

**FUERZA AÉREA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE OFICIALES**



**TESIS**

**TEMA:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO AERONÁUTICO DE LA FUERZA  
AÉREA DEL PERÚ, PERIODO 2020.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADO POR:**

**Teniente (R) ZAMBRANO SPICER, Manuel Enrique**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN AEROESPACIAL**

**ASESOR**

**Mercy Noelia PALIZA CHAMPY**

**LIMA - 2020**

## RESUMEN

El presente estudio científico tuvo como objetivo principal determinar el grado de correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020. La metodología que se siguió fue enfocada desde el punto de vista cuantitativo, de tipo correlacional, de corte transversal y, diseño “no experimental”. El universo estuvo conformado por los Trabajadores del CAP – FAP, periodo 2020, que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión. Asimismo, el tipo de muestreo usado, fue no probabilístico por conveniencia. Así, la muestra fueron 60 personas, entre las cuales se encuentran personal militar administrativos (30) y empleados civiles contratados que prestan servicios especializados (30). Entre los resultados se encontró que la prueba de correlación de Pearson el p (Sig Bilateral) fue de “0,000”, por tanto, no se rechazó la hipótesis general del investigador. Y, el coeficiente  $\rho$  (rho) de Pearson fue 0,544; este valor es “positivo” y de intensidad “Alta”. Por último, se concluyó que la investigación aporta al estudio teórico y conceptual de las variables planteadas, que permitirá a futuros investigadores, comprender mejor la naturaleza del recurso humano, a fin de potenciarlo para elevar su nivel productivo y organizacional.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Clima organizacional, Cultura Organizacional, Compensación y reconocimiento

## ABSTRACT

The main objective of this scientific study was to determine the degree of correlation between organizational climate and job satisfaction of the workers of the Aeronautical Center of the Peruvian Air Force, period 2020. The methodology followed was focused on a quantitative, correlational, cross-sectional, non-experimental design. The universe was made up of CAP - FAP workers, period 2020, who met the inclusion and exclusion criteria. Likewise, the type of sampling used was non-probabilistic by convenience. Thus, the sample consisted of 60 people, including administrative military personnel (30) and civilian employees hired to provide specialized services (30). Among the results it was found that the Pearson correlation test the p (Bilateral Sig) was "0.000", therefore, the general hypothesis of the researcher was not rejected. And, the Pearson's  $\rho$  (rho) coefficient was 0.544; this value is "positive" and of "High" intensity. Finally, it was concluded that the research contributes to the theoretical and conceptual study of the variables raised, which will allow future researchers, to better understand the nature of the human resource, in order to enhance it to raise its productive and organizational level.

Key words: Job satisfaction, Organizational climate, Organizational culture, Compensation and recognition.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE GENERAL .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Caracterización del problema de investigación.....	11
1.1.1. Problema General .....	13
1.1.2. Problema Específico .....	13
1.2. Justificación e importancia del estudio.....	14
1.2.1. Valor teórico .....	14
1.2.2. Relevancia social .....	15
1.2.3. Justificación práctica .....	15
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1. Objetivo General .....	16
1.3.2. Objetivo Específico .....	16
1.4. Hipótesis .....	17
1.4.1. Hipótesis General.....	17
1.4.2. Hipótesis Específica.....	17

1.5. Variables de investigación .....	17
1.5.1. Variable independiente .....	17
1.5.2. Variable dependiente .....	18
1.6. Limitaciones de la investigación.....	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. Antecedentes del problema .....	20
2.1.1. Trabajos Internacionales .....	20
2.1.2. Trabajos Nacionales .....	27
2.2. Bases teóricas .....	33
2.2.1. Clima organizacional.....	33
2.2.2. Cultura organizacional .....	34
2.2.3. Estructura organizacional.....	35
2.2.4. Liderazgo .....	36
2.2.5. Condiciones físicas del trabajo.....	39
2.2.6. Satisfacción laboral .....	40
2.2.7. Compensación y reconocimiento .....	41
2.2.8. Factores que determinan la satisfacción del cliente interno .....	42
2.3. Definición de términos básicos .....	44
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>47</b>
3.1. Tipo de investigación .....	47
3.2. Diseño de investigación .....	48

3.3. Universo y muestra .....	48
3.3.1. Universo .....	48
3.3.2. Muestra .....	48
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	49
3.5. Técnicas de procesamiento de datos .....	49
3.5.1. Instrumento que mide el <i>Clima Organizacional</i> .....	49
3.5.2. Instrumento que mide la Satisfacción Laboral.....	51
3.6. Forma de análisis de los datos .....	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	54
4.1. Análisis descriptivos.....	54
4.1.1. Estadísticos descriptivos .....	54
4.1.2. Prueba de normalidad.....	55
4.2. Resultados ligados a las hipótesis .....	56
4.2.1. Prueba de hipótesis general.....	57
4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1 .....	58
4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2 .....	59
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	61
5.1. Discusión .....	61
5.2. Conclusiones .....	64
5.3. Recomendaciones .....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68

ANEXOS DEL PLAN .....	74
Anexo A. Instrumentos para la recolección de datos.....	75
Anexo B. Matriz de Consistencia.....	79
Anexo C. Juicio de experto del instrumento de evaluación.....	80
Anexo D. Confiabilidad de los Instrumentos .....	88
Anexo E. Tabulación de las encuestas.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de la muestra.....	49
Tabla 2 Escala para la variable Clima Organizacional .....	49
Tabla 3 Baremo de la variable 1 y sus dimensiones .....	50
Tabla 4 Escala para la variable Satisfacción Laboral.....	51
Tabla 5 Baremo de la variable 2 y sus dimensiones .....	51
Tabla 6 Estadísticos descriptivos de las variables de estudio.....	55
Tabla 7 Prueba de normalidad K-S de las variables de estudio.....	56
Tabla 8 Interpretación del coeficiente $\rho$ (rho) en la correlación de Pearson ....	57
Tabla 9 Correlaciones de la Hipótesis General .....	58
Tabla 10 Correlaciones de la Hipótesis Específica 1 .....	59
Tabla 11 Correlaciones de la Hipótesis Específica 2 .....	60
Tabla 12 Encuesta para medir la V1: Clima Organizacional .....	75
Tabla 13 Encuesta para medir la V2: Satisfacción Laboral.....	77
Tabla 14 Matriz de Consistencia .....	79
Tabla 15 Resumen del procesamiento de los casos – V1 .....	88
Tabla 16 Estadísticos de fiabilidad – V1 .....	88
Tabla 17 Estadísticos total-elemento – V1 .....	88
Tabla 18 Resumen del procesamiento de los casos – V2 .....	89
Tabla 19 Estadísticos de fiabilidad – V2 .....	90
Tabla 20 Estadísticos total-elemento – V2.....	90
Tabla 21 Encuestas tabuladas del instrumento que mide la variable 1.....	92
Tabla 22 Encuestas tabuladas del instrumento que mide la variable 2.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variable 1.....	18
Figura 2 Variable 2.....	18

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación científica expone en sus capítulos lo siguiente: en el Capítulo I, se planteó la realidad problemática y se formuló las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. Así como la justificación y las limitaciones de la investigación. En el Capítulo II, se diseñó el marco teórico con base en: los antecedentes del problema, las bases teóricas recopiladas de la experiencia de diversos autores reconocidos mundialmente, que refuerzan los conceptos presentados y, la definición de términos básicos, todo ello respetando la estructura, y la forma de citar, según el estilo APA. En el Capítulo III, se describe la metodología usada para la presente investigación, la cual estuvo enfocada desde el punto de vista cuantitativo, de tipo correlacional, de corte transversal y, diseño “no experimental”. Así como el universo y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento de datos y, la forma de análisis de los datos. En el Capítulo IV, se lleva a cabo el análisis de los resultados, con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas inicialmente y comprobar el grado de correlación de cada una de las variables. En el Capítulo V, se realizó la discusión de los resultados, se plantearon las conclusiones y se elaboraron las recomendaciones. Finalmente, en los Anexos se presentó, todo tipo de información complementaria: los instrumentos para la recolección de datos, la matriz de consistencia, los documentos de Juicio de experto del instrumento de evaluación validados, la confiabilidad de los instrumentos (prueba Alpha de Cronbach) y, las tabulaciones de las encuestas.

## CAPÍTULO I.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Caracterización del problema de investigación

Un 76% de peruanos respondió negativamente ante la pregunta ¿Eres Feliz en tu trabajo?, de este porcentaje, el 22% dijo que era porque no realizaba un trabajo desafiante, el 20% dijo que no tenía un buen ambiente de trabajo, el 19% dijo que su jefe no era un buen líder, el 12% dijo que era porque no estaba satisfecho con su salario, el 10% dijo que mi empresa no premiaba mis logros, el 10% dijo que no podían aportar nuevas ideas, el 7% porque no brindaron posibilidad de promociones (Diario InfoCapitalHumano, 2020).

Asimismo, según una encuesta elaborada por Aptitus, un 86% de peruanos dijo que, si su Clima Laboral no es bueno, está dispuesto a dejar su trabajo actual. Según la empresa, aunque el tema más importante para aceptar un trabajo sigue siendo el salario (27%), el 23% de las personas ubica en segundo lugar un buen clima o ambiente de trabajo en su centro de trabajo. Asimismo, el 81% de los trabajadores encuestados cree que el clima es muy importante para su desempeño laboral, y el 19% dijo que este aspecto no afectará su trabajo (Diario el Comercio, 2018).

El Centro Aeronáutico de la Fuerzas Armadas del Perú es un “centro de recepciones y eventos socio- culturales”, en el cual se ha identificado que, en el Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020, existe la siguiente *realidad problemática*: Predomina un clima organizacional desfavorable, negativo y subcontrolado porque el ambiente laboral no favorece la resolución de conflictos entre pares, el liderazgo y la gestión es

ineficaz —el investigador ha sido testigo de conflictos en el lugar de trabajo entre el Hostess y el Maitre y, entre el personal de limpieza y el Maitre, evidenciándose falta de comunicación, de supervisión orientada al empleado y a los objetivos y, de dirección y autoliderazgo—; no se promueve una participación activa del trabajador, ni se le permite desarrollar su capacidad de innovación y creatividad —el investigador ha sido testigo que el Hostess no tiene iniciativa para guiar a los comensales hasta su mesa ofreciéndole la lista de productos y servicios del CAP y, no gestiona que los clientes sean atendidos oportunamente por los mozos; el Maitre no tiene suficiente cultura gastronómica ni de licores ni dominio del idioma inglés, tampoco posee técnicas de protocolo y cortesía que mejoren la percepción de satisfacción del cliente—. Asimismo, puede evidenciarse que existen empleados que no están lo suficientemente capacitados, ni formados para desempeñar eficientemente su trabajo, y estar a la altura del desarrollo organizacional —el investigador ha sido testigo que el baño no se encontraba limpio, 01 urinario estaba deteriorado, no había agua ni papel higiénico en los baños superiores, el mozo que atendía la mesa tomó la orden después de 20 minutos y trajo la comida después de 40 minutos, evidenciando que el Maitre no organiza al personal en equipos de trabajo eficaces—. Existe una clara jerarquización en la institución militar constituida por oficiales de armas, de servicios, personal profesional, técnico y sub oficiales (cultura organizacional castrense), así como personal civil administrativo (personal formados en otro tipo de cultura y ambientes organizacionales). Asimismo, se evidencia un precario y dictatorial liderazgo, lo cual limita considerablemente el trabajo en equipo, la identificación y motivación de los integrantes de la organización y el desarrollo

de un liderazgo democrático y transformador. Por si fuera poco, la infraestructura en la que laboran es precaria, lo cual limita el correcto desarrollo de sus actividades y desmotiva ampliamente, al personal de todos los niveles jerárquicos.

*Problema identificado:* El Clima organizacional del CAP limita considerablemente el trabajo en equipo, la resolución de conflictos entre pares, la participación activa del trabajador, la innovación, la creatividad y, no permite el liderazgo democrático y transformador.

*Pronóstico:* De continuar con la problemática identificada el clima organizacional predominante afectará negativa y directamente la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, y trayendo como consecuencia una disminución en la calidad de sus servicios, perdidas de clientes y pérdidas económicas que pondrían en riesgo el funcionamiento del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea.

#### **1.1.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?

#### **1.1.2. Problema Específico**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?

¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?

## **1.2. Justificación e importancia del estudio**

### **1.2.1. Valor teórico**

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar un nuevo conocimiento al conocimiento existente —contrastando resultados provocando el debate académico y la reflexión (Hernández y Mendoza, 2018)—, en relación con el significado que tiene la correspondencia o relación mutua, existente, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral al identificar la causalidad ulterior de la problemática identificada: cómo el clima organizacional toxico imperante estaría incidiendo en la satisfacción laboral de todos los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú. Esto sería de suma importancia teórica, pues nos proveería de una visión crítica de las tendencias actuales que permitiría comprender en qué momento el potencial humano, dentro de las instituciones u organizaciones castrenses, se vuelve improductivo y, cómo desarrollar nuevas formas de motivarlo para que brinde el 100% de su talento y sea cada vez más productivo; y, al transformar la realidad (solucionando el problema identificado, al responder a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro

Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?) se estaría contribuyendo con un nuevo conocimiento interdisciplinar.

