

AGRADECIMIENTO

*A los profesores de la Escuela de Ingeniería
Comercial de la Universidad Privada de
Tacna, por sus sabias enseñanzas y
dedicación constante*

DEDICATORIA

A mis padres y mi familia por ser mi fuente permanente de esfuerzo y dedicación para lograr alcanzar mis objetivos

A mi esposa Helen y a mi hijo, por su apoyo incondicional y motivación constante

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación del problema.....	01
1.2 Formulación del problema	03
1.2.1. Problema general.....	03
1.2.2. Problemas específicos	03
1.3. Objetivos	04
1.3.1. Objetivo general.....	04
1.3.2. Objetivos específicos	05

1.4 Justificación e importancia de la investigación.....	06
1.5 Definición de términos	07

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. Antecedentes	08
2.2. Marco teórico	11
2.2.1. Concepto de clima organizacional	11
2.2.2. Tipos de clima organizacional	18
2.2.3. Satisfacción del cliente interno	21
2.2.4. Definición de satisfacción laboral	23
2.2.5. Teorías explicativas de la satisfacción laboral	28
2.2.6. Diferencia entre clima y satisfacción laboral	40
2.2.7. Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA)	41

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

3.1. Hipótesis	44
3.1.1. Hipótesis general	44
3.1.2. Hipótesis específicas	44
3.2. Variables de estudio y operacionalización	45

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño	47
4.2. Ámbito de estudio	47
4.3. Población y muestra	47
4.3.1. Población	47
4.3.2. Muestra	47
4.4. Instrumentos y procedimientos de recolección	48
4.4.1. Instrumentos	48
4.4.2. Procedimiento de recolección de datos	50

CAPÍTULO V

RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

5.1. Características sociodemográficas de la muestra	52
5.2. Resultados de la variable Clima organizacional	55
5.3. Resultados de la variable Satisfacción del cliente interno	72
5.4. Prueba de hipótesis	89

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Discusión	118
-----------------	-----

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Conclusiones	120
--------------------	-----

CAPÍTULO VIII
RECOMENDACIONES

Recomendaciones	122
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.-	Cronología de la definición de clima	11
Tabla 2.-	Tipos de clima organizacional	17
Tabla 3.-	Satisfacción en el trabajo	27
Tabla 4.-	Teoría de Vroom: Insumos y resultados	34
Tabla 5.-	Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según grupo etario, nivel educativo y condición laboral, 2014	52
Tabla 6.-	Estadísticos descriptivos de las ocho dimensiones del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014.....	55
Tabla 7.-	Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014.....	60
Tabla 8.-	Nivel de Clima Organizacional en la ZOFRATACNA, 2014.....	63
Tabla 9.-	Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según clima organizacional, 2014	65
Tabla 10.-	Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según clima organizacional, 2014.....	67
Tabla 11.-	Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según clima organizacional, 2014.....	69
Tabla 12.-	Estadísticos descriptivos de las siete dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014.....	72
Tabla 13.-	Puntuación media según dimensiones de la Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014.....	77
Tabla 14.-	Estadísticos descriptivos de la Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014.....	78

Tabla 15.-	Nivel de Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014.....	81
Tabla 16.-	Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según satisfacción del cliente interno, 2014.....	83
Tabla 17.	Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según satisfacción del cliente interno, 2014.....	85
Tabla 18.	Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según satisfacción del cliente interno, 2014.....	87
Tabla 19.	Test de Normalidad de las variables Satisfacción del cliente interno y Clima Organizacional.....	90
Tabla 20.	Correlación entre la dimensión relaciones interpersonales (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	92
Tabla 21.-	Correlación entre la dimensión estilo de dirección (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	95
Tabla 22.-	Correlación entre la dimensión sentido de pertenencia (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	98
Tabla 23.	Correlación entre la dimensión retribución (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	101
Tabla 24.	Correlación entre la dimensión disponibilidad de recursos (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	104
Tabla 25.	Correlación entre la dimensión estabilidad (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	107
Tabla 26.	Correlación entre la dimensión claridad y coherencia en la dirección (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	110

Tabla 27.-	Correlación entre la dimensión valores colectivos (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	113
Tabla 28.-	Correlación entre el Clima Organizacional y Satisfacción del cliente interno	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.-	Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según grupo etario, 2014.....	53
Gráfico 2.-	Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según nivel educativo, 2014	53
Gráfico 3.-	Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según condición laboral, 2014	54
Gráfico 4.-	Estadísticos descriptivos de las ocho dimensiones del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014	56
Gráfico 5.-	Estadísticos descriptivos de las ocho dimensiones del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014	58
Gráfico 6.-	Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014.....	62
Gráfico 7.-	Nivel de Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014	63
Gráfico 8.-	Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según clima organizacional, 2014	65
Gráfico 9.-	Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según clima organizacional, 2014	67
Gráfico 10.-	Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según clima organizacional, 2014	69
Gráfico 11.-	Puntuación media del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014.....	71

Gráfico 12.-	Estadísticos descriptivos de las siete dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014	73
Gráfico 13.-	Estadísticos descriptivos de las siete dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014	75
Gráfico 14.-	Estadísticos descriptivos de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014	79
Gráfico 15.-	Nivel de Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014	81
Gráfico 16.-	Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según satisfacción del cliente interno, 2014	83
Gráfico 17.-	Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según satisfacción del cliente interno, 2014	85
Gráfico 18.-	Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según satisfacción del cliente interno, 2014	87
Gráfico 19.-	Diagrama de dispersión la dimensión relaciones interpersonales (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	92
Gráfico 20.-	Diagrama de dispersión la dimensión estilo de dirección (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	95
Gráfico 21.-	Diagrama de dispersión la dimensión sentido de pertenencia (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	98
Gráfico 22.-	Diagrama de dispersión la dimensión retribución (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	101

Gráfico 23.-	Diagrama de dispersión la dimensión disponibilidad de recursos (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	104
Gráfico 24.-	Diagrama de dispersión la dimensión estabilidad (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno.....	107
Gráfico 25.-	Diagrama de dispersión la dimensión claridad y coherencia en la dirección (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	110
Gráfico 26.-	Diagrama de dispersión la dimensión valores colectivos (Clima Organizacional) y satisfacción del cliente interno	113
Gráfico 27.-	Diagrama de dispersión las variables Clima Organizacional y Satisfacción del cliente interno	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.-	Variables que determinan las particularidades de una organización	16
Figura 2.-	Variables que inciden en la satisfacción laboral	24
Figura 3.-	Pirámide de Necesidades de Maslow	30
Figura 4.-	Teoría bifactorial de Herzberg (1959).....	32

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Cuestionario de Clima organizacional (EDCO)	135
Anexo 2:	Cuestionario de Satisfacción del cliente interno	148
Anexo 3:	Estimación de la Fiabilidad del Cuestionario Satisfacción del personal	156
Anexo 4:	Estimación de la Fiabilidad del Cuestionario Clima Organizacional.....	157

INTRODUCCION

Según García (2006) en los últimos decenios, está cobrando cada vez mayor importancia los aspectos cualitativos, simbolizados por conceptos tales como la calidad de vida o la calidad del empleo. Dentro de las mejoras de las condiciones de vida, tienen una vigencia importante las cuestiones centradas en la vida laboral. Este hecho tiene una especial trascendencia, si tenemos en cuenta que una gran parte de nuestra vida social transcurre en las organizaciones en las que desarrollamos nuestra actividad laboral. A partir de lo expuesto, es evidente que el comportamiento de una persona se desarrolla dentro de un contexto determinado, la cual es influida por el entorno físico y el propio ambiente social que le rodea (Rodríguez, 1996), variables en las que se encuentran el clima organizacional y la satisfacción laboral .

