnóstico estratégico	Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)	Ordinal
			Autorrealización	15. Existen oportunidades de progresar en la Organización	<p>Nunca</p> <p>Poco</p> <p>Regular</p> <p>Mucho</p> <p>Siempre</p>
				1. La Organización promueve el desarrollo del personal.	
				9. Se reconoce los logros en el trabajo.	
			Supervisión	13. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
				4. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	
				20. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	
			Comunicación	7. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
				19. Existe un trato justo en la Organización.	
				14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
			Condiciones laborales	3. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	
				10. Existen suficientes canales de comunicación.	
				17. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	
			Involucramiento laboral	2. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	
				5. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	
11. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
	16. Existe una buena administración de los recursos.				
	12. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.				
	6. Cumplir tareas diarias en el trabajo, permite desarrollo del personal.				
	18. Se involucra el personal en cumplir con las tareas diarias.				
	8. La empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.				

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
SATISFACCION LABORAL	<p>Un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. (Guillén y Guil, 2000).</p> <p>Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben (Wright y Davis, 2003).</p>	<p>Esta escala incluye ítems que muestra las relaciones con el nivel de satisfacción, la relación laboral y organizacional, estrategias competitas.</p> <p>Los cuales comprenden la significación de la tarea, las condiciones de trabajo, además el reconocimiento personal y los beneficios económicos, con los cuales se puede evaluar la satisfacción laboral.</p>	Significación de la tarea	4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	<p>Total acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Indeciso</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Total desacuerdo</p>
				16. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	
				3. Me siento útil con la labor que realizo.	
				11. Me gusta el trabajo que realizo.	
			Condiciones de trabajo	1. El ambiente donde trabajo es confortable.	
				17. El horario de trabajo me resulta incómodo.	
				14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	
				2. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	
			Reconocimiento personal y/o social	10. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa	
				6. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	
				12. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	
				15. Limitan mi trabajo para no reconocer las horas extras.	
			Beneficios económicos	9. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	
				8. La sensación que tengo del trabajo es que me están explotando.	
				7. El sueldo que tengo es bastante aceptable.	
				5. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	
	13. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.				

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Instrumento de la variable 1 – Cuestionario de Clima organizacional

#### Cuestionario 1

Instrucciones: A continuación, se encontrará oraciones con relación a las características del ambiente de trabajo. Examine con mucha cautela cada una de las oraciones y anote con una equis (x) la que mejor relate su contexto laboral.

	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1. La Organización promueve el desarrollo del personal.					
2. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
3. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
4. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
5. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
6. Cumplir tareas diarias en el trabajo, permite desarrollo del personal					
7. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
8. La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
9. Se reconoce los logros en el trabajo.					
10. Existen suficientes canales de comunicación.					
11. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
12. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
13. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Existen oportunidades de progresar en la Organización					
16. Existe una buena administración de los recursos.					
17. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
18. Se involucra el personal en cumplir con las tareas diarias.					
19. Existe un trato justo en la Organización.					
20. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					

Fuente: Elaboración propia, validado por juicio de expertos

## Anexo 4: Instrumento de variable 2 – Cuestionario de Satisfacción laboral

### Cuestionario 2

**Instrucciones:** A continuación, se encontrará oraciones con relación a las características del ambiente de laboral. Examine con mucha cautela cada oración y exclusivamente anote con una equis (x) una opción que mejor refleje su perspectiva.

	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo
1. El ambiente donde trabajo es confortable.					
2. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					
3. Me siento útil con la labor que realizo.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
6. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
7. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
8. La sensación que tengo del trabajo es que me están explotando					
9. Compartir el trabajo con otros compañeros resulta aburrido.					
10. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa					
11. Me gusta el trabajo que realizo.					
12. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
13. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
15. Limitan mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
16. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					

Fuente: Elaboración propia, validado por juicio de expertos

## Anexo 5: Validación de Instrumentos con Juicio de Expertos

### CONSTANCIA DE VALIDACION

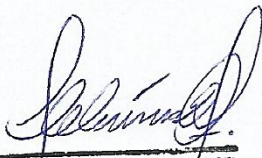
Quien suscribe, CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL, con DNI N° 32793925, de profesión INGENIERO INDUSTRIAL, Registro CIP 27135, grado de Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Gerencia de Operaciones, ejerciendo actualmente el cargo de Docente, en la Universidad San Pedro de Chimbote.

Por medio de la presente hago constar, que he revisado con fines de validación el instrumento para recolección de datos ubicado en los Anexos 3 y 4 “Cuestionario de Clima organizacional y Cuestionario de Satisfacción laboral”, para que los investigadores lo apliquen en el desarrollo de su Informe final de Tesis titulada “Estrategias competitivas en el ámbito laboral y organizacional en C&M Engineering S.A.C., Chimbote 2019”.