### **1.2.2. Relevancia social**

Para Vargas (2011), la investigación tiene relevancia social porque impulsaría un nuevo tipo de desarrollo organizacional con base en una cultura organizacional innovadora, un liderazgo visionario y un nuevo clima organizacional ad-hoc. Así, al corregir la situación problemática se podría cumplir eficazmente con la misión de la dependencia en torno con la gestión eficiente del personal del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú.; más relevante aún, en esta crisis de salud derivada de la pandemia del COVID-19, y del daño colateral y las secuelas que va ocasionar. Con la ayuda de esta investigación crearíamos una mayor base de información para futuros estudios para contribuir al desarrollo del cultural y social de nuestro país.

### **1.2.3. Justificación práctica**

Méndez (2012), afirmó “(...) que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (p.8). Así, esta investigación en el aspecto práctico proporciona información sobre la satisfacción laboral y al clima organizacional de la dependencia en estudio y, podremos ver también la importancia que tienen estas variables en el desempeño de las personas y en el éxito de Centro Aeronáutico de la Fuerza

Aérea del Perú. Así mismo al saber cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral de esta institución, y realizar estrategias necesarias para el desarrollo del talento humano que se derivarán de los resultados que obtendremos en el presente estudio, ya que estos resultados pueden servir de base para otros investigadores que deseen desarrollar con mayor profundidad el tema de estudio.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar el grado de correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

#### **1.3.2. Objetivo Específico**

Determinar el grado de correlación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

Determinar el grado de correlación entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis General**

Existe correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

### **1.4.2. Hipótesis Específica**

Existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

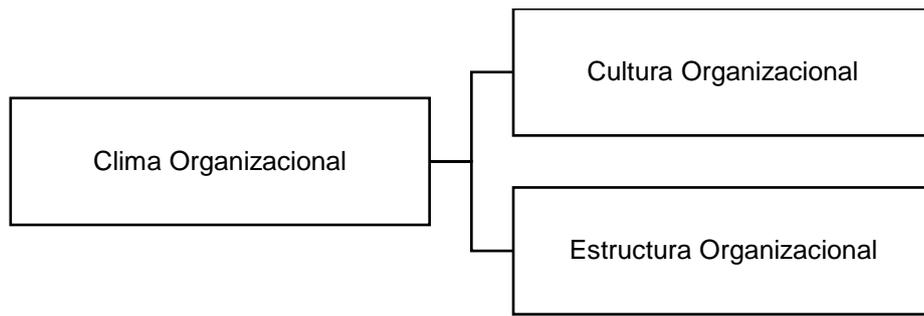
Existe correlación significativa entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

## **1.5. Variables de investigación**

### **1.5.1. Variable independiente**

Clima Organizacional

Ahmad, et.al. (2018), sostenían el clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por las personas que trabajan allí e influyen en su comportamiento y en su motivación. Para Muñoz et.al. (2006), el clima organizacional es un conjunto de características formadas por las interacciones de los trabajadores que laboran en ella.

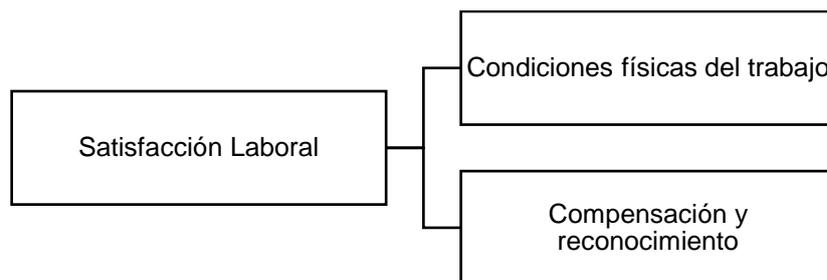


*Figura 1 Variable 1.*  
Fuente: Elaboración propia

### 1.5.2. Variable dependiente

#### Satisfacción Laboral

Duche y Rivera (2019), manifestaron que se trataría de un estado emocional de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de una persona en una organización. Y los autores Chiang, et.al. (2017), afirmaron que la satisfacción laboral es un fenómeno que se encuentra asociado a un conjunto de sentimientos de los laborantes que determinan, según sus expectativas personales, su estado de bienestar y el compromiso con su labor.



*Figura 2 Variable 2.*  
Fuente: Elaboración propia

### 1.6. Limitaciones de la investigación

La presente investigación se limita porque en la actualidad se está viviendo una problemática mundial de pandemia Covid-19, lo cual podría

restringir el contacto en la recolección de datos de la muestra, debido al distanciamiento social que se debe de cumplir obligatoriamente como medida sanitaria dispuesta por el gobierno. Sin embargo, tal situación, no representó un impedimento para llevar adelante la investigación planteada si se cumple con los protocolos sanitarios y, asimismo, se podría utilizar la tecnología ad-hoc disponible (encuestas Google, formulario por email, redes sociales, entre otros), para levantar la información que se necesita. Finalmente, la investigación es completamente viable porque el investigador posee acceso y cercanía a los sujetos que representan la muestra poblacional.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del problema**

##### **2.1.1. Trabajos Internacionales**

Anleu (2018), en su estudio titulado: Estrés Y Satisfacción Laboral; su principal objetivo fue establecer cómo afecta el estrés a la satisfacción laboral de los colaboradores de comercios de calzado, ropa, electrónicos y electrodomésticos del centro comercial Pradera Xelala. El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental y cuantitativo. La población fue conformada por 39 colaboradores de los diferentes comercios del centro comercial pradera Xela. Como instrumento se tuvo la escala de Likert validado por catedráticos de la facultad de humanidades de la Universidad Rafael Landívar. El estudio concluyó en que, la importancia de conocer los niveles de estrés y la satisfacción laboral en las empresas de servicio, resultó ser un punto clave en el estudio porque se conoció el nivel de estrés que es moderado y la existencia de satisfacción en la mayoría de los colaboradores, también cómo se puede aumentar la identificación de los colaboradores, cómo afrontan las adversidades del estrés por factores diferentes como clientes especiales, clientes exigentes o inconformes, para que a través de ello se pueda implementar el desarrollo en diversas actividades y aumentar el potencial del recurso

potencial de las empresas, siendo el recurso humano el punto de mayor importancia para cualquier tipo de organización.

Salazar (2018), en su investigación titulada: Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana, su propósito fue identificar si la variable de satisfacción laboral tiene relación e influencia sobre la variable de compromiso organizacional, análisis que se ejecutó en el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el año 2017. El estudio fue de carácter cuantitativo porque recopiló las percepciones de los empleados en su contexto laboral, respecto a los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Se tuvo una muestra de 290 colaboradores. Para la medición de la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario S20/23, de Josep Meliá y José Peiró, mientras que para la evaluación del compromiso se aplicó el cuestionario TCM Employee Commitment, de John Meyer y Natalie Allen; las encuestas se efectuaron mediante la plataforma de Google Drive. La técnica empleada fue la Encuesta. Los resultados develaron que el nivel de satisfacción laboral, del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para el año 2017 es del 70,96%; mientras que el nivel de compromiso organizacional es del 69,91%. El estudio llegó a las siguientes conclusiones: se evidencia que existe una relación significativa entre la variable de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional, es decir que el personal del Banco que tiene satisfacción laboral, tiende a encontrarse comprometido con la organización. Asimismo, las

variables de satisfacción y compromiso pueden reflejar ciertas percepciones intrínsecas del trabajador, el cual está rodeado de problemas familiares y laborales que pueden afectar sus sentimientos y emociones; situación particular que invita a los empleadores a la generación de condiciones especiales de trabajo, que faciliten a los colaboradores la tranquilidad, salud y satisfacción, componentes que además se traducen en productividad y eficiencia.

Villacís y López (2018), en su investigación titulada: Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño del personal de la Unidad Educativa Particular Bilingüe "Santiago Mayor" de la ciudad de Guayaquil su objetivo principal se centró en el análisis de la satisfacción laboral y el nivel de desempeño en sus labores diarias. La investigación fue descriptiva-correlacional con enfoque mixto. La población y muestra la conformaron la Rectora, Docentes y colaboradores del área administrativa de la Unidad Educativa Particular Bilingüe "Santiago Mayor" de la ciudad de Guayaquil. Se empleó como instrumentos de recolección de datos cuestionarios y entrevistas y como técnica la encuesta. Finalmente, el estudio llegó a las siguientes conclusiones: (1) Una mayor productividad trae consigo recompensas económicas, sociales y psicológicas. (2) La investigación descriptiva realizada con un enfoque mixto a la Rectora, Docentes y personal administrativo de la Unidad Educativa Particular Santiago Mayor de la ciudad de Guayaquil dio como resultado una relación directa entre las variables en análisis: satisfacción laboral y desempeño. (3) El ambiente laboral de la Institución es positivo-medio

y los colaboradores se sienten solo en un 50% satisfechos y (4) El nivel de productividad presenta un porcentaje de participación mayor del 60%. La productividad se refiere de manera más personal que profesional al desarrollo de las tareas.).

Zans (2017), en su investigación titulada: Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016, tuvo como propósito principal describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la técnica de la encuesta y se aplicaron cuestionarios y entrevistas como instrumentos necesarios de recolección de datos. El estudio concluyó en que, el Clima Organizacional presente en la FAREM, fue de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se consideró entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Por ello, se debe motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los

niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

Arenas (2017), en su investigación titulada: Clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente, tuvo como objetivo analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional, desde las competencias del profesional de la orientación. El estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental; la población objeto de estudio estuvo conformada por treinta docentes, siendo la muestra de tipo censal, la técnica que se utilizó fue una encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Finalmente, el estudio concluyó en que existe una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, también se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las

remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativos a lo largo de la investigación.

Salas, et.al. (2017), en su artículo de investigación titulado: Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali tuvo como objetivo identificar el efecto de la cultura tipo clan, adhocrática, mercado y jerárquica sobre el rendimiento en las pymes del sector de manufactura y alta tecnología de la ciudad de Cali, Colombia. Para cumplir con este objetivo se utilizó una metodología cuantitativa, no experimental de tipo básico. Se tuvo una muestra compuesta por 142 gerentes. Se empleó la técnica de la encuesta y se aplicó como instrumento el cuestionario. El estudio concluyó en que, la adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento, sin embargo, el clan tiene un efecto negativo. La jerárquica y mercado no demuestran ser significativas en función del rendimiento. Se puede gestionar la cultura para que la organización mejore y qué características se deben potenciar más que otras.

Antúnez (2015), en su investigación titulada: El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua su objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el

rendimiento de los empleados. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert. La investigación concluyó en que: los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Obreque (2015), en su estudio titulado: Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad, cuyo objetivo fue explorar el clima organizacional y su relación con el compromiso funcionario y a su vez cuales son las dimensiones de clima que tienen mayor impacto sobre el compromiso en un hospital de baja complejidad del Servicio de Salud Aconcagua. El diseño del estudio fue de tipo descriptivo transversal, no experimental, donde a un total de 102 funcionarios del Hospital de Llay Llay, se les aplicó un cuestionario de Clima organizacional y un cuestionario de

Compromiso funcionario. La investigación concluyó en que: se encontró una relación entre Clima Organizacional y el nivel de compromiso funcionario ( $p: 0.004$ ), donde además se evidenció que las dimensiones del clima que más se relacionan con el compromiso son la comunicación, la motivación, el estilo de supervisión y la identidad.

### **2.1.2. Trabajos Nacionales**

Las últimas tesis realizadas sirven de referencias. Entre ellos, se tiene:

Boada (2019) en su investigación titulada: Satisfacción laboral y desempeño laboral en una muestra de agentes de una PyME de servicios de vigilancia de Lima Metropolitana en el año 2018, tuvo como objetivo principal definir la intensidad de esta relación e identificar qué aspectos específicos de satisfacción laboral son más importantes, por su relación con el desempeño de este puesto. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, no experimental y cuantitativo. Para ello, se hizo uso de dos cuestionarios: La Escala de Satisfacción Laboral, elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo en 2005, y para evaluar el desempeño, se utilizó una prueba de autoría propia, validada mediante juicio de expertos. Finalmente, la investigación llegó a las siguientes conclusiones: (1) La satisfacción laboral y el desempeño laboral sí se encuentran relacionadas en el puesto agente de seguridad de la empresa de estudio. (2) Existe un moderado grado de correlación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los agentes de seguridad de la empresa de

estudio, (3) La única dimensión de satisfacción laboral que tiene una alta relación con el desempeño laboral de los agentes de seguridad de la empresa estudiada es el de satisfacción con la significación de la tarea.

Vera (2018), en su investigación titulada: Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores asistenciales de la salud del Hospital militar central, 2015, tuvo como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores profesionales asistenciales de la salud del Hospital Militar Central realizado en el año 2015. El estudio fue observacional, transversal, descriptivo, analítico. Se tuvo como población y muestra al personal profesional asistencial de la salud, conformada por 227 sujetos. Se empleó como técnica, la encuesta. Se aplicaron como instrumentos 02 cuestionarios con escala de Likert. El estudio concluyó en que ambas variables tuvieron una correlación positiva media. Por tanto, se consideró comprobada la hipótesis general. Es decir, a medida que mejoran las relaciones clima organizacional dentro de la institución hospitalaria, mejora correlativamente la satisfacción laboral de los Trabajadores Asistenciales de la salud y la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso una mejora sustancial en la prestación de servicio de salud de los pacientes.

Cossio (2018) en su investigación titulada: "Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de

transportes expreso internacional palomino SAC 2018”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Desempeño laboral y el clima organizacional de los trabajadores en la Empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018. El estudio de investigación fue de tipo básico, con diseño tipo descriptivo - correlacional, de corte transversal (transaccional) no experimental, con un método hipotético deductivo. La población de estudio estuvo conformada por 156 personas y una muestra de 111 trabajadores.

