

# Clima y satisfacción laboral. Caso de estudio: Empresa TINFLUBA S.A.C., Perú\*

Roberto Carlos Dávila Morán<sup>1</sup>

[roberto.davila@upn.pe](mailto:roberto.davila@upn.pe)

Universidad Privada del Norte. Lima - Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3181-8801>

INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Climate and job satisfaction. Case study:  
Company TINFLUBA S.A.C., Peru**

**Abstract**

*This research shows the relationship of the organizational climate and job satisfaction of the personnel in the production area of TINFLUBA S.A.C., a company located in the city of Lima, Peru. To determine the climate and the level of job satisfaction, as well as the relationship between both variables, a sample of 32 workers from the analysis unit was taken, and two questionnaires were applied whose validity and reliability were duly demonstrated, with acceptable and high values. Cronbach's Alpha coefficient. The results obtained show a predominantly high work environment and a medium level of job satisfaction, with a high relationship between both variables in the personnel in the production area of the company under study. Highlights the need to promote an adequate work environment in order to motivate workers, feel valued and strengthen their commitment to their work and the institution for the development of their daily activities, since greater job satisfaction supports and guarantees efforts to achieve greater competitiveness of the organization.*

**Key words:** Management, motivation, recognition, interpersonal relationships, human talent, competitiveness.

## RESUMEN

La presente investigación muestra la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del área de producción de TINFLUBA S.A.C., empresa ubicada en la ciudad de Lima, Perú. Para determinar el clima y el nivel de satisfacción laboral, así como la relación entre ambas variables, se tomó una muestra de 32 trabajadores de la unidad de análisis, y se aplicaron dos cuestionarios con una validez y fiabilidad adecuada, con altos coeficientes de Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos evidencian un clima laboral alto y de un nivel medio de satisfacción laboral, con una alta relación entre ambas variables en el personal del área de producción de la empresa en estudio. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima laboral con el objetivo de motivar a los trabajadores, de que se sientan valorados y afiancen su compromiso con su trabajo y la institución en el desarrollo de sus actividades cotidianas, dado que una mayor satisfacción laboral sustenta y garantiza los esfuerzos para lograr una mayor competitividad de la organización.

**Palabras clave:** Gerencia, motivación, reconocimientos, relaciones interpersonales, talento humano, competitividad

**Recibido:** 20-06-2021

**Revisado:** 30-09-2021

**Aceptado:** 10-11-2021

\*1 Resultado parcial del trabajo de grado: EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION DEL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA TINFLUBA S.A.C, presentado por el Ing. Roberto Carlos. Dávila M., para optar al Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano, en la Universidad Nacional del Callao, Perú.

<sup>1</sup> Magister en Ingeniería Química, Mención: Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano por la Universidad Nacional del Callao, Profesor – Investigador independiente, Líneas de investigación: Ingeniería, Salud Pública, Administración, Educación a distancia, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada del Norte. Lima - Perú  
<https://scholar.google.com/citations?user=PzIarQAAAAJ&hl=es>

## Como citar este artículo - How to cite this article

Dávila, R. (2022). Clima y satisfacción laboral. Caso de estudio: Empresa TINFLUBA, S.A.C., Perú.. *Revista Visión Gerencial*, 21(1), pp. 32-42  
<https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.01.02>

## 1. Introducción

En la actualidad, todas las organizaciones requieren condiciones óptimas para en el manejo de sus recursos, principalmente de sus capacidades humanas, soporte fundamental para cumplir con su visión institucional conformando una organización líder que inspire confianza y credibilidad.

En el manejo del recurso humano, el nivel de satisfacción laboral es una variable de suprema importancia, por cuanto el mismo es afectado por factores motivacionales externos e internos, y determina las fuerzas y el nivel de persistencia y la dirección del esfuerzo del trabajador o de los individuos en el trabajo (Dávila y Agüero, 2021).