La importancia del clima organizacional es relevante en todas las organizaciones, ya que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico y según Arancibia el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea

De otro lado, en cuanto a la satisfacción del cliente interno (trabajador de ZOFRA TACNA) Marchant (2005, citado por Arancibia 134), indica que

(...) mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Lo expuesto, requiere de investigar, actualizar y verificar cómo se comportan las variables clima laboral y la satisfacción del cliente interno en la ZOFRA Tacna, a fin de identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

En tal sentido, la presente investigación se ha estructurado en ocho capítulos. En el **Capítulo I**, se describe el problema de investigación, se contextualiza a nivel macro y micro y se enfatiza los efectos y la prognosis. En el **Capítulo II**, se realiza la revisión bibliográfica que incluye los antecedentes y la exposición del estado del arte de las variables de estudio. El **Capítulo III**, comprende la hipótesis, la definición de las variables y su operacionalización. En cuanto al **Capítulo IV**, se describe la metodología que se empleó para la investigación, los instrumentos de recolección utilizados, los métodos que se aplicaron para recoger la información. El **Capítulo V**, contiene los resultados descriptivos, univariados y bivariados, así como su interpretación.

El *Capítulo VI*, abarca la discusión de los resultados en términos cualitativos y comparativos, mientras que en el *Capítulo VII* se expone las conclusiones. Finalmente en el *Capítulo VIII* se propone recomendaciones basadas en los hallazgos y tendencias a contribuir con la mejora del clima organizacional, en beneficio de la ZOFRATACNA de Tacna.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

El problema del clima organizacional como factor relevante de la eficiencia y satisfacción del cliente interno, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, en el caso de la ZOFRATACNA, quien se ha planteado en su visión al 2013: “Ser uno de los principales centros de oportunidades de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios de Sudamérica”, requiere desarrollar una cultura de servicio no sólo hacia el cliente externo, sino también hacia adentro lo que significa gestionar las interacciones entre los procesos, como parte del sistema de gestión de calidad que la ZOFRA ha instaurado.

Tom Peters afirma: "No puedo imaginar una compañía que haya encontrado la manera de servir al cliente externo mientras maltrata al cliente interno". Debemos tener en cuenta que la razón de ser de un jefe son sus clientes internos, a los cuales les brinda un servicio de liderazgo, motivación, entusiasmo, entrenamiento, etc. En la ZOFRATACNA, se advierte que el personal presenta percepciones sobre ciertas situaciones como las relaciones con los compañeros de trabajo, el trato del jefe hacia ellos, la política de recursos humanos en cuanto a incentivos en general, que “resultan significativas desde un punto de vista psicológico”(Rousseau citado por Aponte, 2011,48) y que aportarían a favorecer un clima



organizacional orientado a la recompensa y de estructuración impuesta sobre la situación (Campbell y cols., 1970) y desde la perspectiva de Garza (2010) el clima en la ZOFRATACNA, se aleja del participativo, ya que se observa que no existe una confianza plena de la dirección en sus empleados , también se aprecia mayormente una comunicación descendente y vertical soslayando la comunicación ascendente y lateral y también baja motivación de los empleados, lo que menoscaba su participación e implicación con la ZOFRATACNA. Lo expuesto, al parecer se interrelaciona con la satisfacción del personal que labora en ésta, el cual tiene relación con la productividad, con el clima organizacional y con la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. (Weinert, 1987)

Actualmente, existe un interés creciente entre los funcionarios y directivos de la ZOFRATACNA, por mejorar la calidad en el trabajo, lo que directamente está aparejado con los compromisos que ésta ha asumido como Plataforma de Servicios al Comercio Internacional y que son los siguientes : a) Brindar servicios de calidad que agreguen valor a los negocios de nuestros usuarios, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Institución y la normatividad legal vigente, b) Promover la mejora de la eficacia del SGC, c) Contar con personal comprometido y capacitado que asegure el desarrollo de la Institución e c) Identificar proyectos de mejora orientados a satisfacer al cliente." , los que constituyen parte de la política de calidad que la ZOFRATACNA ha implementado con “el objetivo de que los servicios [que brinda], se realicen de manera planeada y ordenada en todas sus etapas, para obtener resultados de calidad consistentes, demostrables y que cumplan con los requerimientos de los clientes y con la norma ISO 9001:2008.”



De la situación expuesta, deriva la necesidad de investigar cómo es que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente interno (personal de la ZOFRATACNA), toda vez que este último tiene una implicancia directa en la productividad y resultados que espera obtener esta organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA en el año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de relaciones interpersonales y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?
- b) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de estilo de dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?
- c) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?
- d) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de retribución y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?



- e) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?
- f) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de estabilidad y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?
- g) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de claridad y coherencia en la dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?
- h) ¿Existe una relación directa entre la dimensión área de valores colectivos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA en el año 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de relaciones interpersonales y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.



- b) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de estilo de dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- c) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- d) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de retribución y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- e) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- f) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de estabilidad y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- g) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de claridad y coherencia en la dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- h) Determinar si existe una relación directa entre la dimensión área de valores colectivos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

A) Actualidad

Las variables clima organizacional y satisfacción del cliente interno, son importantes para el logro de los objetivos de una organización, ya que, independientemente de cómo se conciba el clima organizacional y la satisfacción del personal, sin duda, son variables que traducen la dimensión de la calidad de vida laboral, la que tiene una influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de la ZOFRATACNA, en tal sentido, el problema es relevante y actual.

B) Utilidad

El conocimiento y la comprensión de como la variable clima organizacional se relaciona con el nivel de satisfacción del cliente interno, constituye un factor fundamental en la gestión y desarrollo de la ZOFRATACNA, para implementar intervenciones pertinentes para lograr un mayor bienestar y una mayor productividad en la organización

1.5. Definición de términos

Clima organizacional: Fenómeno que se deriva de las interacciones individuo –grupo – condiciones de trabajo y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

Clima organizacional : El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones



interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Cliente interno: son aquellas personas dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. (Manual de Ingeniería Industrial, 2011)

Trabajo: La Academia de la Lengua Española reconoce cinco significados de la palabra trabajo, y ninguno de ellos requiere la condición de pago o de base contractual. El *Oxford Encyclopedic English Dictionary* ofrece quince definiciones de trabajo y una serie mucho mayor de giros o aplicaciones del término en diferentes situaciones. De acuerdo con la primera definición, el trabajo es la *aplicación de esfuerzo físico o mental a un propósito*; sólo en la cuarta acepción es definido el trabajo como el *empleo, ocupación, etc. Como fuente de ingresos personales*. Igual sucede con el término *labour* definido en primer lugar como *trabajo físico o mental*, pero que reconoce la labor de parto como la tercera de sus acepciones de uso (134).