Como técnica se empleó la encuesta. Y, para recopilar los datos se utilizó el cuestionario de desempeño laboral. El estudio concluyó en que, el nivel de percepción de la relación que existe entre el clima organizacional, y el desempeño laboral fue de  $p= 0,027$ , evidenciando que existe una correlación positiva alta.

Morante & Perleche (2018), en su investigación titulada: Satisfacción laboral en la fábrica de calzados "Cyndi" E.I.R.L, en la ciudad de Trujillo, 2018, tuvo como objetivo general analizar el nivel de satisfacción laboral en la fábrica de calzados "Cindy" E.I.R.L en la ciudad de Trujillo-2018, basándose en el modelo propuesto por Chiang, quien midió el clima organizacional. La metodología usada fue de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional que sigue un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 148 colaboradores con edades de 18 a 65 años. Se empleó como técnica la encuestas y como instrumentos el cuestionario. En conclusión, los resultados de su estudio corroboran que existe un bajo nivel de satisfacción laboral. Dada esa información

se llevó a cabo la siguiente sugerencia: Proponer un plan de mejora para la fábrica de calzados “Cindy” E.I.R.L en la ciudad de Trujillo-2018. Su propuesta buscará mejorar los resultados obtenidos por las 5 dimensiones y, de esta manera poder mejorar la productividad de los colaboradores en la fábrica, sustentada en la búsqueda de la satisfacción laboral.

Sánchez (2018), en su investigación titulada: Clima Laboral de los Técnicos Mecánicos Aeronáuticos que laboran en el Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú, 2017, tuvo como objetivo determinar el nivel de Clima Laboral de los técnicos mecánicos aeronáuticos que laboran Servicio de Mantenimiento de la Fuerza aérea del Perú. La muestra la conformaron 117 mecánicos aeronáuticos de una población de 350. Esta investigación fue de tipo descriptiva, diseño no experimental. El instrumento empleado fue la Escala de Clima laboral (SL-SPC) diseñado por psicóloga Sonia Palma, validada y adaptada al Perú. La técnica empleada fue la encuesta. El estudio concluyo en que, el 72,65% de los trabajadores consideraron al Clima Laboral en un nivel “Favorable”. Asimismo, la dimensión involucramiento laboral presentó nivel “desfavorable” al 85,47%, la cual merece especial atención debido a que, si no trabaja en ella, el comportamiento del trabajador frente a su organización puede influir negativamente en la producción.

Yeren y Vargas (2017), en su investigación satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima, tuvo como objetivo establecer la relación entre el nivel de

satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima. La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional con una población de 40 colaboradores y una muestra de la misma medida. Se empleó la técnica de la encuesta. Se empleó como instrumento el cuestionario. Finalmente, el estudio concluyó en lo siguiente: se obtuvo un valor  $p = 0.000$ , por lo tanto, existe una relación moderada entre la satisfacción laboral y la productividad, traducida en el desempeño laboral que es regular.

Olaya (2015) En su investigación de tipo descriptivo – explicativo, analizó la influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. José Abelardo Quiñones Gonzales” – Chiclayo. El estudio fue de tipo básico, con enfoque cualitativo y diseño no experimental. Los sujetos de investigación estuvieron conformados por el total de trabajadores del Área de Comunicaciones Fijas Aeronáuticas del Aeropuerto Internacional “Cap. Fap. Como técnica se empleó la encuesta y la observación. Como instrumento se aplicó la entrevista para conocer el tipo de clima organizacional y un test para medir el nivel de desempeño laboral. Finalmente, el estudio concluyó en lo siguiente: se logró comprobar que existe influencia del clima organizacional en el nivel de desempeño de los trabajadores. Esta tesis recomienda al área proteger el clima organizacional positivo con el que cuentan y realizar constantes monitoreos en cuanto a clima organizacional y desempeño laboral, a fin de no generar déficit a futuro.

Bravo (2015) En su investigación: Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de lima, tuvo como objetivo precisar el sentido e intensidad de la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. El estudio fue de tipo básico, correlacional y cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 175 empleados. Se empleó como técnica la encuesta. Y, como instrumentos se aplicaron las escalas de Clima Organizacional CL-SPC (Palma, 2000) y de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005). Finalmente, el estudio concluyó en lo siguiente: existe una asociación positiva y directa entre la percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral, así como una asociación de intensidad alta entre ambas variables de estudio.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización. Estas fuerzas pueden obstaculizar o facilitar el acceso de la organización a los recursos, lo que significa que pueden ofrecer oportunidades y plantear amenazas. Además, si bien estos recursos son valiosos para la organización, también son escasos (Boada, 2019). Las fuerzas englobadas por el concepto de entorno organizacional incluyen, entre otras, la competencia entre rivales para retener clientes, el rápido cambio de tecnología y un aumento en el precio de las materias primas. Todos estos factores pueden de alguna manera erosionar la ventaja competitiva de una organización. En consecuencia, las fuerzas en juego en el entorno pueden influir en el comportamiento de la organización (Arenas, 2017).

Existen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. 1. En tal sentido se cita: Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. 2. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. 3. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de

la Organización. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Likert (citado por Arenas, 2017, p.19)

El entorno interno de una organización consta de entidades, condiciones, eventos y factores dentro de la organización que influyen en las elecciones y actividades. Expone las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la organización. Los factores que con frecuencia se consideran parte del entorno interno incluyen el comportamiento de los empleados, la cultura de la organización, la declaración de misión y los estilos de liderazgo (Antúnez, 2015). Y, el entorno interno de Basic Bolt Company es muy diferente al de Terrific Technologies. El liderazgo de Basic Bolt Company se basa en los resultados y los plazos, es distante, distante y, en general, no se preocupa por el bienestar o la moral de sus empleados. Sus empleados no están especialmente dedicados a la empresa y están felices de irse si surge la oportunidad. (Chiang, et.al. 2017)

### **2.2.2. Cultura organizacional**

La clave para una organización exitosa es tener una cultura basada en un conjunto de creencias fuertemente arraigadas y ampliamente compartidas que estén respaldadas por la estrategia y la estructura. Cuando una organización tiene una cultura sólida, suceden tres cosas: los empleados saben cómo la alta dirección quiere que respondan a cualquier situación, los empleados creen que

la respuesta esperada es la adecuada y los empleados saben que serán recompensados por demostrar los valores de la organización (Sánchez, 2018).

Los empleadores tienen un papel vital en la perpetuación de una cultura sólida, comenzando por reclutar y seleccionar candidatos que compartirán las creencias de la organización y prosperarán en esa cultura, desarrollando programas de orientación, capacitación y gestión del desempeño que describan y refuercen los valores centrales de la organización y garanticen las recompensas adecuadas. y el reconocimiento va a los empleados que verdaderamente encarnan los valores (Antúnez, 2015).

La cultura de una organización define la forma adecuada de comportarse dentro de la organización. Esta cultura consiste en creencias y valores compartidos establecidos por los líderes y luego comunicados y reforzados a través de varios métodos, lo que finalmente da forma a las percepciones, comportamientos y comprensión de los empleados. La cultura organizacional establece el contexto para todo lo que hace una empresa (Anleu, 2018).

### **2.2.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional alinea y relaciona partes de una organización, para que pueda lograr su máximo desempeño. La estructura elegida afecta el éxito de una organización en la ejecución de su estrategia y objetivos. El liderazgo debe comprender las características, los beneficios y las limitaciones de varias estructuras

organizativas para ayudar en esta alineación estratégica (Salazar, 2018).

La estructura organizacional es el método por el cual el trabajo fluye a través de una organización. Permite que los grupos trabajen juntos dentro de sus funciones individuales para administrar tareas. Las estructuras organizativas tradicionales tienden a estar más formalizadas, con empleados agrupados por función (como finanzas u operaciones), región o línea de productos. Las estructuras menos tradicionales tienen un tejido más suelto y son más flexibles, con la capacidad de responder rápidamente a los entornos comerciales cambiantes (Sánchez Buitró, 2018).

Las estructuras organizativas han evolucionado desde el siglo XIX. En la Revolución Industrial, los individuos se organizaron para agregar partes a la fabricación del producto que avanzaba hacia la línea de ensamblaje. La teoría de la gestión científica de Frederick Taylor optimizó la forma en que se realizaban las tareas, por lo que los trabajadores realizaban solo una tarea de la manera más eficiente. En el siglo XX, General Motors fue pionera en un diseño organizativo revolucionario en el que cada división principal fabricaba sus propios coches (Arenas, 2017).

#### **2.2.4. Liderazgo**

Guzmán (2014), definió que “la organización es la coordinación de actividades de todos los personales que integran dentro de la empresa, con el fin de obtener el máximo beneficio posible de los

elementos materiales, técnicos y humanos” (p. 20). Por su parte, Toala Bozada, y otros (2017), sostuvieron que

(...) todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que apreciar la participación de sus miembros, creando unidades que permitan disponer de una fuerza de compromiso suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al beneficio de las metas y objetivos a alcanzar dentro de la organización y al mismo tiempo se logre compensar las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. (p.21)

El meollo del asunto radica en que los gerentes llevan mucho tiempo creyendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. Es así, por lo cual, la motivación se convierte en un aspecto esencial que debería contribuir a elevar el grado de compromiso de todo trabajador. Según Robbins (1999), la motivación sería "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.62).

Si existiera una necesidad insatisfecha, esta crearía tensión, que estimula los impulsos interiores del sujeto. A su vez, estos impulsos suscitarían la búsqueda de metas y, si estas se consiguen, resultará satisfacer la necesidad y reducirán la tensión. Así, se colige que, los servidores de la salud motivados se encontrarán en un estado de

mayor tensión para emprenden actividades. Mientras más grande sea la tensión, mayor será la actividad necesaria para superar esta tensión. Así, cuando vemos servidores afanados para alguna actividad podemos concluir que están impulsados por el deseo de alcanzar alguna meta que ellos valoran (Vera, 2018).

Sin embargo, será el liderazgo el paradigma fundamental para lograr un desarrollo organizacional verdadero que permita alcanzar el éxito en las actuales tendencias de la gestión. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos crean, promueven y mantienen un ambiente organizacional ad-hoc, en el cual el talento humano (los trabajadores) pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, o sea se establece explícitamente una relación entre el liderazgo, la participación del personal y el logro de la calidad y la eficiencia de la organización. Casales (2005), afirmó que en la medida que los directivos conozcan las motivaciones de sus subordinados y como operan éstas, podrán satisfacerlas y cumplir con sus expectativas motivándoles a dar el 100% de su talento; y, a su vez, los subordinados verán a sus líderes como un medio para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Si el personal se encuentra satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que se encuentre desmotivado o insatisfecho; mejor aún si se acompaña de una aceptable conducción del líder.

Producir cambios es 80% liderazgo (establecer misiones, alinear, motivar e inspirar al personal) y 20% gerencia (planificación,

organización, presupuestos y solución de problemas). Por desgracia en la mayoría de los esfuerzos de los últimos 20 años los porcentajes están invertidos. Nuestras escuelas de negocios y organizaciones de trabajo continúan produciendo buenos gerentes: nuestra misión es producir líderes.

En las organizaciones modernas, aquellas que innovan continuamente, los líderes tendrán que estar a la altura de las expectativas de los empleados, formándolos, aconsejándolos y deben hacerse a un lado para que pase la tromba de los ejecutivos dispuestos a ejecutar cambios. Finalmente, los jefes, sólo ayudan a que los equipos tengan éxito. No son comandantes, colaboran con el éxito del resto de la organización (Hamel, 2016).

Una estructura gerencial vertical no es sólo tiránica sino costosa y riesgosa porque personas alejadas de las realidades de la primera línea muchas veces toman decisiones calamitosas afectando finalmente a la productividad de la organización. A la medida que los vistos buenos ascienden por la jerarquía, se pierden oportunidades, se entorpecen procesos y se desarrolla una centralización costosa.

#### **2.2.5. Condiciones físicas del trabajo**

Pérez y Merino, (2014), afirmaron que, el ambiente de trabajo sería la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades. El resultado de todo ello será una absoluta satisfacción para los trabajadores y una mejora de los beneficios de los negocios.

Así según Espinoza (2012), existirían 03 estrategias para generar un nuevo tipo de ambiente de trabajo que motive a los empleados a brindar el máximo de capacidad: (1) Priorizar a la comunicación. Los empleados necesitan saber todo lo que ocurre en todos los niveles de la organización. Necesitan saber qué cambia, qué influencia tienen esos cambios en ellos y cuáles son los beneficios para ellos y la organización. (2) Desarrollar el sentido de propiedad. Para comportarse como propietarios, los empleados deben ser tratados como tales. (3) Promover la flexibilidad. En lugar de apoyarse en reglas y procesos para obligar a los empleados a trabajar bien, las organizaciones inteligentes confían en que van a hacerlo así por propia iniciativa. Finalmente, si la relación entre ejecutivos y empleados se centra principalmente en los errores, problemas o críticas, en lugar de desarrollar la iniciativa de la gente e inspirarla para dar lo mejor de sí, sólo la convencerá de hacer lo que se espera de ella y no más. Crear confianza, estimular el cambio y utilizar medidas apropiadas para medir el rendimiento. Cada uno de estos aspectos tiene tanto sentido como la idea de construir organizaciones que desarrollan y aplican el conocimiento y la capacidad de sus empleados (Schein, 1999).