En el caso de TINFLUBA, S.A.C., empresa privada de capital peruano dedicada a fabricación y distribución de tintas, a pesar su antigüedad y éxito obtenido en sus operaciones se observó, en un estudio exploratorio realizado, que no se otorga la suficiente importancia a los aspectos asociados al recurso humano, especialmente a los relacionados al clima laboral y a la satisfacción laboral de los trabajadores, quienes no se encuentran muy conformes con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, aspecto que incide en su satisfacción laboral. Así mismo, los responsables de dirigir y administrar la empresa no están convencidos de que una manera eficaz de mantener satisfechos a los trabajadores, y lograr un mejor rendimiento para la obtención de mejores resultados, es garantizando un ambiente o clima laboral adecuado.

Lo anterior se considera una situación digna de estudio, por cuanto TINFLUBA S.A.C. es una empresa de gran tradición y pionera en su ramo creada en agosto del año 1987, y ubicada en la urbanización Industrial Santa Rosa en la ciudad de Lima, Perú. Esta empresa se orienta al desarrollo, producción y comercialización de tintas para las artes gráficas, producto altamente demandado en los sectores de la flexografía, el

rotograbado, la serigrafía y el offset. Dicha empresa, avanza en una continua innovación tecnológica, en la que combina una moderna tecnología de maquinarias y equipos de laboratorio, con personal calificado y experimentado, para satisfacer la exigente demanda del mercado de tintas para las artes gráficas. Por ello, el objetivo de TINFLUBA S.A.C. es proveer al mercado de productos de alta calidad según las necesidades y expectativas del cliente, aplicando la mejora continua en sus procesos dirigidos a satisfacer al cliente, por lo que la gestión de la calidad es un aspecto central de la empresa.

En este contexto, se realizó el presente estudio con la finalidad de abordar de manera metódica y sistemática tan importante tema, y evidenciar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una de las áreas más importantes de la empresa TINFLUBA S.A.C., como lo es el área de producción; dichos hallazgos fueron contrastados con la literatura existente para ser demostrados a su gerencia, y a su vez plantear las medidas de mejoramiento expeditas en beneficio del desempeño de la empresa, y de otras similares.

### 1.1 Revisión de la literatura y antecedentes

En su sentido básico o llano la satisfacción es un sentimiento de bienestar alcanzado cuando una necesidad ha sido cubierta. En la literatura tradicional de la administración y de la gestión de personal o recurso humano, Locke (1976) la definió como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva del trabajador sobre sus experiencias laborales; no es una actitud específica, sino una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y hacia los factores relacionados con el mismo.

La satisfacción es una variable íntimamente relacionada con la

motivación, la cual es de suprema importancia para las organizaciones en su proceso de dirección. Según Dávila (2021) citando a Arias (2006), la motivación laboral, se constituye como un estado interno que acciona y orienta los pensamientos, dirigida a estimular, conservar y dirigir la conducta hacia un determinado propósito, generando conductas que cambian en el nivel de activación e intensidad del comportamiento.

Por otra parte, el clima, es un concepto metafórico derivado de la meteorología el cual por analogía traslada a las organizaciones una serie de rasgos (lluvia, temperatura o viento), con regularidades determinadas para un lugar o región (Schneider, 1975). De forma más precisa, Schneider y Hall (1972) definen el clima laboral como las percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo. Para Dávila y Agüero (2021), las definiciones sobre el clima laboral son variadas desde las referidas a las valoraciones dadas por los individuos a las organizaciones a través de sus percepciones, hasta las intervenciones de factores situacionales a través de esquemas cognitivos individuales con la interacción personas - situación.

La variable satisfacción laboral es una función del clima laboral, por lo que se deben considerar los parámetros gravitantes o dimensiones más relevantes que forman parte de la variable clima laboral en la citada área de producción, debiendo ser vinculado a las dimensiones resultantes y que forman parte de la variable satisfacción laboral. En este sentido en un antecedente de investigación, Schratz (1993) a través de meta-análisis realizado encontró que existen dimensiones de clima laboral que presentan una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción laboral. Las dimensiones de clima laboral que más se han relacionado con satisfacción laboral son: 1) la autonomía en la ejecución del trabajo (grado en el cual el cargo proporciona libertad, independencia, discreción sustanciales al empleado en la

programación de su trabajo y la utilización de herramientas necesarias para ello); 2) las relaciones interpersonales (interacción recíproca entre dos o más personas); 3) el reconocimiento del trabajo (las decisiones que se toman en el interior de la empresa, así como el papel de los empleados en el proceso); y 4) las relaciones con la jefatura (flujo de comunicación que existe entre los empleados y el jefe).