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. Antecedentes

En el ámbito internacional

En México, Hessem , Gomez & Bonales (2010) realizaron el estudio denominado *Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán , México*. El objetivo de la investigación fue analizar cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior en Morelia, Michoacán, México. La investigación por tanto fue correlación, de campo ya que la información se buscó con los docentes de manera directa a través de la entrevista y la hipótesis a comprobar fue, el clima organizacional de la Institución depende del salario, el otorgamiento de promociones a los docentes, de los equipos de trabajo, de las decisiones basadas en la equidad de género, de la motivación laboral y del liderazgo. Entre los resultados que se obtuvieron, se observó, que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo. También se observó una notoria inconformidad por las promociones de plazas otorgadas, el pago oportuno y el *déficit* presupuestal en el pago de prestaciones.



En España, Alonso P (2008) , realizó un *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*” en Huelva. Partiendo del Modelo de las carencias del trabajador, la investigadora analizó si había diferencias en la percepción de la satisfacción laboral, en una muestra de 80 sujetos pertenecientes al Personal de Administración y Servicios de un Universidad pública. Los resultados muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y los con un mayor nivel de antigüedad y con un contrato de interino. Se concluye que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en esta muestra, independientemente de las distintas variables medidas. Se hace necesario acciones concretas para mejorar la comunicación vertical.

En México, Garza, D. (2010) investigó el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. Encuentra que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral , ya que el 62,50 % de la media percibida en las dimensiones evaluadas se encuentran en esta escala (Autonomía, Trabajo en equipo, apoyo, comunicación , reconocimiento, equidad, innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo). Asimismo, la puntuación de la media general es de 3,32 lo que corrobora lo encontrado.

En el Perú, Merino & Díaz (2004) A , indagaron sobre el “nivel de Satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque”, en cuatro dimensiones : a) nivel de satisfacción del personal con respecto al trabajo que realizan) en su centro laboral, c) la relación con sus jefes y compañeros y d) la



satisfacción con respecto a los incentivos, remuneraciones y capacitaciones que reciben. La muestra estuvo conformada por 250 trabajadores encuestados con un margen de confiabilidad del 95% y de error 5%. Concluye que el nivel de satisfacción laboral de las empresas públicas y privadas de Lambayeque es de un nivel medio y bajo, dado que tan sólo el 30% presenta un nivel alto de satisfacción, es decir más de la mitad esta entre un nivel bajo y medio.

En el Perú Espino (2012) investigó sobre el efecto de un Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. Villa El Salvador, en el año 2012. El propósito del estudio fue determinar si el plan de cultura genera efectos positivos para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. Se trató de un estudio descriptivo, explicativo y la muestra estuvo constituida por 40 empleados. Entre los principales resultados el 70 % del total de los empleados calificó el clima organizacional de regular; en cuanto a la responsabilidad y toma de decisiones el 47 % del total calificaron las normas como *malo*; el 20% se encuentran identificados con la empresa, el 45% califica como regular la identificación y un 35 % no se identifica con la empresa. En relación a la motivación, el 15 % del total aprueba como bueno, y un 65 % la califica de regular; el 45.5 califica de regular el ambiente de trabajo y en lo que respecta a salarios, solo el 13 % lo aprueba como bueno (Espino, 2012).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Concepto de clima organizacional

Investigadores tales como, Campbell, Dunnette, Lauler y Weick (1970), James y Jones (1974), Schneider (1975) y Naylor, Pritchard & Ilgen (1980) citados por Chiang, Martín & Núñez (2010) han intentado clarificar los aspectos relevantes en la definición de clima organizacional. Estos conceptos han evolucionado desde aquellas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de las percepciones donde se afirma que dominan los factores situacionales u organizacionales a esquemas cognitivos, de donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones en la que personas y situación interactúan (Tabla 1). Sin embargo, a decir de Rousseau (1988) no hay investigaciones que señalen cuál de estas evidencias empíricas han recibido más apoyo.

Tabla 1

Cronología de la definición de clima

Año	Autor	Definición
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales 1) Distinguen una organización de otra, 2) perduran a través del tiempo, e 3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que : a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influyen sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que

		existen en un medio organizacional dado.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en las percepciones particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	DeWitte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Tomado de Chiang, Martín & Núñez 2010, p. 28 -29



Otros estudiosos, como Hall (1996, citado por Cabanillas, 2010) indican que el clima organizacional es el (...) conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Es evidente, que un clima organizacional favorable, es una inversión a largo plazo, en tal sentido, el medio en que el trabajador se desenvuelve, forma parte del activo de una institución y ser valorado como tal.

En relación a lo expuesto, coincidimos con Johannesson (1973, citado por Cabanillas, 2010) cuando afirma que la conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva (conjunto de características permanentes que posee una organización) y la perceptual (opinión que el trabajador se forma de su centro de trabajo) y postula que el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.



Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el *stress* que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Éstos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Alvarez, 2001) Es claro que los integrantes de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza, perciben en forma activa e interpretan su ambiente laboral e influye en sus conductas y actitudes.

Brunet, (1987 citado por García e Ibarra, s/f) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.



- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

También se le define al clima organizacional, como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998).

Según Brunet (2007), en una realidad social hay tres dimensiones que determinan las características propias de una organización (Figura 1), las que a su vez determinan los grandes tipos de clima organizacional:

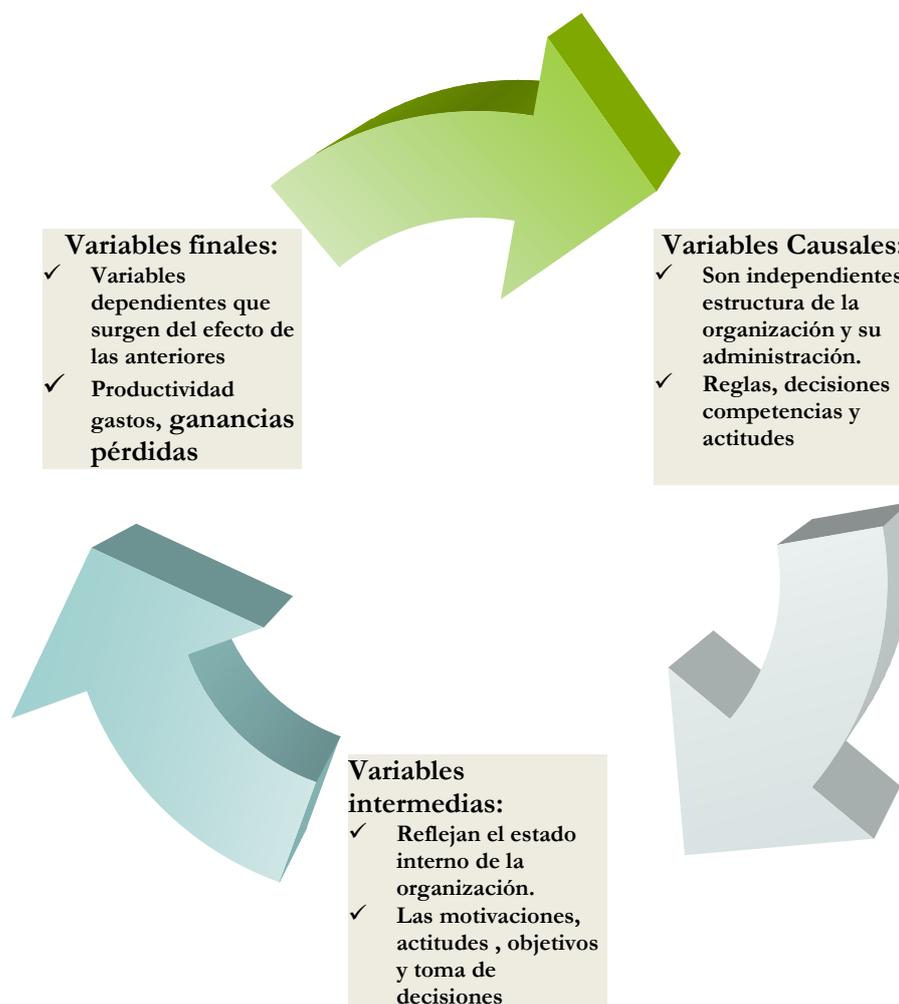


Figura 1: Variables que determinan las particularidades de una organización

Al respecto, según Garza (2010) cabe precisar que la combinación de los tres tipos de variables (causales, intermedias y finales) permitirían determinar dos grandes tipos de clima organizacional (Tabla 2):

Tabla 2
Tipos de Clima Organizacional

		Clima tipo autoritario Clima cerrado		Clima participativo Clima abierto	
		Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en grupo
Tipo de mando		La dirección no le tiene confianza a sus empleados	La confianza es condescendiente en sus empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Modo de comunicación		Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza	Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.	La comunicación es de tipo descendente.	La comunicación es de forma ascendente y lateral.
Toma de decisiones		Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente.	Se toman en la cima, pero en algunas escalones inferiores.	Se toman en la cima, pero se permite que los subordinados tomen más decisiones específicas en los niveles inferiores.	Está dispersa en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles.
Método de motivación		Dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas.	Recompensas y algunas veces castigos, son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores.	Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de

trabajo.

Tomado de Garza (2010) pág. 22

Según Garza (2010 ,22) “cuanto más cerca esté el clima participativo en grupo de una organización, son mejores las relaciones entre la dirección y su personal [caso contrario], las relaciones no serán buenas cuanto más se acerque al clima tipo autoritarismo explotador”.

2.2.2. Tipos de clima organizacional

No existe consenso sobre la clasificación de los tipos de clima organizacional, sin embargo según Rousseau (1988) se pueden considerar los siguientes:

- a) **Clima psicológico** : constituido esencialmente por las percepciones que los individuos tienen de su entorno, las que son de naturaleza psicológica y abstracta, ya que no son propiamente descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Los aspectos que conforman el clima psicológico, comprenden la personalidad, los estilos de pensamiento, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: a) el entorno próximo de un individuo puede ser único y b) las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells,1981 citado por Chiang, Martín & Núñez 2010) .
- b) **Clima agregado**: es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal. Es decir, debe



existir un cierto grado de acuerdo entre el personal de la organización acerca de ese atributo que se pretende medir desde el punto de vista psicológico. Los climas agregados están contruidos basándose en los miembros de las unidades formales de la organización (por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la planta, la división, etc.) y con acuerdo o consenso en las percepciones. La razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es asumir *a priori* que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste, puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979 citado por Chiang, Martín & Núñez 2010).

- c) **Clima colectivo:** Rousseau (1988) definió los climas colectivos como el acuerdo que surge entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales. La diferencia entre el clima colectivo y el clima agregado, radica en que el primero no corresponde a las unidades formales de la organización, como en el caso de los climas agregados. Los climas colectivos están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes y por ello tienen percepciones similares. Al respecto Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar *clusters* o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento. Estos de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.



d) **Clima organizacional** : se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988) De otro lado, Joyce & Slocum (1988) citado por Chiang Martín & Núñez (2010) han argumentado que , si el personal de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional; en tal sentido, estamos refiriéndonos a cómo los individuos en general, perciben su organización. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, que para que el informe del nivel individual sea una representación exacta de los factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia (su grupo de trabajo o su organización). Distintos investigadores han argumentado que no puede existir clima organizacional si no existe consenso entre los individuos (Drexler, 1977 y Joyce y Slocum , 1979 citado por Rousseau, 1988) . Por tanto, los individuos deben tener un marco de referencia común, que sea claro y consistente, como es la organización.

En cuanto a la utilidad del conocimiento del clima organizacional, Gonçalves (2000) afirma que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.



2.2.3. Satisfacción del cliente interno

Antes de abordar las variables denominado satisfacción del cliente interno, conviene diferenciar el concepto de clima organizacional (CO), de otros conceptos que a menudo se consideran como sinónimos o equivalentes:

Satisfacción: el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales (Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001,17).

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción o un sentimiento negativo o de insatisfacción, según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se vería afectado por el CO (Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001,17).

La motivación: posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la



responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo, pero que su nivel productivo sea bajo, en cada uno de los casos hay desajustes que corregir (Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001,18)

Cultura: hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

Ahora podemos establecer las siguientes precisiones: “El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por

su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos” (Toro citado Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001,16)

En la siguiente tabla se resume la relación y diferenciación entre los conceptos y constructos mencionados:

Contenido predominante			
Constructos	Cognitivo	Afectivo	Conductual
Clima	SI		
Motivación			SI
Satisfacción		SI	
Cultura	SI	SI	SI

2.2.4. Definición de satisfacción laboral

Según Robbins (2000,7) la satisfacción laboral es la “actitud general hacia el trabajo propio, diferente entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la que ellos creen que deberían recibir (...) representa una actitud, en lugar de un comportamiento.” Según Robbins (2000,9)

(...) una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se

refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2010) afirma que las circunstancias personales y las circunstancias del trabajo, así como el balance entre lo que el personal obtiene y lo esperado, determina los umbrales personales de satisfacción o insatisfacción (Figura 2)

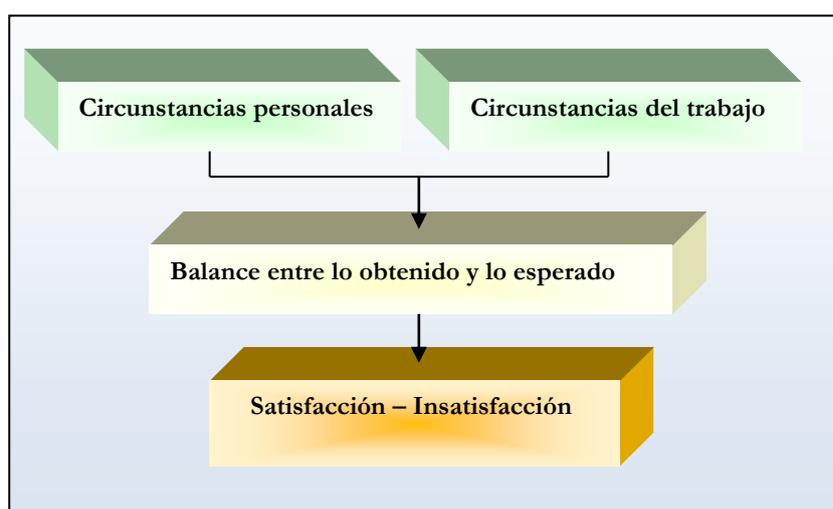


Figura 2: Variables que inciden en la satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral, se le puede categorizar de acuerdo a dos perspectivas diferentes: en la primera, tenemos autores que se aluden a la satisfacción como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Mueller & McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993). En esta perspectiva es necesario subrayar los conceptos de respuesta afectiva y respuesta emocional, definiciones que son diferentes pero que erróneamente se utilizan como sinónimos.