#### **2.2.6. Satisfacción laboral**

No se habla de otra cosa en el campo organizacional que del papel fundamental del RR.HH; se han adoptado nuevas posturas y se ha buscado la mejor manera de gestionar a ese valor diferencial por excelencia, a ese factor clave del éxito representado por el ser

humano. ¿Qué entendemos cuando se hace referencia a los recursos humanos como ventaja competitiva? (Vera, 2018).

Casado y Lavin (2001), definieron como ventaja competitiva a “la capacidad diferencial de una organización de obtener beneficios estables en el tiempo, mediante medios (tecnología, personas, inversiones, etc.) no fácilmente imitables por otro competidor”. En este caso, ciertas las características deseables “Competencias” de los trabajadores en dependencia de cada empresa se convertirán en capacidades diferenciales que aíslan a una empresa de cualquiera otra de competir directamente en un sector.

La razón principal por la que el RR.HH. puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas; Chiavenato (2002), explicó: “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto” (p.54).

### **2.2.7. Compensación y reconocimiento**

La Compensación y Recompensa incluye el diseño y la administración de compensación de la filosofía, estrategia y sistemas, compensación de la evaluación comparativa, la compensación ejecutiva y otra competencia o función basados compensación prácticas. Además, explora los arreglos laborales flexibles, como el

teletrabajo y el horario flexible, que los empleados pueden percibir como beneficios, y cubre el mecanismo de recompensas que fomenta el desempeño superior de los empleados, como los incentivos de ventas (Muñoz et.al. 2006).

Cuando estás motivado, te sientes más apasionado y dispuesto a afrontar las cosas con entusiasmo. Las tareas se ejecutan a tiempo; se responden los correos electrónicos; estás más animado. Cuando no estás motivado, tienes que arrastrarte literalmente al trabajo. Disminuye la velocidad; carece de energía para responder correos electrónicos y asistir a reuniones; reacio a seguir adelante y después de un momento puede darse por vencido. El hecho es que saber motivar a sus empleados es una parte muy importante del liderazgo. No se puede hacer nada sin una fuerza laboral comprometida y motivada y gran parte de eso se basa en la satisfacción de los empleados en el trabajo. Si bien algunos pueden argumentar que nada es mejor que una compensación justa en lo que respecta al compromiso de los empleados y la satisfacción laboral, ¿es suficiente? ¿Los empleados se presentan a trabajar solo para ganar un cheque de pago? (Boada, 2019).

#### **2.2.8. Factores que determinan la satisfacción del cliente interno**

Muchos empleados no tienen un contacto directo con el cliente, sí tienen oportunidades múltiples de contribuir a su satisfacción. Cada empleado forma parte de una cadena de clientes y proveedores internos que termina en el cliente externo. La tarea del directivo consiste en procesar el trabajo a través de toda la cadena de clientes

– proveedores internos y ayudar a sus empleados a desempeñar su papel, con el fin de garantizar la satisfacción total del usuario final con el producto o servicio ofrecido (Vera, 2018).

Domínguez (2006), afirmó que cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen “los clientes externos, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos” (p.70). La satisfacción de los clientes internos o trabajadores será esencial para el éxito o fracaso de cualquier organización, tanto en los aspectos marketing como en la parte organizacional.

### **2.3. Definición de términos básicos**

Cultura organizacional. El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (Eslava, 2015, p. 42)

Desempeño Laboral. El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo (Araujo y Leal, 2007).

Motivación. Son “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (George y Jones, 2010, p. 463).

Estructura organizacional: La estructura organizacional de Banesco Banco Universal, es formal y según Hitt, et.al. (2012), se define como aquella que está constituida por: “para lograr objetivos determinados, posee una jerarquía de puestos y está compuesta por la división del trabajo, las personas, el ambiente y las relaciones entre las personas y las unidades” (p. 69). De esta forma, se establecen claramente los niveles de autoridad, responsabilidad y las líneas de mando (Eslava, 2015).

Comportamiento: Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas (Sánchez, 2018).

**Conflictos:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses (Obreque, 2015).

**Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (Vera, 2018).

**Jerarquía:** Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por lo tanto, debe existir una jerarquía. Existen objetivos de la empresa como un todo, de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. La negociación versa sobre salarios, número de horas de trabajo, margen de beneficios, seguridad en el trabajo y otros temas relacionados con las condiciones laborales. Se pueden negociar todos estos temas o sólo algunos de ellos (Salas, et.al. 2017).

**Motivación:** Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción (Salas, et.al. 2017).

**Remuneraciones al Trabajo:** Es la percepción monetaria y/o en especie que recibió u obtuvo la población ocupada por el desempeño de su trabajo. Se considera sólo el ingreso neto, es decir, la cantidad de dinero que reciben los ocupados, libre de descuentos de: a) En el caso de los trabajadores

subordinados, el pago de impuestos, las cuotas sindicales, y las cuotas a una institución de seguridad social; b) En el caso de los trabajadores independientes, los gastos de operación de la unidad económica y los impuestos (Salas, et.al. 2017).

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo correlacional, el investigador persiguió medir el grado de relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020. El enfoque de la presente investigación fue de tipo cuantitativo y transversal, porque se estructuró para recopilar datos obtenidos de distintas fuentes y analizarlos estadísticamente en un intervalo espacio-temporal delimitado sin manipular la muestra ni las variables (Hernández et.al. 2014).

La investigación fue cuantitativa porque se usó la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández et.al. 2014). Todo ello permitió comprobar la siguiente hipótesis: Existe correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

La investigación fue “Transversal”, porque se buscó describir las variables (dependientes e independientes) en un periodo de tiempo determinado de un contexto específico; buscando identificar el patrón causa-efecto entre la variable independiente y, la variable dependiente (Hernández et.al. 2014).

### **3.2. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación fue “no experimental”, porque no se manipuló ni controló las variables; el investigador se limitó a observar los hechos tal y como ocurren en su ambiente natural obteniéndose los datos de forma directa para estudiarlos posteriormente (Hernández et.al. 2014).

### **3.3. Universo y muestra**

#### **3.3.1. Universo**

Trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020, de los cuales, por conveniencia propia, se eligieron a 60 personas que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión (Hayes, 1999).

Criterios de inclusión: personal militar administrativo nombrado y personal de trabajadores contratados que laboren regularmente en el Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú. Criterios de exclusión: personal de ex trabajadores que hayan roto su vínculo laboral por incumplimiento de contrato o con más de 5 años de cese; en el Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú.

#### **3.3.2. Muestra**

30 personal militar administrativos. 30 empleados civiles contratados que prestan servicios especializados.

Tabla 1  
*Descripción de la muestra*

Personal	Militar	Civil
Varones	17	16
Mujeres	13	14
Total	30	30

Nota. Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se usaron en la presente investigación fueron la observación y la encuesta. Asimismo, para recolectar los datos se utilizó 03 instrumentos:

- Aplicación de 02 cuestionarios tipo encuesta con escala de Likert para el estudio de las variables: Clima organizacional y Satisfacción laboral (Anexo A). Ambas validadas bajo juicio de expertos (Anexo C) y la prueba de Confiabilidad de Alpha de Cronbach (Anexo D).
- Tabulación de la encuesta (en base a las respuestas de cada una de las preguntas)

### 3.5. Técnicas de procesamiento de datos

#### 3.5.1. Instrumento que mide el *Clima Organizacional*

Tabla 2  
*Escala para la variable Clima Organizacional*

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

Nota. Elaboración propia

Tabla 3  
Baremo de la variable 1 y sus dimensiones

Variable	Nº	Ítem o pregunta	Min	Max	Rangos		
			7	35	<16	26 ≥16	>26
	C1	La capacidad de gestión de su jefe es productiva	1	5			
	C2	La capacidad para delegar responsabilidades de su jefe tiene un efecto significativo en usted	1	5			
	C3	Su jefe reconoce su trabajo y el de su equipo	1	5			
	C4	Su jefe es objetivo para evaluar el desempeño de los trabajadores	1	5			
	C5	Dentro de la institución existe un alto grado de responsabilidad e independencia	1	5	Baja	Media	Alta
	C6	Dentro de la institución existe un alto grado de preocupación por el cumplimiento de metas	1	5			
	C7	Su jefe se preocupa en la identificación de problemas potenciales entre el personal que tiene a cargo	1	5			
			Min	Max	Rangos		
			7	35	<16	26 ≥16	>26
Clima organizacional	Nº	Ítem o pregunta					
	C8	Su institución se preocupa en la identificación de problemas estructurales que afecten procesos	1	5			
	C9	Su institución se interesa en incrementar la confianza del personal	1	5			
	C10	La institución donde labora tiene una estructura organizativa compleja preocupada por su especialización	1	5	Baja	Media	Alta
	C11	La institución donde labora tiene una estructura organizativa simple no preocupada por su especialización	1	5			
	C12	Su institución cuenta con tecnología moderna a la altura de las necesidades actuales	1	5			
	C13	Su institución se preocupa en contar con tecnología adecuadas para sus labores	1	5			

C14	Es necesaria la implementación de mejoras tecnológicas en su institución	1	5			
Nº	Ítem o pregunta	Min	Max	Rangos		
		6	30	< 14	22 ≥14	>22
C15	Se siente a gusto con su horario de trabajo	1	5			
C16	Se siente conforme con su tiempo de refrigerio	1	5			
C17	Puede desarrollar sus labores diarias en menos tiempo	1	5			
C18	Está conforme con su sueldo	1	5	Baja	Media	Alta
C19	La institución debería aumentarles el sueldo	1	5			
C20	La institución debería remunerar sus horas extras de trabajo	1	5			

Nota. Elaboración propia

### 3.5.2. Instrumento que mide la Satisfacción Laboral

Tabla 4  
*Escala para la variable Satisfacción Laboral*

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

Nota. Elaboración propia

Tabla 5  
*Baremo de la variable 2 y sus dimensiones*

Variable	Nº	Ítem o pregunta	Min	Max	Rangos		
			7	35	< 16	26 ≥ 16	>26
Satisfacción laboral	S1	Me siento satisfecho cuando la institución remunera mi tiempo libre	1	5			
	S2	Me siento satisfecho cuando la institución realiza excursiones recreativas	1	5			
	S3	Me siento satisfecho cuando la institución nos entrega vales de alimentación	1	5	Baja	Media	Alta
	S4	Me siento satisfecho cuando la institución permite contar con espacios de distracción, gimnasios, teatro, salón de arte, salón de música	1	5			

S5	Me siento satisfecho si la institución promueve la salud emocional en sus trabajadores	1	5			
S6	Me siento satisfecho cuando la institución permite que su personal vaya al psicólogo al menos una vez al mes	1	5			
S7	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores cuenten con seguro de salud	1	5			
Nº	Ítem o pregunta	Min	Max	Rangos		
		10	50	< 23	37 ≥ 23	>37
S8	Me siento satisfecho cuando mi jefe me felicita por cumplir eficientemente mi trabajo	1	5			
S9	Me siento satisfecho con el reconocimiento por parte de mis superiores	1	5			
S10	Me siento satisfecho cuando la institución reconoce mi trabajo con algún incentivo	1	5			
S11	Me siento satisfecho con el manejo de horario de trabajo por parte de la institución	1	5			
S12	Me siento satisfecho cuando de presentarse una situación de fuerza mayor que me impida desarrollar mis actividades, el jefe me de el día libre	1	5			
S13	Me siento satisfecho cuando la institución me brinda vacaciones	1	5	Baja	Media	Alta
S14	Me siento satisfecho cuando la institución respeta mi tiempo de vacaciones	1	5			
S15	Me siento satisfecho cuando son remuneradas mis vacaciones	1	5			
S16	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores tengan un fondo de pensiones	1	5			
S17	Me siento satisfecho cuando la institución motiva a su personal con algún tipo de presente (vales de consumo, talleres gratuitos, seguro complementario de salud)	1	5			

Nota. Elaboración propia

### 3.6. Forma de análisis de los datos

Los resultados cuantitativos se analizaron en base al siguiente esquema de 05 etapas:

- Se realizó la depuración de los datos, para identificar inconsistencias en los análisis.
- Se eliminaron los datos atípicos, que numéricamente están muy alejados del resto de los datos.
- Se seleccionaron pruebas estadísticas, descriptivas que permita representar los datos reales e, inferenciales que permita deducir las propiedades de la población en base a la muestra (probabilidad de acierto).
- Se aplicó el programa estadístico SPSS, para analizar los datos, creando tablas, gráficos con data compleja y tabular la información recolectada, con frecuencias de cruce y estadísticas en base a dos variables (Questionpro, 2019).
- Para una correcta interpretación de datos, se utilizó las siguientes ayudas estadísticas: (1) Procedimientos de análisis de relación, que verifican en qué medida un variable depende de la otra y su relación. (2) Procedimientos generales de análisis: Se realiza por medio de Gráficos estadísticos y por prueba de hipótesis para la evaluación de las mismas.

## **CAPÍTULO IV.**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los principales resultados, obtenidos en base a los análisis estadísticos realizados de acuerdo a los objetivos de investigación. Después de realizar el trabajo de campo ([shorturl.at/rzV09](https://shorturl.at/rzV09)) —en donde se encuestó a una población de 60 personas—, respetando los protocolos de seguridad y distanciamiento social por la pandemia Covid-19. Luego se realizó el análisis descriptivo de las variables de estudio —Clima Organizacional y Satisfacción Laboral—, con la finalidad de entender las características más representativas de la misma. Seguido de esto, se procedió con la estadística inferencial para la contrastación de las hipótesis.

#### **4.1. Análisis descriptivos**

El análisis descriptivo se realizó en base a: (1) la variable Clima Organizacional y sus dimensiones (Cultura Organizacional y Estructura Organizacional) y, (2) la variable Satisfacción Laboral y sus dimensiones (condiciones físicas del trabajo y, compensación y reconocimiento) respectivamente.