En el ámbito de la dirección de personal, a lo largo del tiempo se hallan numerosos estudios sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral, la motivación, y su vinculación o impacto en el desempeño o resultado organizacional, con interesantes hallazgos en diferentes sectores o actividades económicas. Peiro, Gonzales y Ramos (1991), llevaron a cabo un estudio en la ciudad de Valencia, España, sobre las relaciones entre el clima y la gestión de recursos humanos en una organización de servicios, en la cual evidenciaron relaciones significativas y positivas entre las variables clima y satisfacción laboral.

En años siguientes, otro estudio vinculado al clima organizacional lo desarrollaron Salinas, Laguna y Mendoza (1994), en México - D.F., al evaluar el papel de la satisfacción laboral sobre la calidad en la atención médica, hallando relaciones significativas entre ambas variables. También en el sector salud, Chiang, Salazar y Núñez (2008), realizaron una investigación sobre el clima laboral y la satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal, ubicado en Santiago de Chile, abarcando una población de 725 trabajadores; sus conclusiones arrojaron que la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de ambos constructos.

En el sector público, Chiang, et al. (2008), nuevamente abordaron el tema del clima laboral y satisfacción en organizaciones del sector estatal, en Chile, para ello se basó en el instrumento de medición del clima

laboral elaborado por Koys y Decottis (1991) y en el instrumento para medir la satisfacción laboral cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá, ambos instrumentos funciona suficientemente bien en las Instituciones Públicas chilenas, obteniéndose un coeficiente de fiabilidad (0,9) en cada uno. Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y también hay diferencias claras entre los sujetos de rasgo común; de esta manera ambas escalas o cuestionarios se validaron para la muestra en estudio, y pudieron ser utilizadas para mejorar los servicios prestados en las instituciones públicas de cara a satisfacer a clientes internos y externos.

## 1.2. Variables y objetivo de la investigación

A partir de la revisión anterior, en la cual autores como Peiro *et al.* (1991) y Schratz (1993), señalan relaciones de dependencia estrechas entre las variables clima laboral (variable independiente) y satisfacción laboral (variable dependiente), surge la siguiente interrogante de investigación en el contexto de la unidad o área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C?. De dicha interrogante surge el siguiente objetivo de investigación: Determinar el grado de relación existente entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

## 3. Metodología

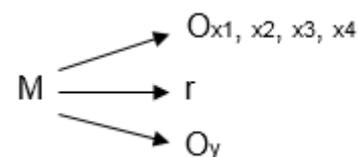
La investigación realizada corresponde a una investigación no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hizo variar intencionalmente las variables, sino que se limitó a observar los fenómenos tales como se dan en su contexto natural o en su realidad, para luego analizarlos. Tal como lo señala

Kerlinger (1979, p.116): "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, en el diseño desarrollado no hubo condiciones o estímulos a los cuales estuvieran expuestos los sujetos del estudio.

El diseño de investigación corresponde a un diseño transeccional, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Según el análisis y alcance de los resultados el estudio fue descriptivo, analítico y correlacional. Descriptivo - analítico, porque se determinó, caracterizó y se reflexionó sobre la manifestación de las variables de investigación, referidas a como se encuentran al momento de recolectar los datos de manera independiente. Correlacional, porque la investigación describió las relaciones o vinculaciones entre las variables, en uno o más grupos de personas en un momento determinado.