Luego de hacer las observaciones pertinentes en el instrumento, se formula las siguientes apreciaciones:

CRITERIOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Relación de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 20 de Noviembre del 2019.



Ing. CIP. CHAVEZ MILLA HUMBERTO ANGEL  
ING. INDUSTRIAL  
Reg. Colegio de Ingenieros N° 27135

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe, DEL CASTILLO VILLACORTA HENRY JOSEPH, con documento de Identidad N° 32982461, de profesión Ingeniero Industrial e Ingeniero Civil, con Registro CIP. 50337, con grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, Docente Universitario y Consultor.

Por medio de la presente hago constar, que he revisado con fines de validación el instrumento para recolección de datos ubicado en los Anexos 3 y 4 “Cuestionario de Clima organizacional y Cuestionario de Satisfacción laboral”, para que los investigadores lo apliquen en el desarrollo de su Informe final de Tesis titulada “Estrategias competitivas en el ámbito laboral y organizacional en C&M Engineering S.A.C., Chimbote 2019”.

Luego de realizar las observaciones pertinentes en el instrumento, se formula las siguientes apreciaciones en cada criterio:

<b>CRITERIOS</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Relación de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 22 de Noviembre del 2019.

  
**Henry Joseph Del Castillo Villacorta**  
**ING. CIVIL - ING. INDUSTRIAL**  
**C.I.P.: 50337**



### Anexo 6: Recolección de datos del Clima organizacional de los trabajadores

CUESTIONARIO	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre	Total
1. La Organización promueve el desarrollo del personal.	5	5	23	10	2	45
9. Se reconoce los logros en el trabajo.	2	8	20	13	2	45
13. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	5	5	23	10	2	45
15. Existen oportunidades de progresar en la Organización	2	15	18	8	2	45
<b>Total Autorrealización</b>	14	33	84	41	8	180
4. La evaluación del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	5	5	23	10	2	45
7. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	2	3	28	10	2	45
19. Existe un trato justo en la Organización.	5	5	23	10	2	45
20. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	2	5	18	18	2	45
<b>Total Supervisión</b>	14	18	92	48	8	180
3. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	2	15	18	8	2	45
10. Existen suficientes canales de comunicación.	2	11	25	5	2	45
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	2	6	20	15	2	45
17. Existe colaboración entre el personal de diversas oficinas.	2	8	18	15	2	45
<b>Total Comunicación</b>	8	40	81	43	8	180
2. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	2	6	20	15	2	45
5. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	2	8	18	15	2	45
11. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	2	8	18	15	2	45
16. Existe una buena administración de los recursos.	2	13	18	10	2	45
<b>Total Condiciones laborales</b>	8	35	74	55	8	180
6. Cumplir tareas en el trabajo, permite desarrollo del personal	2	13	18	10	2	45
8. La empresa es opción para alcanzar calidad de vida laboral.	2	8	20	13	2	45
12. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.	2	13	18	10	2	45
18. Se involucra el personal en cumplir con las tareas diarias.	2	13	18	10	2	45
<b>Total Involucramiento laboral</b>	8	47	74	43	8	180
<b>Total datos del Clima Organizacional</b>	<b>52</b>	<b>173</b>	<b>405</b>	<b>230</b>	<b>40</b>	<b>900</b>

Fuente: Datos tomado de los trabajadores de la empresa.

### Anexo 7: Recolección de datos de la Satisfacción laboral de los trabajadores

<b>CUESTIONARIO</b>	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo	Total
3. Me siento útil con la labor que realizo.	2	3	15	23	2	45
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	2	5	16	20	2	45
11. Me gusta el trabajo que realizo.	5	3	18	17	2	45
16. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	2	3	10	28	2	45
<b>Total Significación de la tarea</b>	11	14	59	88	8	180
1. El ambiente donde trabajo es confortable.	2	5	15	21	2	45
2. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	2	2	18	18	5	45
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	3	5	15	20	2	45
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.	2	3	18	20	2	45
<b>Total Condiciones de trabajo</b>	9	15	66	79	11	180
6. Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia	2	35	3	3	2	45
9. Compartir el trabajo con otros compañeros resulta aburrido.	2	3	20	18	2	45
10. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa	2	5	18	18	2	45
12. Prefiero tomar distancia con personas con quienes trabajo.	3	5	15	20	2	45
15. Limitan mi trabajo para no reconocer las horas extras.	2	3	15	23	2	45
<b>Total Reconocimiento personal</b>	11	51	71	82	10	225
5. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	2	8	13	20	2	45
7. El sueldo que tengo es bastante aceptable.	2	13	15	10	5	45
8. La sensación del trabajo es que me están explotando	2	5	16	20	2	45
13. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	2	3	15	23	2	45
<b>Total Beneficios económicos</b>	8	29	59	73	11	180
<b>Total datos de Satisfacción Laboral</b>	<b>39</b>	<b>109</b>	<b>255</b>	<b>322</b>	<b>40</b>	<b>765</b>

Fuente: Datos tomado de los trabajadores de la empresa.