##### **4.1.1. Estadísticos descriptivos**

Los estadísticos descriptivos que se consideraron para el estudio fueron: media, desviación típica, asimetría, curtosis, mínimo y máximo.

Tabla 6  
*Estadísticos descriptivos de las variables de estudio*

	N	Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis	Mínimo	Máximo
Clima Organizacional	60	60.23	11.11	.039	-.373	37	87
Cultura Organizacional	60	20.92	6.858	-.007	-.780	8	34
Estructura Organizacional	60	39.31	9.028	.077	-.982	24	55
Satisfacción Laboral	60	49.21	10.95	.113	-.844	29	74
Condiciones físicas del trabajo	60	20.21	6.327	.030	-.883	8	33
Compensación y reconocimiento	60	29.00	10.22	.034	-1.341	12	47
N válido (según lista)	60						

Nota. Mínimo: menor valor que la función toma y Máximo: mayor valor que la función toma.

Como se observa en el cuadro 6, el coeficiente de asimetría para las variables Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Satisfacción Laboral, Condiciones físicas del trabajo y, Compensación y reconocimiento es “positivo”, entonces la variable es asimétricamente positiva y presenta una distribución leptocúrtica; asimismo, el coeficiente de asimetría para la variable Cultura Organizacional es negativo, entonces la variable es asimétricamente negativa y presenta una distribución platicúrtica.

#### 4.1.2. Prueba de normalidad

Para determinar si la muestra aleatoria del estudio presenta distribución normal, se usó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, la cual es un tipo de prueba estadística no paramétrica. Esto quiere decir que si Sig. (p-valor) > 0.05 no rechazamos la  $H_0$  (hipótesis nula) → distribución normal; y, si Sig. (p-valor) < 0.05 no rechazamos la  $H_a$  (hipótesis alterna) → distribución anormal. La hipótesis nula ( $H_0$ ), considera que la distribución de la variable seleccionada proviene de

una distribución normal. Así:  $H_0$ : Los datos de las variables proceden de una distribución normal; y, la  $H_a$ : Los datos de las variables no proceden de una distribución normal.

Tabla 7  
*Prueba de normalidad K-S de las variables de estudio*

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
N		60	60
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	60,23	49,22
	Desv. Desviación	11,116	10,956
	Máximas diferencias Absoluto	,051	,098
extremas	Positivo	,051	,098
	Negativo	-,049	-,069
Estadístico de prueba		,051	,098
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Nota. a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. c. Corrección de significación de Lilliefors. d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera. La distribución de contraste es la Normal. K-S: Kolmogorov-Smirnov

En la tabla 7, se ha observado que existe suficiente evidencia estadística para decir que los datos de la muestra, para ambas variables, se ajustan a una distribución normal porque  $P > 0,05$ , entonces no se debe rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

#### 4.2. Resultados ligados a las hipótesis

Los criterios de Aceptabilidad usados para los resultados ligados a las hipótesis fueron: Si  $p$  (Sig Bilateral)  $< 0.05 \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis alterna o del investigador  $H_{G(a)}$ ; y, si  $p$  (Sig Bilateral)  $> 0.05 \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis Nula  $H_{G(0)}$ .

Tabla 8  
*Interpretación del coeficiente  $\rho$  (rho) en la correlación de Pearson*

Valor	Criterio
$R \equiv 1$	Correlación positiva, grande y perfecta
$0,7 \leq r < 0,9$	Correlación positiva muy alta
$0,5 \leq r < 0,7$	Correlación positiva alta
$0,3 \leq r < 0,5$	Correlación positiva moderada
$0,1 \leq r < 0,3$	Correlación positiva baja
$r \equiv 0$	Correlación nula
$-0,1 \leq r < -0,3$	Correlación negativa baja
$-0,3 \leq r < -0,5$	Correlación negativa moderada
$-0,5 \leq r < -0,7$	Correlación negativa alta
$-0,7 \leq r < -0,9$	Correlación negativa muy alta
$r \equiv -1$	Correlación negativa, grande y perfecta

Nota. En valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a  $-1$  indican una correlación fuerte y negativa. (Sánchez Albarrán & Escamilla Gallardo, 2015).

#### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

Se realizó un análisis estadístico inferencial de contrastación de hipótesis (también denominado test de hipótesis o prueba de significación). Al presentarse en ambas variables una distribución normal (Sig. (p-valor) > 0.05  $\rightarrow$  distribución normal) se realizó la prueba de correlación de Pearson, es decir, una prueba estadística paramétrica, ya que este tipo de pruebas se basan en las leyes de distribución normal para analizar los elementos de una muestra. Así, permite hacer estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable para determinar la asociación o interdependencia entre ambas variables numéricas con distribución normal.

HG<sub>(a)</sub>: Existe correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

HG<sub>(0)</sub>: No existe correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

Tabla 9  
*Correlaciones de la Hipótesis General*

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,544**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,544**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

Nota. \*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). El valor de p (Sig. bilateral) < 0.05, no se rechaza la hipótesis alterna o del investigador: HG<sub>(a)</sub>

Según los resultados de la prueba de correlación de Pearson el p (Sig Bilateral) es de “0,000”, por tanto, no se rechaza la hipótesis del investigador HG<sub>(a)</sub>: Existe correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020. Asimismo, el coeficiente  $\rho$  (rho) de Pearson fue 0,544; este valor es “positivo” y se encuentra ubicado en el intervalo  $0,5 \leq r < 0,7$ , lo que develó que el nivel de la correlación, entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, es de intensidad “Alta”.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

HE1<sub>(a)</sub>: Existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

HE1<sub>(0)</sub>: No existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

Tabla 10  
Correlaciones de la Hipótesis Específica 1

		Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,175
	Sig. (bilateral)		,181
	N	60	60
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,175	1
	Sig. (bilateral)	,181	
	N	60	60

Nota. El valor de p (Sig. bilateral) > 0.05, no se rechaza la hipótesis nula: HE1<sub>(0)</sub>

Según los resultados de la prueba de correlación de Pearson el p (Sig Bilateral) es de “0,181”, por tanto, no se rechaza la hipótesis del nula HE1<sub>(0)</sub>: No existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020. Asimismo, el coeficiente  $\rho$  (rho) de Pearson fue 0,175; este valor es “positivo” y se encuentra ubicado en el intervalo  $0,1 \leq r < 0,3$ , lo que develó que el nivel de la correlación, entre las variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, no es significativo, sino es de intensidad “Baja”.

#### 4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

HE2<sub>(a)</sub>: Existe correlación significativa entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

HE2<sub>(0)</sub>: No existe correlación significativa entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

Tabla 11  
Correlaciones de la Hipótesis Específica 2

		Estructura organizacional	Satisfacción laboral
Estructura organizacional	Correlación de Pearson	1	,580**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,580**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

Nota. \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). El valor de p (Sig. bilateral) < 0.05, no se rechaza la hipótesis del investigador: HE2<sub>(a)</sub>

Según los resultados de la prueba de correlación de Pearson el p (Sig Bilateral) es de “0,000”, por tanto, no se rechaza la hipótesis del investigador HE2<sub>(a)</sub>: Existe correlación significativa entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020. Asimismo, el coeficiente p (rho) de Pearson fue 0,580; este valor es “positivo” y se encuentra ubicado en el intervalo  $0,5 \leq r < 0,7$ , lo que develó que el nivel de la correlación, entre las variables estructura organizacional y Satisfacción Laboral, es de intensidad “Alta”.

## CAPÍTULO V.

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

#### 5.1. Discusión

A partir de los resultados obtenidos, no se rechaza la hipótesis general alterna, la cual refiere que existe una correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Centro Aeronáutico FAP., periodo 2020". Los hallazgos de esta investigación se han comparado con los hallazgos de las investigaciones de los siguientes autores: Salazar (2018), Villacis y Lopez (2018), Sanchez (2018) Morante y Perleche (2018) y, Salas, García y Murillo (2017) —los cuales solo consideran una variable o algunas de las dimensiones estudiadas— y; por otro lado: Vera (2018) y Bravo (2015) los cuales son los únicos estudios encontrados que consideran las variables Clima Organizacional y Satisfacción laboral, mas no coinciden en sus dimensiones tal cual lo plantea el presente estudio. Los resultados obtenidos en los estudios de los 02 últimos autores referidos anteriormente guardan cierta relación (esencialmente interpretativa) con lo que sostienen el presente estudio, pues estos refieren que a medida que mejora el clima organizacional dentro de una institución u organización, mejora correlativamente la satisfacción laboral de los Trabajadores. Estos autores, en otras palabras, estarían expresando que la gestión estratégica del capital humano es uno de los pilares de diferenciación que posee una empresa, la cual tiene como base a la Satisfacción Laboral, pues esta me permite medir —cuál es grado de bienestar y qué tan productivo es el personal y el equipo de trabajo—, sin embargo, poder identificar la satisfacción laboral requiere cierto nivel organizacional y determinadas condiciones preexistentes como los son: el

clima organizacional —definida como la interacción entre aspectos cuantitativos (ambiente laboral, condiciones laborales) y cualitativos (dirección, autonomía y resolución de conflictos)—, y un concepto nexo identificado en la presente investigación que son las “Relaciones”, la cual se refiere al conjunto de relaciones de los equipos de trabajo con las diferentes áreas, departamentos o posiciones jerárquicas y cómo funcionan dentro de una empresa según el contexto específico de la misma. Por lo tanto, mantener un potencial clima organizacional positivo —pues esta es no estática y se observa como una tendencia a través del tiempo— potenciaría significativamente en elevar los niveles de desempeño laboral dentro de una empresa y poder obtener datos más precisos para analizar la Satisfacción laboral, pues esta se entiende como el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, producto de la interacción de diferentes factores concretos —actividades del cargo en sí, condiciones físicas del trabajo, compensación y reconocimiento, conjunto de relaciones dentro de la empresa, cultura organizacional y competencias alcanzadas— y su relación con el nivel organizacional de la empresa. La cual se mide a través de indicadores proporcionados por la interacción de dichos factores (Taborga, 2019).

Los resultados, en torno con el Objetivo Específico 1 develaron que, la dirección de la correlación entre la variable Satisfacción Laboral y la dimensión Cultura Organizacional no es significativa, sino es de intensidad “Baja”. Estos resultados, no coinciden con los hallazgos de los autores: Morante y Perleche (2018) y, Yeren y Vargas (2017) quienes estudiaron las dimensiones “Oportunidades de desarrollo”, “Relación Subordinado -

Supervisor” y “Políticas administrativas”. Y los autores Salas, García y Murillo (2017), quienes estudiaron las dimensiones “cultura clan”, “cultura adhocrática”, “cultura mercado” y “cultura jerárquica”. Dimensiones que en esta investigación no se han considerado.

Los resultados, en torno con el Objetivo Específico 2 develaron que, la dirección de la correlación entre la variable Satisfacción Laboral y la dimensión estructura organizacional es “Directa” y la intensidad “Alta”. Estos resultados, no coinciden con los hallazgos de los autores: Morante y Perleche (2018) y, Yeren y Vargas (2017), quienes estudiaron las dimensiones “Oportunidades de desarrollo”, “Relación Subordinado - Supervisor” y “Políticas administrativas”. Y los autores Salas, García y Murillo (2017), quienes estudiaron las dimensiones “cultura clan”, “cultura adhocrática”, “cultura mercado” y “cultura jerárquica”. Dimensiones que en esta investigación no se han considerado.

Por último, los estudios realizados por Vera (2018) y Bravo (2015), permiten explicar parte de la relación existente en torno a las variables planteadas en la hipótesis general, más no permite explicar concretamente cómo se da dicha correlación, pues estas presentan: (1) una interpretación esencialmente numérica, mecánica y vaga, la cual solo refiere el número de significancia y el grado de correlación que existe entre las variables de estudio, más no explica “por qué” bajo ese contexto en específico se da dicha correlación y como eso influye en el problema identificado y, (2) se puede percibir un error en el orden de conceptos que explican el fenómeno, ya que describen lo siguiente: “si el clima percibido resulta ser favorable, la satisfacción de las personas dentro de una organización tiende a ser elevada;

fomentándose así un mayor compromiso laboral” (p. 31); lo cual crea confusión para las futuras investigaciones, pues la satisfacción laboral no es más que los resultados cuantificables o indicadores, producto de la interacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, no al revés (Taborga, 2019).

## 5.2. Conclusiones

En correspondencia con el Objetivo General, se hallaron los siguientes resultados: el coeficiente  $\rho$  (rho) de Pearson fue 0,544 este valor es “positivo” y se encuentra ubicado en el intervalo  $0,5 \leq r < 0,7$ , lo que develó que el nivel de la correlación, entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, es de intensidad “Alta”. En esta investigación se determinó que, la variable “clima organizacional” se relaciona de manera significativa y directa (positivamente) con la variable “satisfacción laboral”, para este contexto en específico, cumpliéndose con el objetivo general y dando respuesta a la pregunta de investigación general.

En relación con el objetivo específico 1, se hallaron los siguientes resultados: el coeficiente  $\rho$  (rho) de Pearson fue 0,175; este valor es “positivo” y se encuentra ubicado en el intervalo  $0,1 \leq r < 0,3$ , lo que develó que el nivel de la correlación, entre las variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, no es significativo, sino es de intensidad “Baja”. En esta investigación se determinó que la “cultura organizacional” no se relaciona de manera significativa, sino baja, con la variable “Satisfacción laboral”, para este contexto en específico, dando respuesta a la pregunta de investigación específica 1.