El afecto es un fenómeno genérico y poco específico que puede incluir otros fenómenos, como preferencias, estados de ánimo y emociones (Fernández,



1994), mientras que las emociones son una forma más compleja cuya duración es mucho más precisa que una reacción afectiva o estado de ánimo. Se centralizan, por norma, en objetos específicos y origina una serie de evaluaciones y reacciones corporales bien determinadas.

En una segunda perspectiva, se define la satisfacción en el trabajo como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964; Arnol, Robertson y Cooper, 1991 & Bravo, Peiró & Prieto , 1996). En tal sentido, las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos (Cavalcante, 2004). La tabla 3 resume los principales referentes conceptuales de la satisfacción laboral, según las perspectivas señaladas:

Una observación atenta a las concepciones expuestas, nos lleva a inferir que las orientaciones teóricas, consideran a la satisfacción en el trabajo, en determinados momentos como una actitud global y en otros, como un estado emocional o afectivo. Sin embargo, se identifican también dos dimensiones diferentes , independientemente de la tendencia conceptual : a) **dimensión unidimensional** (Peiró y Prieto, 1996) o abordaje global (Spector, 1997), en la que la satisfacción es vista como una actitud con relación al trabajo en general, no resulta entonces, de la suma de los múltiples aspectos que caracterizan el trabajo, sino que depende de ellos y b) **dimensión multidimensional** que considera que la satisfacción se deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo y que es posible medir la satisfacción de las personas en relación con cada uno de esos factores (Peiró, 1998 y Cook et al, 1981). En este sentido, sobresalen las siguientes dimensiones:

- La satisfacción con el jefe
- La satisfacción la organización
- La satisfacción con los compañeros
- La satisfacción con las condiciones de trabajo
- La satisfacción con la progresión en la carrera
- La satisfacción con las perspectivas de promoción



- La satisfacción con las recompensas de los sueldos
- La satisfacción con los subordinados
- La satisfacción con la estabilidad en el empleo
- La satisfacción con la cantidad de trabajo
- La satisfacción con el desempeño laboral
- La satisfacción intrínseca en general



Tabla 3 : Satisfacción en el trabajo

Satisfacción en el trabajo : Orientaciones conceptuales	Autores	Año	Perspectivas
<i>Sentimientos o respuestas afectivas</i> relativos a aspectos específicos de la situación laboral	Smith, Kendall & Hullin	1969	} Satisfacción como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas con relación al trabajo
<i>Estado afectivo, en el sentido del gustar o no</i> , en términos generales de una determinada situación relacionada con su trabajo.	Crites	1969	
Estado <i>emocional positivo</i> que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado.	Locke	1976	
Orientación afectiva positiva para el empleo	Price y Muller	1986	
Respuesta <i>emocional o afectiva</i> con relación al trabajo.	Muchinsky	1993	
Conjunto de <i>sentimientos y emociones</i> favorables o desfavorables, resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo.	Newstron & Davis	1993	
<i>Actitud generalizada con relación al trabajo</i> , atendiendo a tres componentes: <i>cognitivo</i> (pensamientos o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), <i>afectivo</i> (sentimientos, emociones positivas o negativas) y <i>comportamental</i> (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto).	Beer	1964	} Satisfacción como una actitud generalizada en relación al trabajo
	Salancik & Pfeffer	1977	
	Harpaz	1983	
	Peiró	1986	
	Griffin & Bateman	1986	
	Arnold, Robertson & Cooper	1991	
	Peiró, Bravo & Rodríguez	1996	

Tomado de Cavalcante, 2004

García (2009) en tanto, define la satisfacción laboral como una variable de cinco grandes factores integradores vinculados a:

- a. La naturaleza y el contenido de trabajo.
- b. El trabajo en grupo y sus directivos.
- c. Las condiciones de trabajo.
- d. El esfuerzo y los resultados individuales.
- e. Las condiciones de bienestar.

Finalmente, para el desarrollo del presente trabajo, se ha tomado la definición de (Sánchez, 2006,20) que a la letra dice:

La satisfacción del cliente interno de la ZOFRA es un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente.

2.2.5. Teorías explicativas de la satisfacción laboral

a) Teorías y modelos basados en el contenido

a.1. Teoría físico-económica de Taylor (1911)

Taylor fue el exponente de la Teoría de la Administración Científica del Trabajo (Siglo XX), la que enfatiza sobre los “efectos que tienen las condiciones físicas o fisiológicas del trabajo (iluminación, ventilación, tiempos de descanso, etc.) y el modo de reducir la fatiga del personal” (Sánchez, 2006,21).

Según este enfoque, las organizaciones deben estandarizar, especializar y jerarquizar tareas, en tal sentido, se propugna el pago por pieza, la disminución de lotes y otros procesos de trabajo estimulantes que no



aumentan directamente la producción , pero sí de forma indirecta por su posible repercusión en la satisfacción labora (Sánchez, 2006). El planteamiento básico consistía en dividir los trabajos en tareas simples, repetitivas, de ciclo corto y de fácil aprendizaje; en anular la autonomía de los empleados sobre sus tareas y en plantear una política de incentivos basada en la productividad, para obtener empleados que rindiesen, y fuesen fácilmente sustituibles. Desde este enfoque no existe preocupación por las actitudes en el lugar de trabajo (Rivas & López, 2012).

a.2. Modelo de la escuela de las relaciones humanas (1946)

Este modelo juega un importante papel en el campo de la satisfacción laboral. Se inicia con los estudios de Hawthorne desarrollados por Elton Mayo (1933) que contribuyeron a una “visión más humanizada de la organización, ya que constata la influencia de factores como el vínculo con la dirección o los ambientes de grupo sobre la actitud de los empleados” (Sánchez, 2006, 21). Inicialmente pretendieron estudiar la influencia de los tiempos de descanso y los incentivos sobre la productividad, y finalmente terminaron descubriendo la importancia que tenían las relaciones sociales y la presencia de los grupos informales de trabajo, en las actitudes de los trabajadores.

a.3. Teoría de la pirámide de necesidades

Una de las principales teorías sobre la motivación fue la desarrollada por Abraham Maslow, para quién toda acción se deriva de una gama de necesidades estructuradas jerárquicamente (pirámide de Maslow) de forma tal que la satisfacción de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) son condiciones indispensables para satisfacer las superiores (sociales, estima y

autorrealización) . Elabora una jerarquía de cinco tipos de necesidades que representa en forma de pirámide. Estas necesidades son (Rivas & López, 2006,125):

A. Nivel inferior:

1. Necesidades fisiológicas: que son necesarias para la supervivencia del sujeto (ej: hambre, sed, oxígeno, etc.).
2. Necesidades de seguridad: que implican el sentirse libre de amenazas en un entorno estable.