En el siguiente esquema se puede apreciar el diagrama de diseño de investigación asumido:



Donde M es la muestra del estudio; Ox1, x2, x3, x4 y Oy, representan las mediciones en clima laboral y en satisfacción laboral (Ox1 = relaciones con la jefatura, Ox2 = relaciones interpersonales, Ox3 = reconocimiento del trabajo, Ox4 = autonomía en la ejecución del trabajo; Oy = satisfacción laboral; "r" se refiere a la posible relación entre las variables.

Para seleccionar o definir la unidad de análisis, y responder a ¿quiénes van hacer medidos?, fue

necesario precisar claramente el problema a investigar (¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de Producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.?). Estas acciones llevarán a definir la unidad de análisis: trabajadores del área de Producción de la empresa TINFLUBA S.A.C., integrada por 35 individuos. Sobre dicha unidad, se calculó un tamaño de muestra para poblaciones pequeñas, arrojando un total de 32 trabajadores a encuestar de forma aleatoria, en el cual los 35 trabajadores tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos. Los detalles sobre dichos cálculos se muestran a continuación:

#### Cuadro N° 1. Cálculo del tamaño de muestra

La fórmula para determinar el tamaño de n es la siguiente:

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

Dónde:  
 N = Tamaño de la población (35).  
 Z = Valor de Z para nuestra prueba que es unilateral con un nivel de significancia del 5%.  
 P = Probabilidad de éxito (0.5).  
 Q = Probabilidad de fracaso (0.5).  
 E = Error máximo permitido (0.05).

Obteniendo como resultado  $n = 31.855 \approx 32$

Fuente: Elaboración propia.

Para recolectar los datos sobre las variables involucradas se diseñaron dos cuestionarios. El primero constituido por 31 preguntas para determinar el clima laboral (Anexo N° 1). El segundo conformado por 23 preguntas destinado a medir la satisfacción laboral (Anexo N° 2). Ambos instrumentos fueron tomados de Chiang, Salazar y Núñez (2008), autores que adaptaron de Koys y Decottis (1991), y Meliá y Peiro (1989) y validaron los instrumentos en organizacionales del sector público. Ambos instrumentos funcionan suficientemente bien en las instituciones públicas del Estado de Chile como lo

demuestra el coeficiente de fiabilidad basado en el Coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,944 y 0.947, respectivamente, para cada cuestionario.

El cuestionario de satisfacción laboral, mide las siguientes dimensiones: satisfacción con la relación con sus superiores, satisfacción con las condiciones físicas del trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo, y satisfacción con el reconocimiento (Anexo N° 2). Igualmente las dimensiones sobre el clima organizacional se ubicaron en torno a las relaciones del trabajador con la jefatura, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, y la autonomía en la ejecución de su trabajo (Anexo N° 1).

A partir de las escalas construidas para la medición de la satisfacción laboral y clima, se determinaron las calificaciones respectivas. En el caso de la calificación de la satisfacción, como el cuestionario registra 23 preguntas, con un máximo puntaje de 161, se determinó tres niveles: satisfacción laboral alto, medio y bajo. Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (23 y 161) se establecen tres intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre tres y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido según se muestra en el cuadro N° 2. Igual procedimiento se siguió para determinar el rango de calificación del clima laboral (Cuadro N° 2).