En relación con el objetivo específico 2, se hallaron los siguientes resultados: el coeficiente  $\rho$  (rho) de Pearson fue 0,580; este valor es “positivo” y se encuentra ubicado en el intervalo  $0,5 \leq r < 0,7$ , lo que develó que el nivel de la correlación, entre las variables estructura organizacional y Satisfacción Laboral, es de intensidad “Alta”. En esta investigación se determinó que el “estructura organizacional” se relaciona de manera significativa y directa (positivamente) con la variable “satisfacción laboral”, para este contexto en específico, cumpliéndose con el objetivo específico 2 y dando respuesta a la pregunta de investigación específica 2.

Finalmente, esta relación observada en base los resultados obtenidos en el presente estudio, implicaría que el Clima Organizacional sería un factor importante en la Satisfacción Laboral de los trabajadores, en el Centro Aeronáutico FAP (CAP – FAP), pues permitiría, para este contexto en específico, que por parte de los trabajadores: (1) se incremente en nivel de retención y disminuya el nivel de rotación, (2) se incremente la productividad y (3) disminuya el nivel de absentismo; mientras que por parte de la institución: (1) aumente la calidad en sus productos y servicios, (2) aumente su cartera de clientes y, (3) aumente su rentabilidad, disminuya el riesgo de endeudamiento y grandes pérdidas económicas que lo llevarían a la quiebra.

### 5.3. Recomendaciones

Se recomienda que el Centro Aeronáutico FAP (CAP – FAP) tome las siguientes acciones:

1. Realizar entrevistas y focus group, que permitan a la institución verificar si un problema u observación es propio de un individuo o si corresponde a todo el colectivo.
2. Realizar un análisis periódico de la Satisfacción laboral —mínimo una vez por año, máximo trimestral—. Se recomienda seguir las siguientes pautas según el autor (Taborga, 2019):
  - Realizar un diagnóstico integral identificando un problema
  - Plantear alternativas de solución, tanto preventivas como correctivas.
  - Delegar un responsable a cargo, que ejecute las medidas presentadas en el análisis.
  - Implementar las medidas de forma colaborativa
  - Comparar y cerciorar de que los resultados en la próxima evaluación de la Satisfacción Laboral hayan sido o se acerquen a los esperados.
3. Se recomienda realizar una comparación de un área o departamento de la institución o empresa con otra área o departamento de la institución o empresa similar al del mercado, pues permite recolectar datos ajenos que mejoren la organización y establecer aliados.

4. Se recomienda implementar programas de formación y capacitación:

- Modelo de capacitación de personal basado en la gestión por competencias: En este modelo de capacitación de personal lo primero será identificar las necesidades formativas que hayan surgido dentro de la empresa. Para conseguirlo podemos valernos de una evaluación por competencias. Con este sistema podremos detectar las necesidades formativas de nuestro equipo (Bizneo, 2020).
- Modelo Capacitación organizacional: Para llevarla a cabo, debemos entender a la empresa como un todo y de esta forma, plantear un programa formativo que se puede llevar a cabo mediante seminarios, charlas o talleres. La clave aquí es crear un método eficaz de formación donde todos los miembros de la empresa adquieran conocimientos útiles para su día a día en la empresa (Bizneo, 2020).
- Modelo de Capacitación de Arnold: Con el método de Arnold podemos clasificar cada habilidad según el nivel de penetración que tengan en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve el sujeto, desde las más básicas aplicaciones laborales hasta las posibles aplicaciones a su vida persona (Bizneo, 2020).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, K., Jasimuddin, S. & Kee, W. (2018). (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>.
- Alvarez Rodriguez, M. (2015). Artículos de protocolo y ceremonial en revistas académicas iberoamericanas. *Razón y palabra*(65).  
<http://www.razonypalabra.org.mx/N/n65/varia/malvarez.html>
- Anleu Gonzalez, O. (2018). *Estres y Satisfacción Laboral: Estudio realizado con los colaboradores de comercios de calzado, ropa, electrónicos y electrodomésticos del centro comercial Pradera Xela*. Universidad Rafael Landivar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Anleu-Osmar.pdf>
- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua*. Universidad de Carabobo.  
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1803/1/yantunez.pdf>
- Arenas, O. (2017). *El clima organizacional para el desempeño exitoso en la labor docente*. Universidad de Carabobo.  
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5153/oarenas.pdf?sequence=1>
- Bizneo. (05 de 02 de 2020). *Capacitación de personal para tu empresa*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/capacitacion-de-personal/>

- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y desempeño laboral en una muestra de agentes de una PyME de servicios de vigilancia de Lima Metropolitana en 2018*. Universidad San ignacio de Loyola.  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8684/1/2019\\_Boada-Llerena.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8684/1/2019_Boada-Llerena.pdf)
- Bravo, J. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580>
- Chiang, M., Gomez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 48-60.
- Cossio Hernandez, F. (2018). *Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional palomino SAC 2018*. Universidad Peruana de Las Américas.  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20EN%20LA%20EMPRESA%20DE%20TRANSPORTES%20EXPRESO%20INTERNACIONAL%20PALOMINO%20SAC%202018.pdf?sequence=3&isAllow>
- Diario el Comercio. (20 de 09 de 2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/>
- Diario InfoCapitalHumano. (07 de 09 de 2020). *Satisfacción Laboral: El 76% de peruanos no es feliz en su trabajo*.

<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/satisfaccion-laboral-el-76-de-peruanos-no-es-feliz-en-su-trabajo/>

Duche, A. & Rivera, G. (2019). Satisfacción laboral y felicidad en enfermeras peruanas. *Enfermería Global*, 18(2), 353-373.  
<https://doi.org/10.6018/eglobal.18.2.334741>.

Figuroa, M. (06 de 03 de 2016). *Saber Metodología*.  
<https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/analisis-interpretacion-datos/>

Fincher, C. (1983). *Clima Organizacional*. The Journal of the Association for.

Hayes, C. (1999). *Acceptance and Commitment Therapy: An experiential approach to behavior change*. Guilford Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Morante Paniagua, J., & Perleche Gamonal, M. (2018). *Satisfacción laboral en la fabrica de calzados "Cyndi" E.I.R.L, en la ciudad de Trujillo, 2018*.  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
<http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/700/1/Karen%20Nohelia%20Orme%C3%B1o%20Ram%C3%ADrez-%20no%20se%20puede%20modificar%20el%20asespr.pdf>

Muñoz Seco, E., Linares Pou, L., & Coll Benejam, J. (2006). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios*. Dialnet.

- Obreque, A. (2015). *Clima Organizacional y compromiso funcionario en un Hospital Público de baja complejidad*. Universidad de Chile.  
[http://campusesp.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/387/Tesis\\_%20Andrea%20Obreque%20Huenchuan.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://campusesp.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/387/Tesis_%20Andrea%20Obreque%20Huenchuan.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olaya, R. (2015). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de comunicaciones fijas aeronáuticas del Aeropuerto Internacional "CAP. FAP. José Abelardo Quiñones Gonzales" – Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4288/Olaya%20Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Questionpro. (06 de 07 de 2019). *Qué es SPSS?*  
<https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>
- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). *Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali*. Suma de Negocios.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X17300356>
- Salazar Cueva, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana*. Universidad Andina Simón Bolívar.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6348/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacci%c3%b3n.pdf>
- Sánchez Albarrán, A., & Escamilla Gallardo, A. (2015). *Correlación de Pearson* .

Sánchez Buitrón, V. (2018). *Clima laboral de los técnicos mecánicos aeronáuticos que laboran en el servicio de mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú, 2017*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2308>

Taborga, L. (29 de 11 de 2019). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de Leto Tabo - Youtube:

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_\\_VemPHOjE&list=LL&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=__VemPHOjE&list=LL&index=2)

Vera, J. (2018). *Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores asistenciales de la salud del Hospital militar central, 2015*. Instituto Científico y Tecnológico del Ejército Gnral Div Edgardo Mercado Jarrín.

<http://repositorio.icte.ejercito.mil.pe/bitstream/ICTE/124/1/51%20TESIS%20VERA%20FERNANDEZ%20JOSE%20ANTONIO.pdf>

Villacís García, G., & López Soto, S. (2018). *Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño del personal de la Unidad Educativa Particular Bilingüe "Santiago Mayor" de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10410>

Yeren, Y., & Vargas, A. (2017). *Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima – 2016*. Universidad Autónoma del Perú.

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/388>

Zans Castellón, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad*

*Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período*

2016. La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/4744/>

## **ANEXOS DEL PLAN**

Anexo A. Instrumentos para la recolección de datos

Anexo B. Matriz de Consistencia

Anexo C. Juicio de experto del instrumento de evaluación

Anexo D. Confiabilidad de los instrumentos

Anexo E. Tabulación de las encuestas

## Anexo A. Instrumentos para la recolección de datos

### "CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA PARA MEDIR LA V1: CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO AERONÁUTICO FAP., PERIODO 2020"

PRESENTACIÓN: estimado colega, para el presente estudio se le brindará un cuestionario para conocer su opinión en torno al *clima organizacional* en el Centro Aeronáutico FAP. Le recordamos que su participación es totalmente anónima, por lo que le pedimos se tome solo unos minutos en responder las preguntas. Si tuviera alguna pregunta que no le queda clara no dude en consultarlo con el encuestador.

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:

Masculino (1) Femenino (2)

Cargo: \_\_\_\_\_

Tabla 12

*Encuesta para medir la V1: Clima Organizacional*

Nº	Preguntas	Valoración				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	La capacidad de gestión de su jefe es productiva					
2	La capacidad para delegar responsabilidades de su jefe tiene un efecto significativo en usted					
3	Su jefe reconoce su trabajo y el de su equipo					
4	Su jefe es objetivo para evaluar el desempeño de los trabajadores					
5	Dentro de la institución existe un alto grado de responsabilidad e independencia					
6	Dentro de la institución existe un alto grado de preocupación por el cumplimiento de metas					
7	Su jefe se preocupa en la identificación de problemas potenciales entre el personal que tiene a cargo					

Nº	Preguntas	Valoración				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
8	Su institución se preocupa en la identificación de problemas estructurales que afecten procesos					
9	Su institución se interesa en incrementar la confianza del personal					
10	La institución donde labora tiene una estructura organizativa compleja preocupada por su especialización					
11	La institución donde labora tiene una estructura organizativa simple no preocupada por su especialización					
12	Su institución cuenta con tecnología moderna a la altura de las necesidades actuales					
13	Su institución se preocupa en contar con tecnología adecuadas para sus labores					
14	Es necesaria la implementación de mejoras tecnológicas en su institución					
15	Se siente a gusto con su horario de trabajo					
16	Se siente conforme con su tiempo de refrigerio					
17	Puede desarrollar sus labores diarias en menos tiempo					
18	Está conforme con su sueldo					
19	La institución debería aumentarles el sueldo					
20	La institución debería remunerar sus horas extras de trabajo					

Nota. Elaboración propia

**"CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA PARA MEDIR LA V2:  
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CENTRO AERONÁUTICO FAP.,  
PERIODO 2020"**

PRESENTACIÓN: estimado colega, para el presente estudio se le brindará un cuestionario para conocer su opinión en torno a la *satisfacción laboral* en el Centro Aeronáutico FAP. Le recordamos que su participación es totalmente anónima, por lo que le pedimos se tome solo unos minutos en responder las preguntas. Si tuviera alguna pregunta que no le queda clara no dude en consultarlo con el encuestador.

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:

Masculino (1) Femenino (2)

Cargo: \_\_\_\_\_

**Tabla 13**

*Encuesta para medir la V2: Satisfacción Laboral*

Nº	Preguntas	Valoración				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Me siento satisfecho cuando la institución remunera mi tiempo libre					
2	Me siento satisfecho cuando la institución realiza excursiones recreativas					
3	Me siento satisfecho cuando la institución nos entrega vales de alimentación					
4	Me siento satisfecho cuando la institución permite contar con espacios de distracción, gimnasios, teatro, salón de arte, salón de música					
5	Me siento satisfecho si la institución promueve la salud emocional en sus trabajadores					
6	Me siento satisfecho cuando la institución permite que su personal vaya al psicólogo al menos una vez al mes					
7	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores cuenten con seguro de salud					

Nº	Preguntas	Valoración				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
8	Me siento satisfecho cuando mi jefe me felicita por cumplir eficientemente mi trabajo					
9	Me siento satisfecho con el reconocimiento por parte de mis superiores					
10	Me siento satisfecho cuando la institución reconoce mi trabajo con algún incentivo					
11	Me siento satisfecho con el manejo de horario de trabajo por parte de la institución					
12	Me siento satisfecho cuando de presentarse una situación de fuerza mayor que me impida desarrollar mis actividades, el jefe me del día libre					
13	Me siento satisfecho cuando la institución me brinda vacaciones					
14	Me siento satisfecho cuando la institución respeta mi tiempo de vacaciones					
15	Me siento satisfecho cuando son remuneradas mis vacaciones					
16	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores tengan un fondo de pensiones					
17	Me siento satisfecho cuando la institución motiva a su personal con algún tipo de presente (vales de consumo, talleres gratuitos, seguro complementario de salud)					

Nota. Elaboración propia.