B. Nivel superior:

1. Necesidades sociales (amor, afecto, sentido de pertenencia, etc.).
2. Necesidades de estimación o autoestima.
3. Necesidades de autorrealización o autoactualización: es el deseo por la autosatisfacción.



Figura 3: Pirámide de Necesidades de Maslow

Según Maslow, estas necesidades están ordenadas jerárquicamente según su importancia; por lo que la conducta estaría controlada por la necesidad del nivel más bajo que esté todavía insatisfecha.

En el campo organizacional, la teoría de Maslow tiene numerosas implicaciones para la conducta laboral. La satisfacción de las necesidades más básicas, obligaría a la empresa a cambiar su estrategia organizacional, para cubrir las necesidades superiores de su personal. Por ejemplo: Según este modelo, cuando el sueldo y la seguridad de los empleados son bajos, éstos se centrarán en los aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer estas necesidades más básicas. A medida que estas condiciones mejoren, adquieren más importancia para los empleados, la conducta de los supervisores y su relación con ellos. Sí se consigue un ambiente social mucho más favorable, adoptará más importancia la satisfacción de la necesidad de auto actualización en el trabajo (Rivas & López, 2006,125).

a.4. Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)

Consideró la existencia de dos factores:

- a) **Extrínsecos (factores higiénicos):** se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo.
- b) **Intrínsecos:** referidos a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Según Herzberg (1959) los factores extrínsecos tienen la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral o ayudar a revertirla cuando ya se ha presentado, pero no son capaces *per se* de producir satisfacción.

La satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos desfavorables para el sujeto.

	Factores motivadores		Factores Higiénicos	
	Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción	Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción
Satisfactores	*Realización exitosa del trabajo	*Falta de responsabilidad	*Status elevado	*Malas relaciones interpersonales
	*Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros	*Trabajo rutinario y aburrido, etc.	*Incremento de salario	*Bajo salario
	*Promociones en la empresa, etc.		*Seguridad en el trabajo	*Malas condiciones de trabajo, etc.
Insatisfactores			*Políticas laborales favorables para el trabajador	*Políticas laborales desfavorables para el trabajador

Figura 4: Teoría bifactorial de Herzberg (1959)

Cabe precisar que resulta demasiado absoluto afirmar que sólo los factores motivadores producen satisfacción y los otros insatisfacción, ya que según García (2010) ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

- b) **Teorías y modelos basados en el proceso:** estas teorías estudian el *proceso* a través del cual el individuo llega a estar motivado para actuar.

b.1. Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

Vroom (1964), plantea la teoría de valencias y expectativas, que considera que los niveles de esfuerzo del trabajador están en función de dos variables:



- a) La valencia o valor percibido de los resultados.
- b) La expectativa o creencia de que dicho esfuerzo llevará a la consecución de los resultados deseados.

Esta teoría no considera la historia de refuerzos o el impulso (*drive*), mientras que sí considera la preferencia por determinados resultados que pueden estar debidos a una necesidad. Uscanga y Santillán (2008,73) consideran que Vroom :

Propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

b.2. Teoría de la equidad , Adams (1963-1965)

Esta teoría se basa en los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva de Festinger. De acuerdo con Uscanga & Guevara (2008,74) “el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida.”

La teoría de la equidad de Adams (1965), se entiende como un modelo de satisfacción, que explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica, los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador.



Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como son: Conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son : salario , prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos entre otros.

Tabla 4

Teoría de Vroom: Insumos y resultados

Insumos	Resultados
Tiempo dedicado al trabajo	Salario
Capacitación	Servicios y prestaciones
Nivel educativo	Seguridad en el empleo
Experiencia	Oportunidades de desarrollo personal
Habilidades	Reconocimiento
Creatividad	Ascensos
Antigüedad	Promociones
Nivel de desempeño	Incentivos

Tomado de López, Casique & Ferrer (2012)

Los insumos van a depender de las características del trabajador. Además de las mencionadas en la Tabla x se pueden agregar los niveles de responsabilidad y motivación entre otros; y los resultados van a estar en función de la organización, específicamente de las características del modelo de administración de recursos humanos que se utilice en la empresa, como por ejemplo la calidad de vida en el trabajo (Casique & Ferrer , 2012).

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías a saber: otros, uno mismo y el sistema.

1. **Otros:** en esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos o áreas.
2. **Uno mismo:** Esta categoría incluye todas las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo.
3. **El sistema:** En esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.

El modelo de Vroom, permite subrayar la importancia del papel que desempeña la percepción del trabajador en la relación insumos-resultados, que aporta y obtiene en su empleo y la manera en cómo se recurre siempre a algún tipo de referencia .

b.3. Teoría del equilibrio de Lawler (1973)

Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño. De tal forma que diferentes niveles de desempeño, convergen en diferentes retribuciones, lo que a su vez produce diferentes niveles de satisfacción laboral. Así dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral (Manene,2009).

b.4. Teoría de Locke (1968-1984)

Parte de la premisa de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser



obtenidos a través del propio trabajo, ha de existir una congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades del individuo. Es así, que para Locke (1984, citado por Ferrero, 2011,16) las necesidades son condiciones necesarias para la supervivencia y el bienestar del individuo. Existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas. Los valores son aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener. Mientras que las necesidades son innatas y objetivas, los valores son adquiridos y subjetivos. Asimismo, precisa que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de los valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de las personas.

Según esta teoría, la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo.

Una implicación importante de esta teoría, es que sugiere que los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir la satisfacción laboral, pueden cambiar de una persona a otra (Rivas, M. & López, M. ,2012).

Satisfacción = f(Percepción de que el propio trabajo ofrece aquello que el empleado valora fuertemente)

b.5. Teoría de ajuste en el trabajo (1964-1994)

Esta teoría fue desarrollada por Davis, Ebglan y Lofquist, 1964, Davis, Lofquist, 1968, Davis, 1994. Este modelo ha sido calificado



como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, señala que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico que deriva en la satisfacción laboral. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino el grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Dawis, (1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

Las variables independientes serían:

- a) Las destrezas y habilidades personales.
- b) Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- c) La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades.
- d) Las necesidades y los valores de la persona.
- e) Los esfuerzos ocupacionales en la satisfacción de empleado.

La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales (García, 2012).

En síntesis, esta teoría “asume que las personas son diferentes, los puestos de trabajo distintos y que es preciso buscar el ajuste óptimo (“*matching*”) entre tales diferencias (Fernández, 1995, 250).

b.6. Teorías situacionales

Los principales representantes de esta teoría son Quarstein, McAfee, y Glassman (1992). La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos componentes denominados



características situaciones y eventos situacionales. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas.

- a) Características situacionales son las facetas laborales que el individuo tiende a evaluar antes de aceptar un puesto de trabajo: el salario, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, y la supervisión.