#### Cuadro N° 2: Rango de calificación satisfacción y clima laboral

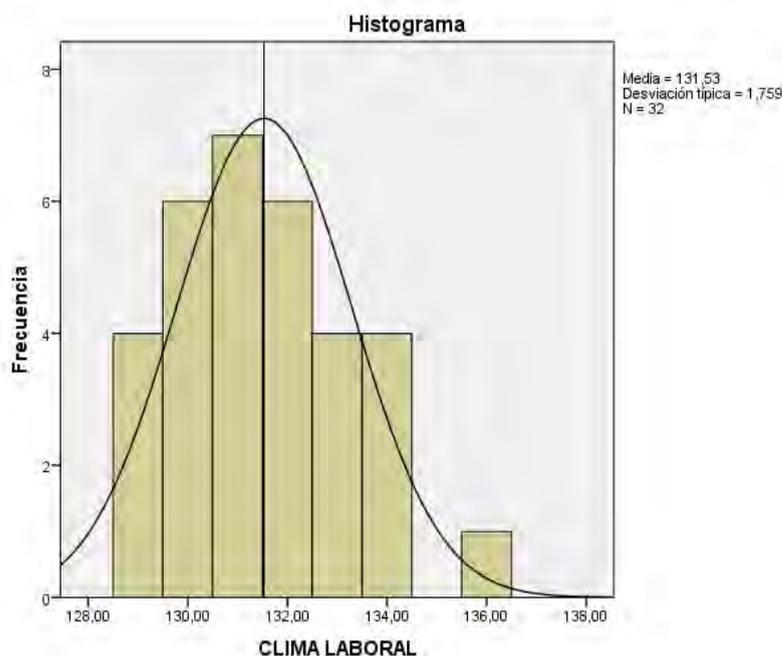
CALIFICACIÓN	NIVELES
23 - 69	Nivel bajo de satisfacción
70 -116	Nivel medio de satisfacción
117 -161	Nivel alto de satisfacción
31 - 72	Nivel bajo de clima
73 -114	Nivel medio de clima
115 -155	Nivel alto de clima

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Resultados y discusión

Procesados los datos, considerando el problema formulado y el objetivo planteado en la investigación, a continuación se presentan los resultados, el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos sobre la muestra de 32 trabajadores.

Sobre el clima laboral, los valores obtenidos ubicados entre 115 a 155 puntos, situaron a dicha variable en un nivel alto de importancia o favorable (Gráfico N° 1). Mientras que los resultados para la satisfacción laboral, ubicadas entre 83 y 92 puntos, califican a la satisfacción laboral en un nivel medio de importancia en la empresa estudiada (Gráfico N° 2).

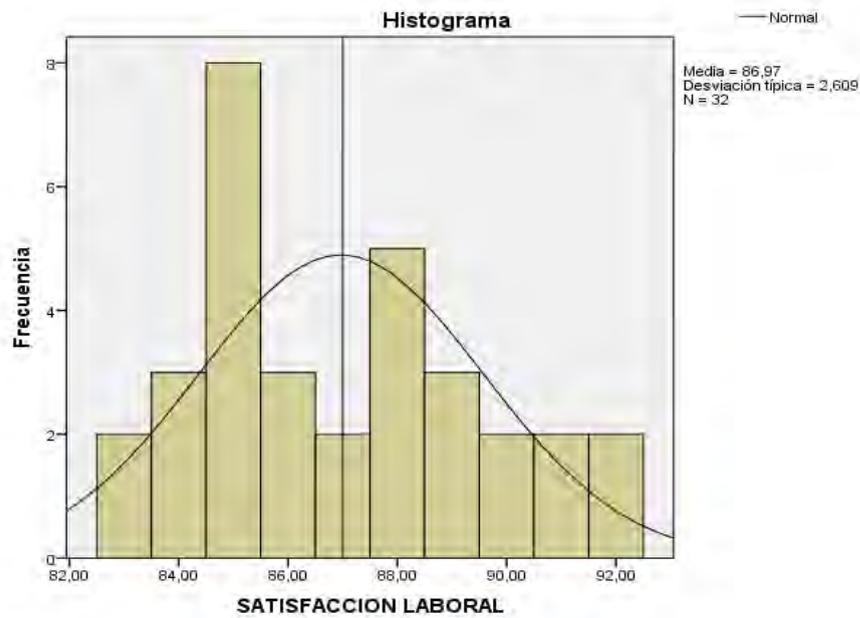


**Gráfico N° 1. Distribución unimodal simétrica a la izquierda de la variable clima laboral.**  
Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

Para evaluar el grado de relación entre ambas las variables de estudio, se utilizó un diagrama de dispersión, en el cual se visualiza una correlación lineal positiva es evidente, y reforzado con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,784 (Cuadro N° 3).