## Anexo B. Matriz de Consistencia

Tabla 14  
Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?	Determinar el grado de correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.	Existe correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.	Clima Organizacional	Cultura organizacional	Dirección Autonomía Resolución de conflictos	El enfoque cuantitativo El tipo transversal El diseño "no experimental"
				Estructura organizacional	Ambiente laboral Condiciones laborales	
PROBLEMA ESPECIFICO ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?	OBJETIVO ESPECIFICO Determinar el grado de correlación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.	HIPÓTESIS ESPECIFICO Existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.	Satisfacción Laboral	Condiciones físicas del trabajo	Incentivos y comisiones Espacios de distracción Salud ocupacional	
					Reconocimiento al trabajo bien hecho Horario flexible	
¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020?	Determinar el grado de correlación entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.	Existe correlación significativa entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.			Compensación y reconocimiento	Beneficios sociales

Nota. Elaboración propia

## Anexo C. Juicio de experto del instrumento de evaluación

### Juicio de experto instrumento de evaluación V1: Clima Organizacional

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Diez Alarcón, Manuel	Comandante FAP. Segundo Comandante de la EIFAP	Cuestionario encuesta para medir la V1: clima organizacional en el Centro Aeronáutico FAP., periodo 2020"	El autor del instrumento, es el mismo autor de la presente investigación, la elaboración del instrumento fue propia.

Título de la Investigación: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

#### I. Aspectos de evaluación

	CRITERIOS ÍTEMS	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C1	La capacidad de gestión de su jefe es productiva				X				X				X
C2	La capacidad para delegar responsabilidades de su jefe tiene un efecto significativo en usted				X				X				X
C3	Su jefe reconoce su trabajo y el de su equipo				X				X				X
C4	Su jefe es objetivo para evaluar el desempeño de los trabajadores				X				X				X
C5	Dentro de la institución existe un alto grado de responsabilidad e independencia				X				X				X
C6	Dentro de la institución existe un alto grado de preocupación por el cumplimiento de metas				X				X				X
C7	Su jefe se preocupa en la identificación de problemas potenciales entre el personal que tiene a cargo				X				X				X
C8	Su institución se preocupa en la identificación de problemas estructurales que afecten procesos				X				X				X
C9	Su institución se interesa en incrementar la confianza del personal				X				X				X

	CRITERIOS ÍTEMES	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		O	1	2	3	O	1	2	3	0	1	2	3
C10	La institución donde labora tiene una estructura organizativa compleja preocupada por su especialización				X				X				X
C11	La institución donde labora tiene una estructura organizativa simple no preocupada por su especialización				X				X				X
C12	Su institución cuenta con tecnología moderna a la altura de las necesidades actuales				X				X				X
C13	Su institución se preocupa en contar con tecnología adecuadas para sus labores							X					X
C14	Es necesaria la implementación de mejoras tecnológicas en su institución				X				X				X
C15	Se siente a gusto con su horario de trabajo				X				X				X
C16	Se siente conforme con su tiempo de refrigerio				X				X				X
C17	Puede desarrollar sus labores diarias en menos tiempo				X				X				X
C18	Está conforme con su sueldo			X				X					X
C19	La institución debería aumentarles el sueldo				X				X				X
C20	La institución debería remunerar sus horas extras de trabajo			X					X				X

Nota. C: es la referencia para ordenar cada una de las preguntas asociadas a la variable "Clima Organizacional".

## II. Opinión de aplicación

El instrumento presenta un conjunto de preguntas que se han valorado como Totalmente relevantes, Coherentes y entendibles

## III. Promedio de valoración

LUGAR Y FECHA		FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, Las Palmas Surco	06.11.2020		979 801 187

## Juicio de experto instrumento de evaluación V2: Satisfacción Laboral

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Diez Alarcón, Manuel	Comandante FAP. Segundo Comandante de la EIFAP	Cuestionario encuesta para medir la V2: satisfacción laboral en el Centro Aeronáutico FAP., periodo 2020"	El autor del instrumento, es el mismo autor de la presente investigación, la elaboración del instrumento fue propia.

Título de la Investigación: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

### I. Aspectos de evaluación

	CRITERIOS ÍTEMs	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
S1	Me siento satisfecho cuando la institución remunera mi tiempo libre				X				X				X
S2	Me siento satisfecho cuando la institución realiza excursiones recreativas				X				X				X
S3	Me siento satisfecho cuando la institución nos entrega vales de alimentación				X				X				X
S4	Me siento satisfecho cuando la institución permite contar con espacios de distracción, gimnasios, teatro, salón de arte, salón de música				X				X				X
S5	Me siento satisfecho si la institución promueve la salud emocional en sus trabajadores				X				X				X
S6	Me siento satisfecho cuando la institución permite que su personal vaya al psicólogo al menos una vez al mes				X				X				X
S7	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores cuenten con seguro de salud				X				X				X
S8	Me siento satisfecho cuando mi jefe me felicita por cumplir eficientemente mi trabajo				X				X				X
S9	Me siento satisfecho con el reconocimiento por parte de mis superiores				X				X				X
S10	Me siento satisfecho cuando la institución reconoce mi trabajo con algún incentivo				X				X				X
S11	Me siento satisfecho con el manejo de horario de trabajo por parte de la institución				X				X				X

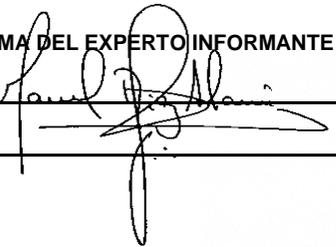
	CRITERIOS ÍTEM	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		O	1	2	3	O	1	2	3	0	1	2	3
S12	Me siento satisfecho cuando de presentarse una situación de fuerza mayor que me impida desarrollar mis actividades, el jefe me del día libre				X				X				X
S13	Me siento satisfecho cuando la institución me brinda vacaciones			X				X					X
S14	Me siento satisfecho cuando la institución respeta mi tiempo de vacaciones				X				X				X
S15	Me siento satisfecho cuando son remuneradas mis vacaciones				X				X				X
S16	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores tengan un fondo de pensiones				X				X				X
S17	Me siento satisfecho cuando la institución motiva a su personal con algún tipo de presente (vales de consumo, talleres gratuitos, seguro complementario de salud)				X				X				X

Nota. S es la referencia para ordenar cada una de las preguntas asociadas a la variable "Satisfacción laboral".

## II. Opinión de aplicación

El instrumento presenta un conjunto de preguntas que se han valorado como Totalmente relevantes, Coherentes y entendibles

## III. Promedio de valoración

LUGAR Y FECHA		FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, Las Palmas Surco	06.11.2020		979 801 187

## Juicio de experto instrumento de evaluación V1: Clima Organizacional

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Encinas Gómez, Carlos Augusto	Mayor EP Segundo Comandante de la 1ra BRIG. Fuerzas Especiales acantonada, distrito de Chorrillos.	Cuestionario encuesta para medir la V1: clima organizacional en el Centro Aeronáutico FAP., periodo 2020"	El autor del instrumento, es el mismo autor de la presente investigación, la elaboración del instrumento fue propia.

Título de la Investigación: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

### I. Aspectos de evaluación

	CRITERIOS	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		O	1	2	3	O	1	2	3	0	1	2	3
	ÍTEMS												
C1	La capacidad de gestión de su jefe es productiva				X				X				X
C2	La capacidad para delegar responsabilidades de su jefe tiene un efecto significativo en usted				X				X				X
C3	Su jefe reconoce su trabajo y el de su equipo			X				X				X	
C4	Su jefe es objetivo para evaluar el desempeño de los trabajadores			X				X				X	
C5	Dentro de la institución existe un alto grado de responsabilidad e independencia				X				X				X
C6	Dentro de la institución existe un alto grado de preocupación por el cumplimiento de metas				X				X				X
C7	Su jefe se preocupa en la identificación de problemas potenciales entre el personal que tiene a cargo				X				X				X
C8	Su institución se preocupa en la identificación de problemas estructurales que afecten procesos				X				X				X
C9	Su institución se interesa en incrementar la confianza del personal				X				X				X
C10	La institución donde labora tiene una estructura organizativa compleja preocupada por su especialización				X				X				X

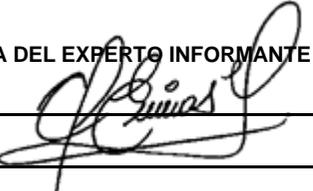
	CRITERIOS ÍTEMES	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		O	1	2	3	O	1	2	3	0	1	2	3
C11	La institución donde labora tiene una estructura organizativa simple no preocupada por su especialización				X				X				X
C12	Su institución cuenta con tecnología moderna a la altura de las necesidades actuales				X				X				X
C13	Su institución se preocupa en contar con tecnología adecuadas para sus labores							X					X
C14	Es necesaria la implementación de mejoras tecnológicas en su institución				X				X				X
C15	Se siente a gusto con su horario de trabajo				X				X				X
C16	Se siente conforme con su tiempo de refrigerio				X				X				X
C17	Puede desarrollar sus labores diarias en menos tiempo				X				X				X
C18	Está conforme con su sueldo				X				X				X
C19	La institución debería aumentarles el sueldo				X				X				X
C20	La institución debería remunerar sus horas extras de trabajo												

Nota. C: es la referencia para ordenar cada una de las preguntas asociadas a la variable "Clima Organizacional".

## II. Opinión de aplicación

El instrumento presenta un conjunto de preguntas que se han valorado como Totalmente relevantes, Coherentes y entendibles

## III. Promedio de valoración

LUGAR Y FECHA		FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, Las Palmas Surco	06.11.2020		999 664 403

## Juicio de experto instrumento de evaluación V2: Satisfacción Laboral

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Encinas Gómez, Carlos Augusto	Mayor EP Segundo Comandante de la 1ra BRIG. Fuerzas Especiales acantonada, distrito de Chorrillos.	Cuestionario encuesta para medir la V2: satisfacción laboral en el Centro Aeronáutico FAP., periodo 2020"	El autor del instrumento, es el mismo autor de la presente investigación, la elaboración del instrumento fue propia.

Título de la Investigación: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Aeronáutico de la Fuerza Aérea del Perú, periodo 2020.

### I. Aspectos de evaluación

	CRITERIOS	RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	ÍTEMS												
S1	Me siento satisfecho cuando la institución remunera mi tiempo libre			X			X				X		
S2	Me siento satisfecho cuando la institución realiza excursiones recreativas				X			X					X
S3	Me siento satisfecho cuando la institución nos entrega vales de alimentación				X			X					X
S4	Me siento satisfecho cuando la institución permite contar con espacios de distracción, gimnasios, teatro, salón de arte, salón de música				X			X					X
S5	Me siento satisfecho si la institución promueve la salud emocional en sus trabajadores				X			X					X
S6	Me siento satisfecho cuando la institución permite que su personal vaya al psicólogo al menos una vez al mes				X			X					X
S7	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores cuenten con seguro de salud				X			X					X
S8	Me siento satisfecho cuando mi jefe me felicita por cumplir eficientemente mi trabajo				X			X					X
S9	Me siento satisfecho con el reconocimiento por parte de mis superiores				X			X					X
S10	Me siento satisfecho cuando la institución reconoce mi trabajo con algún incentivo				X			X					X
S11	Me siento satisfecho con el manejo de horario de trabajo por parte de la institución				X			X					X

CRITERIOS		RELEVANCIA				COHERENCIA				CLARIDAD			
ÍTEMS		O	1	2	3	O	1	2	3	0	1	2	3
S12	Me siento satisfecho cuando de presentarse una situación de fuerza mayor que me impida desarrollar mis actividades, el jefe me del día libre				X				X				X
S13	Me siento satisfecho cuando la institución me brinda vacaciones							X					X
S14	Me siento satisfecho cuando la institución respeta mi tiempo de vacaciones				X				X				X
S15	Me siento satisfecho cuando son remuneradas mis vacaciones				X				X				X
S16	Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores tengan un fondo de pensiones				X				X				X
S17	Me siento satisfecho cuando la institución motiva a su personal con algún tipo de presente (vales de consumo, talleres gratuitos, seguro complementario de salud)				X				X				X

Nota. S es la referencia para ordenar cada una de las preguntas asociadas a la variable "Satisfacción laboral".