- b) Sucesos situacionales tienden a ser evaluados después de aceptar un empleo. Éstos pueden ser positivos o negativos. Los sucesos positivos incluyen, por ejemplo, dar a los empleados algún receso ocasionado por algún trabajo extraordinario, o poner un microondas en el lugar de trabajo. Los sucesos negativos incluyen, por ejemplo, mensajes de correo electrónico confusos, comentarios de mal gusto de los compañeros de trabajo, y fotocopiadoras que se rompen con frecuencia. Quarstein, McAfee, y Glassman (1992) afirmaron que la satisfacción laboral global es función de una combinación de características y sucesos situacionales. Los descubrimientos de su estudio apoyaron dicha hipótesis. De acuerdo con estos investigadores, una combinación de características y sucesos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral global que cualquier otro factor por sí mismo (Bonillo & Nieto, 2002). Puede verse, que esta teoría asume que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

b.7. Modelo de una perspectiva dinámica (1975-1991)

El modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo (Bruggemann & Ulich, 1975 citado por Cavalcante, 2004) se caracteriza por la concepción dinámica de la satisfacción en el trabajo. Según este modelo, la satisfacción laboral es un producto del proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo; siendo la satisfacción mayor cuánto mayor poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo. En esta teoría, se consideran dos conceptos: a) el primero es designado valor real de las características del trabajo, b) el segundo se denomina valor nominal de las características del trabajo. El valor real de las características del trabajo representa el grado en que las características están presentes en el trabajo, a su vez, estas características provienen de los subsistemas social y tecnológico, como también de la propia estructura de la organización. En cuanto al valor nominal se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo. En este contexto, las expectativas del individuo resultan de los motivos, de las aspiraciones y ambiciones personales que a su vez, son influenciadas por variables sociodemográficas.

Siguiendo a Bruggemann (1975) quien presenta tres variables que configuran el modelo dinámico: a) la congruencia o discrepancia (diferencia) está dada por el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal del individuo; b) las alteraciones del nivel de aspiraciones del individuo y c) los comportamientos adoptados por el individuo para lidiar con las situaciones/problemas. En tal sentido, como consecuencia de la discrepancia o congruencia verificada entre las necesidades, expectativas y motivos del individuo con la situación de trabajo, los niveles de aspiraciones del individuo y de las estrategias de



comportamiento para administrar los problemas, resultarán formas diferenciadas de satisfacción laboral.

2.2.6. Diferencia entre clima y satisfacción laboral

Clima organizacional, según West (1998) citado por Kangis y Williams (2000) se refiere a “las percepciones que miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización”. Las percepciones funcionan como un marco de referencia para el logro de alguna congruencia entre la conducta y los sistemas de prácticas y procesos. El clima psicológico se define como las percepciones individuales pertinentes a eventos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo (Vaslow, 1999 citado por Marín, Cano, Zevallos & Mora, 2009). De otro lado, la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo en general o partes del mismo, actitud en la que se destaca un componente evaluativo (Eagly y Chaiken citado por Lasio, 2003) . En el clima organizacional principalmente median las percepciones compartidas mientras en la satisfacción en el trabajo media la evaluación del individuo.

En cuanto al cliente interno, los miembros del personal de una organización pueden considerarse *clientes internos*, porque reciben productos y servicios esenciales para su trabajo diario, por parte de sus superiores jerárquicos, como también de sus pares. (Buxbaum et al, 1995; Morgan y Murgatroyd, 1994). Los gerentes o directivos , deben escuchar y responder a las necesidades de los proveedores iniciales, supervisores y otros clientes internos en la misma forma en que escuchan y responden a las necesidades de los clientes externos (Simmons y Simmons, 1999 ; USAID (1998) Una buena gestión sobre las personas mejorará la calidad de los procesos y en general las actividades que desarrolla una



organización, lo que sin duda, se proyectará en sus resultados, en la satisfacción del cliente externo y en el impacto en la comunidad en general.

2.2.7. ZONA FRANCA DE TACNA (ZOFRATACNA)

La Zona Franca de Tacna es la parte del territorio nacional perfectamente delimitada, en la que las mercancías que en ella se internen, se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero para efectos de los derechos e impuestos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad aduanera, gozando de un régimen especial en materia tributaria y aduanera.

▪ EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE ZOFRATACNA ISO 9001:2008

El Sistema de Gestión de Calidad tiene como objetivo que los servicios brindados dentro de ZOFRATACNA, se realicen de manera planeada y ordenada en todas sus etapas, para obtener resultados de Calidad consistentes, demostrables y que cumplan con los requerimientos de los clientes y con la norma ISO 9001:2008. (ZOFRATACNA, 2011)

Alcance del sistema de gestión de calidad de ZOFRATACNA

El ámbito de aplicación corresponde a los procesos relacionados con: "Plataforma de servicios para la atención del ingreso y salida de mercancías hacia y desde Depósitos Francos e Industrias respectivamente".(ZOFRATACNA,2011)

POLÍTICA DE LA CALIDAD - Revisión 9

La Política de la Calidad establecida en nuestra Entidad, aprobada por el Comité de Calidad y suscrita por la Gerencia General, es la siguiente:

ZOFRATACNA, Plataforma de Servicios al Comercio Internacional, realiza sus actividades asumiendo los siguientes compromisos:

- i. Brindar servicios de calidad que agreguen valor a los negocios de nuestros usuarios, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Institución y la normatividad legal vigente.
 - ii. Promover la mejora de la eficacia del SGC.
 - iii. Contar con personal comprometido y capacitado que asegure el desarrollo de la Institución.
 - iv. Identificar proyectos de mejora orientados a satisfacer al cliente.
- **Organización de la ZOFRATACNA para implementar su sistema de gestión de calidad**
 - a) Para implementar el proceso se constituyeron equipos multidisciplinarios de todas las áreas para diseñar los procesos a certificar, implementarlos y medirlos.
 - b) Todo el personal se integró al proceso a través de un Programa de Sensibilización, efectuando múltiples aportes y sugerencias que permitieron mejorar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.
 - c) El personal ha sido entrenado en diversos aspectos de implementación de la Norma ISO 9001:2008, tales como la



Norma Internacional ISO 9001:2008, Auditores Internos de Calidad, Realización del Producto, Seguimiento y Medición, Determinación de Requisitos del Cliente, Control del Producto No Conforme, Auditores Líderes de Calidad, Indicadores de gestión, Herramientas para la Mejora Continua, entre otros. (ZOFRATACNA,2011)



CAPÍTULO III

HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de relaciones interpersonales y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- b) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de estilo de dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- c) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- d) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de retribución y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.

- e) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- f) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de estabilidad y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- g) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de claridad y coherencia en la dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.
- h) Existe una relación directa y significativa entre la dimensión área de valores colectivos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, en el año 2014.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO Y OPERACIONALIZACIÓN

- **Variable independiente**
Clima organizacional
- **Variable dependiente**
Satisfacción del cliente interno

Operacionalización de las variables

Variable de estudio	Indicador	Unidad/ Categorías	Escala
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Área de relaciones interpersonales • Área de estilo de dirección • Área de sentido de pertenencia 	Nivel bajo = 40 a 93 puntos Nivel medio = 94 a 147 puntos Nivel alto = 148 a 200	Ordinal



	<ul style="list-style-type: none"> • Área de retribución • Área de disponibilidad de recursos • Área de estabilidad • Área de claridad y coherencia en la dirección • Área de valores colectivos 		
Satisfacción del cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo actual • Trabajo en general • Interacción con el jefe inmediato • Oportunidades de progreso • Remuneraciones e incentivos • Interrelación con los compañeros de trabajo • Ambiente de trabajo 	<p>Percentil < 25 = Insatisfacción</p> <p>Percentil 25- 75 = Insatisfacción medio o moderada</p> <p>Percentil > 75 = Satisfacción</p>	Ordinal
Variables secundarias			
Edad	Fecha de nacimiento	Años	Razón
Nivel educativo	Escolaridad	Primaria Secundaria Superior	Ordinal
Condición laboral	Vínculo laboral	Nombrado Contratado	Nominal

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DISEÑO

El presente estudio es observacional, prospectivo, transversal y correlacional.(Hernández *et al* ,1994) .