A partir de pruebas estadísticas se comprobó que la muestra proviene de una población con comportamiento normal en la distribución de sus datos. A partir de allí se desarrolló el Modelo de regresión lineal simple  $Y = \alpha + \beta X$ , modelo estadístico de correlación, para conocer la relación de la variable independiente clima laboral con la de la variable dependiente satisfacción

laboral. Donde Y es la variable dependiente "satisfacción laboral" explicada por la variación de el "clima laboral"; X es la variable independiente "clima laboral" que explica la variación de la "satisfacción laboral"; "a" es el valor de la intersección con el eje horizontal; y  $\beta$  es la pendiente de la línea de regresión a través de la cual se determina la relación. Al estimar los parámetros del modelo de regresión lineal simple se determina la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos visto en el diagrama de dispersión ( $Y = -65.892 + 1.162 X$ ) (Gráfico N° 3).



**Gráfico N° 2. Distribución unimodal simétrica a la izquierda de la variable satisfacción laboral.** Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

**Cuadro N° 3. Correlación entre clima y satisfacción laboral.**

COEFICIENTE DE CORRELACION LINEAL				
Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,784 <sup>a</sup>	.614	.602	1.64673

a. Variables predictoras: (Constante), CLIMA LABORAL  
 b. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL

		SATISFACCION LABORAL	CLIMA LABORAL
SATISFACCION LABORAL	Correlación de Pearson	1	,784**
	Sig. (unilateral)		.000
	N	32	32
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson	,784**	1
	Sig. (unilateral)	.000	
	N	32	32

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

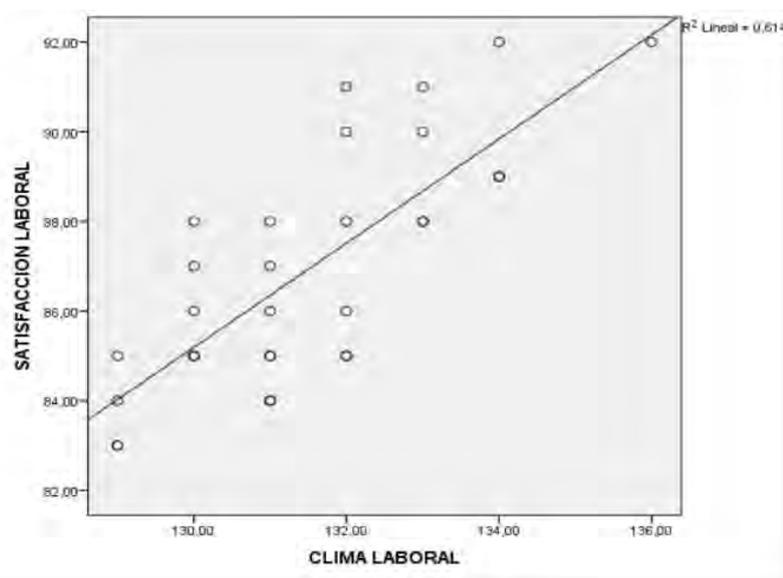
Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

**Cuadro N° 4. Coeficientes del Modelo de Regresión Lineal**

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				t	Sig.
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados			
		B	Error tip.	Beta			
1	(Constante)	-65.892	22.112			-2.980	.006
	CLIMA LABORAL	1.162	.168	.784		6.914	.000

a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.



**Gráfico N° 3. Diagrama de dispersión con línea de ajuste.** Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

Basados en la revisión de la literatura efectuada, según la cual la satisfacción laboral depende del clima organizacional, es interesante observar que en el caso de la empresa TINFLUBA S.A.C. a pesar que se evidencia una relación positiva estrecha entre ambas variables, y un clima laboral favorable o alto, según la valoración realizada (Gráfico N° 1), existe un grado de satisfacción laboral moderado (Gráfico N° 2). Por lo que presumiblemente pudieran existir otros factores que pudieran estar incidiendo en la satisfacción laboral. A partir de lo anterior, es interesante detallar sobre las dimensiones específicas del clima laboral de mayor vinculación con la satisfacción laboral, o que ocasionan la mayor influencia.