**Anexo 8: Evaluación de datos para determinar nivel del Clima organizacional.**

Para determinar el nivel del Clima organizacional de los trabajadores; se tabuló los datos de la variable desarrollado según cinco escalas. Se aplicó el Cuestionario de 20 preguntas, a una muestra de 45 trabajadores de la empresa. Se halló el rango de la diferencia del puntaje máximo y el mínimo para cada pregunta del cuestionario. El máximo valor es 5 (Siempre), y el menor es 1 (Nunca).

	1	2	3	4	5	
<b>TABULACION PARA EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>	<b>Total</b>
Total datos del Clima Organizacional	52	173	405	230	40	900
Tabulación según la escala (de 1 a 5)	52	346	1215	920	200	2,733

Fuente: Datos tomados del Anexo 6 del Clima organizacional.

$$R = X_{max} - X_{min} = (5 \times 45) - (1 \times 45) = 180$$

$$R \times 20 \text{ preguntas} = 180 \times 20 = 3,600$$

Luego se determinó la amplitud de los intervalos “k”. Se estableció una escala de Likert de tres niveles: Bueno o eficiente, Regular, y Malo o deficiente.

$$\text{Por tanto: } k = 3; \quad \text{Amplitud} = R / k, \text{ donde: Amplitud} = 3,600 / 3 = 1,200$$

La valorización para medir el nivel del Clima organizacional es:

$$\text{Nivel Bueno o eficiente: } 3,601 - 4,800$$

$$\text{Nivel Regular: } 2,401 - 3,600$$

$$\text{Nivel Malo o deficiente: } 1,200 - 2,400$$

El resultado total de la tabulación según escala es 2,733, siendo su nivel Regular.

### Anexo 9: Evaluación de datos para determinar el nivel de Satisfacción laboral

Para determinar el nivel del Satisfacción laboral de los colaboradores; se tabuló los datos de la variable desarrollado con cinco escalas. Se aplicó el Cuestionario de 17 preguntas, para una muestra de 45 personas de la empresa. Se halló el rango de la diferencia del puntaje máximo y el mínimo para cada pregunta del cuestionario. El máximo valor es 5 (Total acuerdo), y el menor es 1 (Total desacuerdo).

	1	2	3	4	5	
<b>TABULACION PARA EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>	<b>Total</b>
Total datos de Satisfacción laboral	39	109	255	322	40	765
Tabulación según la escala (de 1 a 5)	39	218	765	1288	200	2,510

Fuente: Datos tomados del Anexo 7 de la Satisfacción laboral.

$$R = X_{max} - X_{min} = (5 \times 45) - (1 \times 45) = 180$$

$$R \times 170 \text{ preguntas} = 180 \times 17 = 3,060$$

$$\text{Amplitud} = R / k, \quad \text{donde } k = 3;$$

$$\text{Luego: Amplitud} = 3,060 / 3 = 1,020$$

Valorización para medir el nivel de Satisfacción laboral:

Nivel Bueno o eficiente: 3,061 – 4,080

Nivel Regular: 2,041 – 3,060

Nivel Malo o deficiente: 1,020 – 2,040

El resultado total de la tabulación según escala es 2,510, siendo su nivel Regular.

**Anexo 10. Formato de factores críticos y acciones de mejora DAFO vs. CAME.**

<b>Factores</b>	<b>ANALISIS DAFO</b>	<b>ANALISIS CAME</b>
<b>NEGATIVOS</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Corregir</b>
	¿Qué podemos hacer para minimizar las debilidades internas?	
	<b>Amenazas</b>	<b>Afrontar</b>
	¿Cómo podemos contraponer para disminuir los efectos de una amenaza?	
<b>POSITIVOS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Mantener</b>
	¿Cómo podemos alcanzar desarrollando las fortalezas internas?	
	<b>Oportunidades</b>	<b>Explorar</b>
	¿Cómo aprovechamos o exploramos mejor las oportunidades?	

Fuente: Elaboración propia, basado en los criterios David (2008).