## II. Opinión de aplicación

El instrumento presenta un conjunto de preguntas que se han valorado como Totalmente relevantes, Coherentes y entendibles

## III. Promedio de valoración

LUGAR Y FECHA		FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, Las Palmas Surco	06.11.2020		999 664 403

## Anexo D. Confiabilidad de los Instrumentos

### Confiabilidad del instrumento que mide la variable 1 “Clima Organizacional”

Tabla 15  
*Resumen del procesamiento de los casos – V1*

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

Nota. a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 16  
*Estadísticos de fiabilidad – V1*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	20

Nota. la confiabilidad del instrumento es alta: 0,806

Tabla 17  
*Estadísticos total-elemento – V1*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La capacidad de gestión de su jefe es productiva	57,05	113,947	,452	,795
La capacidad para delegar responsabilidades de su jefe tiene un efecto significativo en usted	57,58	125,027	-,110	,819
Su jefe reconoce su trabajo y el de su equipo	57,10	110,193	,481	,791
Su jefe es objetivo para evaluar el desempeño de los trabajadores	57,07	109,046	,532	,788
Dentro de la institución existe un alto grado de responsabilidad e independencia	57,55	110,828	,468	,792
Dentro de la institución existe un alto grado de preocupación por el cumplimiento de metas	57,35	108,672	,474	,791
Su jefe se preocupa en la identificación de problemas potenciales entre el personal que tiene a cargo	57,02	107,779	,485	,790

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Su institución se preocupa en la identificación de problemas estructurales que afecten procesos	56,92	105,434	,668	,780
Su institución se interesa en incrementar la confianza del personal	57,30	106,315	,654	,781
La institución donde labora tiene una estructura organizativa compleja preocupada por su especialización	57,57	116,928	,186	,808
La institución donde labora tiene una estructura organizativa simple no preocupada por su especialización	57,10	106,193	,673	,781
Su institución cuenta con tecnología moderna a la altura de las necesidades actuales	57,37	125,524	-,128	,822
Su institución se preocupa en contar con tecnología adecuadas para sus labores	57,10	104,871	,634	,781
Es necesaria la implementación de mejoras tecnológicas en su institución	57,35	122,536	-,028	,822
Se siente a gusto con su horario de trabajo	56,95	121,743	,017	,816
Se siente conforme con su tiempo de refrigerio	57,22	106,003	,681	,780
Puede desarrollar sus labores diarias en menos tiempo	57,22	104,579	,678	,779
Está conforme con su sueldo	57,33	122,362	-,010	,818
La institución debería aumentarles el sueldo	57,12	119,359	,086	,814
La institución debería remunerar sus horas extras de trabajo	57,18	105,949	,684	,780

### Confiabilidad del instrumento que mide la variable 2 “Satisfacción Laboral”

Tabla 18  
*Resumen del procesamiento de los casos – V2*

	N	%
Válidos	60	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	60	100,0

Nota. a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Tabla 19  
*Estadísticos de fiabilidad – V2*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	17

Nota. la confiabilidad del instrumento es alta: 0,804

Tabla 20  
*Estadísticos total-elemento – V2*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Me siento satisfecho cuando la institución remunera mi tiempo libre	46,17	112,073	,213	,806
Me siento satisfecho cuando la institución realiza excursiones recreativas	46,00	113,797	,172	,808
Me siento satisfecho cuando la institución nos entrega vales de alimentación	46,45	112,692	,197	,807
Me siento satisfecho cuando la institución permite contar con espacios de distracción, gimnasios, teatro, salón de arte, salón de música	46,13	119,609	-,043	,821
Me siento satisfecho si la institución promueve la salud emocional en sus trabajadores	46,63	112,677	,229	,804
Me siento satisfecho cuando la institución permite que su personal vaya al psicólogo al menos una vez al mes	46,40	112,041	,217	,806
Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores cuenten con seguro de salud	46,52	113,542	,181	,807
Me siento satisfecho cuando mi jefe me felicita por cumplir eficientemente mi trabajo	46,52	95,373	,818	,763
Me siento satisfecho con el reconocimiento por parte de mis superiores	45,97	100,779	,692	,775
Me siento satisfecho cuando la institución reconoce mi trabajo con algún incentivo	46,45	97,675	,782	,767
Me siento satisfecho con el manejo de horario de trabajo por parte de la institución	46,40	98,922	,773	,769

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Me siento satisfecho cuando de presentarse una situación de fuerza mayor que me impida desarrollar mis actividades, el jefe me da el día libre	46,23	96,995	,775	,767
Me siento satisfecho cuando la institución me brinda vacaciones	46,12	125,529	-,254	,831
Me siento satisfecho cuando la institución respeta mi tiempo de vacaciones	46,13	125,677	-,255	,833
Me siento satisfecho cuando son remuneradas mis vacaciones	46,77	98,758	,781	,769
Me siento satisfecho cuando la institución permite que sus trabajadores tengan un fondo de pensiones	46,42	94,823	,820	,762
Me siento satisfecho cuando la institución motiva a su personal con algún tipo de presente (vales de consumo, talleres gratuitos, seguro complementario de salud)	46,17	98,785	,752	,770

## Anexo E. Tabulación de las encuestas

Tabla 21

*Encuestas tabuladas del instrumento que mide la variable 1*

		V1: Clima Organizacional																			
		Cultura Organizacional							Estructura Organizacional												
Nº-E	S	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
1	2	3	2	5	5	3	1	5	5	5	3	2	3	1	4	3	2	5	3	2	5
2	1	2	1	3	1	4	4	3	5	5	3	2	5	5	1	2	2	5	5	4	5
3	1	3	4	2	2	5	3	2	5	5	1	1	3	2	4	5	2	5	2	3	5
4	1	5	2	3	1	4	4	2	5	5	1	1	1	1	2	2	3	5	3	4	5
5	2	5	1	1	2	1	3	1	5	5	5	4	2	4	1	3	2	5	1	3	5
6	1	2	3	4	3	4	1	2	5	4	3	3	2	1	2	4	1	5	2	4	5
7	1	2	4	3	1	3	2	5	5	4	5	5	1	4	3	2	4	5	2	3	5
8	1	3	5	5	2	4	4	2	5	4	2	4	4	2	2	2	5	5	4	4	5
9	2	4	3	2	2	2	4	2	5	4	1	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4
10	2	4	1	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	4	4	4	1	4	1	1	4
11	2	5	2	1	4	4	5	4	5	4	3	5	3	2	5	4	5	4	2	2	4
12	1	1	2	4	3	4	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4
13	1	2	2	3	2	1	1	1	4	4	2	4	2	1	2	2	3	4	4	2	4
14	2	1	1	4	2	5	1	3	4	4	2	4	2	1	2	1	4	4	4	5	4
15	1	3	2	1	2	4	4	2	4	4	4	1	3	2	1	4	5	4	5	3	4
16	2	2	4	3	4	1	4	1	4	4	4	1	4	4	3	5	2	4	5	4	4
17	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	1	4	2	3	4
18	1	1	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3	1	1	2	4	1	4	3	2	4
19	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	1	5	1	2	4	3	4	4	2	5	4

		V1: Clima Organizacional																			
		Cultura Organizacional						Estructura Organizacional													
Nº-E	S	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
20	1	1	2	4	2	1	2	3	4	3	4	2	2	1	1	5	5	4	1	4	3
21	2	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	2	1	2	3	2	1	4	3	5	3
22	2	2	2	1	2	5	4	5	4	3	1	1	3	1	1	5	5	4	1	2	3
23	2	2	3	4	2	1	5	5	4	3	2	2	5	4	4	1	2	4	3	3	3
24	2	4	2	2	2	4	2	1	4	3	2	3	1	4	5	4	3	4	4	3	3
25	1	5	4	3	4	2	5	5	4	3	1	2	1	2	4	5	1	3	3	2	3
26	1	5	1	5	2	1	2	2	4	3	2	4	5	5	2	5	4	3	4	2	3
27	1	3	1	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	2	3	5	2	3	1	1	3
28	1	5	1	2	5	1	2	1	4	3	2	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3
29	2	2	4	5	2	3	5	2	4	3	2	5	3	2	2	3	4	3	1	3	3
30	1	1	1	3	2	4	5	1	4	3	1	2	5	4	2	1	3	3	1	1	3
31	1	2	4	4	2	2	1	2	3	3	2	4	2	3	4	4	1	3	3	4	3
32	1	2	3	2	1	2	4	2	3	3	4	2	4	4	5	5	4	3	1	4	3
33	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	4	2	3	4	4	3	2	1	3
34	1	2	2	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	4	5	3	4	3	4	4	3
35	2	3	4	5	1	3	4	3	3	3	2	2	5	3	5	5	2	3	3	4	3
36	2	4	3	2	3	5	3	2	3	3	5	5	4	2	4	3	1	3	4	5	3
37	1	5	2	4	2	4	5	5	3	3	3	4	2	2	4	2	2	2	4	5	3
38	1	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	5	2	2	5	2	4	4	3
39	2	2	2	4	4	5	1	5	3	3	5	5	4	4	5	3	2	2	5	5	3
40	2	3	2	4	2	4	1	1	3	3	2	1	4	5	5	4	4	2	4	4	3
41	1	4	2	3	5	4	2	4	3	3	3	3	4	5	2	2	2	2	2	1	3
42	1	1	1	4	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	1	1	5	2	4	5	3
43	1	2	3	5	1	2	1	1	2	2	4	2	2	3	4	2	1	2	2	4	2

		V1: Clima Organizacional																			
		Cultura Organizacional						Estructura Organizacional													
Nº-E	S	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
44	1	3	4	2	1	3	5	5	2	2	1	2	3	4	2	1	2	2	3	1	2
45	2	2	2	4	5	4	2	2	2	2	4	4	5	1	1	2	2	2	3	2	2
46	1	1	2	4	3	5	4	1	2	2	4	2	1	4	2	3	2	2	2	1	2
47	1	3	1	2	2	2	4	2	2	2	3	4	3	1	3	5	5	2	5	2	2
48	1	2	2	1	2	2	4	1	2	2	5	4	2	2	1	5	2	2	3	4	2
49	2	1	4	2	5	4	1	1	2	2	2	5	5	1	1	5	2	2	2	3	2
50	2	4	2	3	4	3	5	2	2	2	4	2	1	4	5	3	2	2	1	2	2
51	1	3	4	1	1	1	3	2	2	1	2	1	4	4	3	4	2	2	4	3	2
52	1	4	2	1	3	2	1	5	2	1	1	2	4	1	1	2	5	2	3	2	2
53	1	4	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	4	1	2	4	2	4	1	2
54	1	4	3	2	2	4	5	1	2	1	1	1	2	1	1	4	4	1	5	5	2
55	2	3	4	2	4	5	2	2	2	1	3	3	3	4	3	4	4	1	2	5	1
56	2	2	5	2	1	4	5	3	2	1	1	4	2	1	5	4	4	1	3	4	1
57	2	2	2	2	3	4	1	4	1	1	1	5	5	2	1	3	4	1	3	4	1
58	2	1	1	2	2	3	1	3	1	1	3	5	3	2	2	4	4	1	3	2	1
59	2	2	4	3	1	2	2	2	1	1	4	1	4	3	2	5	1	1	3	5	1
60	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	4	5	1	5	1	5	3	1	2	4	1

Nota. Nº-E: número del encuestado. S: sexo (1) masculino (2) femenino, C: es la referencia para ordenar cada una de las preguntas asociadas a la variable "Clima Organizacional".

Tabla 22

Encuestas tabuladas del instrumento que mide la variable 2

		V2: Satisfacción Laboral																
		Condiciones físicas del trabajo							Compensación y reconocimiento									
Nº-E	S	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
1	2	4	3	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
2	1	2	2	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5
3	1	2	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	3	4	2	4	5	5
4	1	4	4	4	2	4	1	5	5	5	5	5	1	2	4	4	5	5
5	2	2	4	2	5	3	2	5	5	5	5	5	1	2	1	4	5	5
6	1	2	2	1	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	3	4	5	5
7	1	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	1	4	5	5
8	1	4	4	3	4	4	1	4	4	5	4	4	4	3	2	4	5	5
9	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	4
10	2	2	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
11	2	1	2	5	2	5	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4
12	1	2	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4
13	1	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4
14	2	2	1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
15	1	4	2	1	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
16	2	1	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	4
17	2	5	4	5	2	5	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4
18	1	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4
19	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4
20	1	4	2	2	5	3	4	3	4	4	4	4	1	2	1	3	4	4
21	2	5	4	3	1	4	1	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4
22	2	5	2	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

		V2: Satisfacción Laboral																
		Condiciones físicas del trabajo							Compensación y reconocimiento									
Nº-E	S	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
23	2	2	4	3	5	4	1	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4
24	2	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	2	5	3	4	4
25	1	2	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	4
26	1	5	2	1	2	2	5	3	3	4	3	3	5	2	2	3	3	4
27	1	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
28	1	3	5	1	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3
29	2	2	4	3	2	4	5	3	2	4	2	3	2	3	4	3	3	3
30	1	2	2	2	4	3	4	3	2	4	2	3	2	2	4	2	3	3
31	1	3	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3
32	1	1	4	1	3	4	4	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	3
33	2	3	2	4	1	5	4	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3
34	1	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3
35	2	2	1	4	1	2	5	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	3
36	2	5	5	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3
37	1	2	1	4	2	3	4	2	2	3	2	2	4	5	4	2	2	3
38	1	2	2	2	4	5	2	2	2	3	2	2	3	5	5	2	2	2
39	2	5	4	5	4	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	2
40	2	1	5	2	3	4	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	2
41	1	3	5	4	2	4	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2
42	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
43	1	4	2	3	2	2	5	2	2	2	2	2	3	2	5	1	2	2
44	1	5	5	4	3	2	3	2	2	2	2	2	5	4	3	1	2	2
45	2	1	5	2	4	3	1	2	1	2	2	2	4	5	4	1	2	2
46	1	3	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2	3	4	2	1	1	2

		V2: Satisfacción Laboral																
		Condiciones físicas del trabajo							Compensación y reconocimiento									
Nº-E	S	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
47	1	4	4	4	3	1	4	2	1	4	2	2	4	2	2	1	1	2
48	1	1	3	4	5	4	4	2	1	2	2	2	5	4	4	1	1	2
49	2	2	4	4	2	2	4	1	1	2	2	2	2	3	4	1	1	2
50	2	3	2	4	2	3	4	1	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2
51	1	4	2	2	3	4	5	1	1	2	1	2	1	3	4	1	1	2
52	1	2	1	5	5	2	2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1
53	1	4	5	2	5	4	4	1	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1
54	1	1	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1
55	2	1	3	2	3	5	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1
56	2	2	2	4	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
57	2	3	4	5	2	5	2	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1
58	2	4	4	2	4	4	2	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1
59	2	5	2	1	3	5	5	1	1	1	1	1	5	4	5	1	1	1
60	1	5	5	3	5	2	4	1	1	1	1	1	5	5	3	1	1	1

Nota. Nº-E: número del encuestado. S: sexo (1) masculino (2) femenino, S: es la referencia para ordenar cada una de las preguntas asociadas a la variable "Satisfacción Laboral".