A partir de la revisión de la literatura efectuada, respecto a la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, y referenciada por Schratz (1993), quien indica que existen dimensiones del clima laboral (variable independiente) que se relacionan o intervienen de manera más estrecha con la satisfacción laboral (variable dependiente) (relación con sus superiores, la satisfacción con su trabajo con las condiciones físicas del trabajo la participación en las decisiones y el reconocimiento), se hallaron relaciones significativas entre la satisfacción y el clima laboral en solo algunas dimensiones (Cuadro N° 5), mientras que otras dimensiones no se evidencia vinculación o relación, sino de independencia.

Específicamente se halla relación estrecha y positiva solo entre la dimensión relaciones con el jefe y la satisfacción laboral, mientras que se halla una relación moderada o leve en cuanto a la autonomía en el ejecución del trabajo; en las demás dimensiones del clima laboral (relaciones interpersonales y reconocimiento) no se evidencia relación con la satisfacción laboral (Cuadro N° 5). Esta debilidad de correlación pudiera explicar el moderado nivel de satisfacción laboral experimentado por el grupo de trabajadores muestreados frente a un clima laboral favorable.

**Cuadro N° 5. Resumen de correlaciones entre las dimensiones del clima laboral y la satisfacción laboral**

		SATISFACCION LABORAL
RELACIONES CON LA JEFATURA	Correlación de Pearson	.756**
	Sig. (unilateral)	.000
	N	32
RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	.002
	Sig. (unilateral)	.495
	N	32
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Correlación de Pearson	.142
	Sig. (unilateral)	.219
	N	32
AUTONOMIA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO	Correlación de Pearson	.456**
	Sig. (unilateral)	.004
	N	32

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

Se puede deducir que en la empresa TINFLUBA S.A.C., el clima laboral favorable incide positivamente en la satisfacción laboral de sus trabajadores de producción sólo gracias a la favorable relación que tienen los trabajadores con sus jefes, referida esta última al estilo de supervisión o las habilidades técnicas de relaciones humanas o administrativas, y levemente por razones de autonomía en la ejecución de su trabajo, expresada en la libertad, independencia, etc., y no por razones de

reconocimiento o relaciones interpersonales. Sin embargo, podría pensarse que la autonomía es un tipo de reconocimiento conferido a los trabajadores, considerando que el reconocimiento incluye los elogios y beneficios concedidos por la realización del trabajo.

## 5. Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Dada la relación estrecha entre el clima laboral y satisfacción laboral, y el moderado nivel hallado en la empresa TINFLUBA S.A.C. en la satisfacción laboral se recomienda apuntalar algunas dimensiones relacionadas con el clima laboral tales como el reconocimiento a sus empleados, las condiciones físicas del trabajo, expresadas en la comodidad del empleado en sus labores (ventilación, temperatura, iluminación, área de trabajo y la limpieza y salubridad en el lugar, etc.), las relaciones interpersonales y su participación en las decisiones o capacidad para decidir autónomamente en su trabajo. De esta manera, se puede influir para mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores, estos se sentirán valorados, afianzando su compromiso con su trabajo y la institución en sus actividades cotidianas, dado que una mayor satisfacción laboral sustenta y garantiza los esfuerzos para lograr mayor competitividad de la organización.

Igualmente, frente a los moderados niveles de satisfacción laboral hallados en la empresa TINFLUBA S.A.C., es pertinente analizar en detalle dicha variable en sus diferentes dimensiones (Anexo N° 2) tales como satisfacción con su trabajo, etc. Igualmente, con miras a mejorar los niveles de satisfacción, se sugieren desarrollar y detallar nuevas mediciones sobre la satisfacción laboral, en vinculación con otras variables distintas al clima organizacional, como la motivación, entre otras.

## 6. Referencias

- Chiang, M., Riquelme, G., y Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Revista Ciencia & trabajo*, 20(63), 178-186. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-3762008000200004>
- Dávila, R. (2021). Clima organizacional: Revisión de la literatura. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), pp. 289-314.
- Dávila, R. y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), pp. 219-232.
- Kerlinger, E N. (1979). En foque conceptual de la investigación del comportamiento. México, D. E: Nueva Editorial interamericana. Pp. 497
- Koys, D.J. and Decottis, T.A. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. *Human relations*, 44, 3, pp.265-385.
- Locke, E.A. (1976). La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo, en Dunnette. *Manual de psicología industrial y organizacional*. Rand Mc Nally college Ed. (Estados Unidos, Chicago, 1976). 607 pág.
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Peiró, J.M., V. González-Romá and J. Ramos. (1991). *Psychological climate antecedents and consequences in Primary Health Care Units*. European Congress of Psychology, Budapest (Hungría), July 1991.
- Salinas, C., Laguna, J. y Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública de México*, 36(1), pp. 22-29. <https://www.redalyc.org/pdf/106/10636105.pdf>
- Schneider, B y; Hall, D. T. (1972). *Correlates of organizational identification as a function of carcer pattern and organizational type*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, sep., pp. 340-50
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459-465. <https://doi.org/10.1037/h0076919>
- Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate*. Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.

### Anexo N° 1

#### Cuestionario de para valorar el clima laboral de Koys y Decottis (1991)

N	ITEMS	1	2	3	4	5
		TED	ED	NES	DA	MA
1	Mi jefe es una persona de principios definidos					
2	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente					
3	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo					
4	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial					
5	Mi jefe me respalda al 100%					
6	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
7	Es facil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo					
8	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta institucion					
9	Mi jefe es rapido para reconocer un buen trabajo					
10	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe					
11	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables					
12	Mi jefe no tiene trabajadores favoritos					
13	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas					
14	Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas					
15	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas					
16	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
17	Las personas que trabajan en mi oficina se llevan bien entre si					
18	En las personas que trabajan en mi oficina existe una preocupacion y cuidado por el otro					
19	Las personas que trabajan en mi oficina se ayudan los unos a los otros					
20	Existe espiritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi oficina					
21	Siento que tengo muchas cosas en comun con la gente que trabaja en mi oficina					
22	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25	Puedo contar con una felicitacion cuando realizo bien mi trabajo					
26	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
27	Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
28	Determino los estandares de ejecucion de mi trabajo					
29	Yo decido el modo en que ejecutare mi trabajo					
30	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31	Organizo mi trabajo como mejor me parece					

Fuente: Tomado de Chiang *et al.* (2008). Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

**Anexo N°2**  
**Cuestionario para medir la satisfacción laboral de Meliá y Peiro (1998)**

N°	Ítem / Escala	1	2	3	4	5	6	7
1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	<b>Satisfacción con la relación con sus superiores</b>						
2	La supervisión que ejercen sobre usted							
3	Las relaciones personales con sus superiores							
4	La forma en que sus superiores juzgan su tarea							
5	El apoyo que recibe de sus superiores							
6	La ventilación de su lugar de trabajo	<b>Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo</b>						
7	La iluminación de su lugar de trabajo							
8	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo							
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo							
10	La temperatura de su local de trabajo							
11	El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales	<b>Satisfacción con la participación en las decisiones</b>						
12	La forma en que se da la negociación de su institución sobre aspectos laborales							
13	Su participación en las decisiones de su oficina							
14	Su participación en las decisiones de su grupo							
15	La igualdad y justicia de trato que recibe que recibe de su institución							
16	La capacidad para decidir							
17	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	<b>Satisfacción con su trabajo</b>						
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan							
19	La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo							
20	Los objetivos y metas que debe alcanzar							
21	Las oportunidades de ascenso que tiene	<b>Satisfacción con el reconocimiento</b>						
22	Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución							
23	El salario que recibe usted							

Fuente: Tomado de Chiang *et al.* (2008). Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de 7 puntos (muy satisfecho = 7, bastante satisfecho = 6, algo satisfecho = 5, indiferente = 4, algo insatisfecho = 3, bastante insatisfecho = 2, muy insatisfecho = 1).