4.2. ÁMBITO DE ESTUDIO

La Zona Franca de Tacna se encuentra situada en la ciudad de Tacna – Perú, en la parte central occidental del continente Sudamericano

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1. Población

Conformada por 123 empleados de la ZOFRATACNA que laboran en las diferentes áreas.

4.3.2. Muestra

- a) Método de selección: probabilístico.
- b) Tamaño: para estimar el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación para proporciones. Asimismo, se consideró ejecutar la investigación con un 95% de confianza y un margen de error del 5%, basado en la metodología empleada por el Ministerio de Salud

del Perú para medir la satisfacción con el cuestionario seleccionado, estipula que “si se desea realizar un estudio, con una muestra significativa, deberá considerar un nivel de confianza del 95% y un margen de error esperado del 10%” (MINSU, 2002, 142), sin embargo, en este caso, se ha optado por un margen de error menor, en este caso de 5%.

$$n = \frac{z^2 NPQ}{\varepsilon^2 N + z^2 PQ}$$

$$N = 123$$

$$P = 70\% \text{ (Espino, 2012)}$$

$$Q = 30\%$$

$$E = 5\%$$

$$Z = 1,96$$

$$n = 63$$

4.4. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN

4.4.1. INSTRUMENTOS

- **Para recolectar los datos de la variable independiente se utilizó el Cuestionario para medir el Clima Organizacional (EDCO) :** elaborado por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo & Sanabria (citado por Peláez, 2010) . Su propósito es indagar percepción del clima organizacional dentro de la organización. Puntuación: Mínima =40 y la Puntuación Máxima =200. Consta de 40 ítems. Comprende sub escalas: a) Relaciones interpersonales, b) Estilo de dirección, c) Sentido de pertenencia, d) Retribución, e) Disponibilidad de recursos, f) Estabilidad,



g) Claridad y coherencia en la dirección y h) Valores colectivos.
Confiabilidad: Alpha de Cronbach de 0,92.

- **Para recolectar los datos de la variable dependiente se utilizó la Encuesta de Satisfacción del personal (MINSA, 2002).** Consta de 22 ítems. Comprende los siguientes aspectos :
 - **Trabajo actual:** área donde se le ha designado a cumplir con su labor, evalúa el nivel de autonomía, variedad de habilidades, identificación y significado del puesto o actividad realizada, así como la retroalimentación recibida.
 - **Trabajo en general:** labor que demanda todos los conocimientos que tiene el trabajador y que lo involucra con todo el personal del establecimiento, también considera aspectos de carácter estructural general y de organización del trabajo en particular.
 - **Interacción con el Jefe inmediato:** referida a interacciones de los equipos en términos de líder-colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte a las actividades.
 - **Oportunidades de progreso:** situaciones que puede aprovechar para superarse o acceder a otro nivel, expectativas de capacitación y desarrollo.
 - **Remuneraciones e incentivos:** pago u otros reconocimientos que se recibe por tiempo durante el cual debe desarrollar sus labores asignadas.
 - **Interrelación con sus compañeros de trabajo:** personal que labora en el mismo establecimiento, en cualquier área. Considera las relaciones interpersonales en el desarrollo de sus labores.
 - **Ambiente de trabajo:** Sensación de pertenencia del trabajador con la institución, mecanismos de comunicación dentro y fuera de la organización, toma de decisiones tanto a nivel individual y grupal.

Validación: el MINSA (2002) precisa que la encuesta “ha sido validada con éxito para la medición de la satisfacción del personal”

4.4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- a) Se estableció una comunicación previa con el Administrador de la ZOFRA, a fin de explicarle el propósito y requerimientos del estudio y solicitarle el permiso correspondiente para la aplicación del cuestionario.
- b) Se solicitó al personal su participación para el llenado de los cuestionarios, invocándoles su ayuda y llenado de respuestas para todos los ítems.
- c) Se les informó el carácter anónimo de los datos.
- d) Se les hizo entrega a cada trabajador de una ficha encuesta al inicio de sus labores, la que fue recogida por un encuestador capacitado en las diferentes oficinas de la ZOFRATACNA.

- **Técnicas de procesamiento de los datos**

Los datos recolectados fueron vaciados de las fichas de recolección, directamente a una hoja de cálculo Excel y procesados con el software SPSS versión 15.

- **Técnicas de análisis interpretación de los resultados**

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizaron medidas de centralización (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (Desviación típica, varianza, mínimo, máximo, asimetría). Para determinar la asociación de las variables se utilizó pruebas no paramétricas *Ji cuadrada de Pearson* para las variables cualitativas,



Para la presentación de los resultados, se utilizaron tablas y graficas de barras.

CAPÍTULO V

RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

5.1. Características sociodemográficas de la muestra

Tabla 5

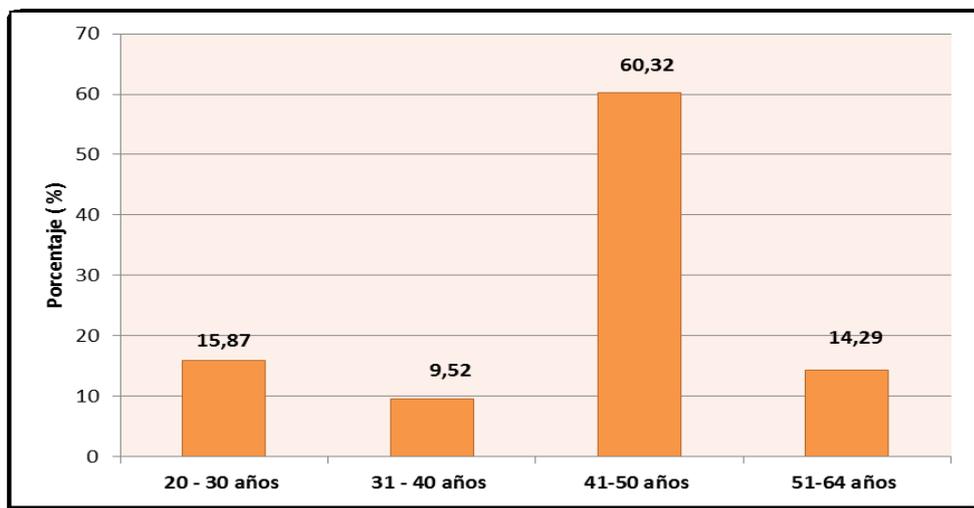
Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según grupo etario, nivel educativo y condición laboral, 2014

	N=63	%
Grupo etario		
20 – 30	10	15,87
31 – 40	6	9,52
41-50	38	60,32
51-64	9	14,29
Nivel educativo		
Secundaria	1	1,59
Superior	62	98,41
Condición laboral		
Nombrado/a	49	77,78
Contratado/a	14	22,22

Fuente: Cuestionario

Gráfico 1

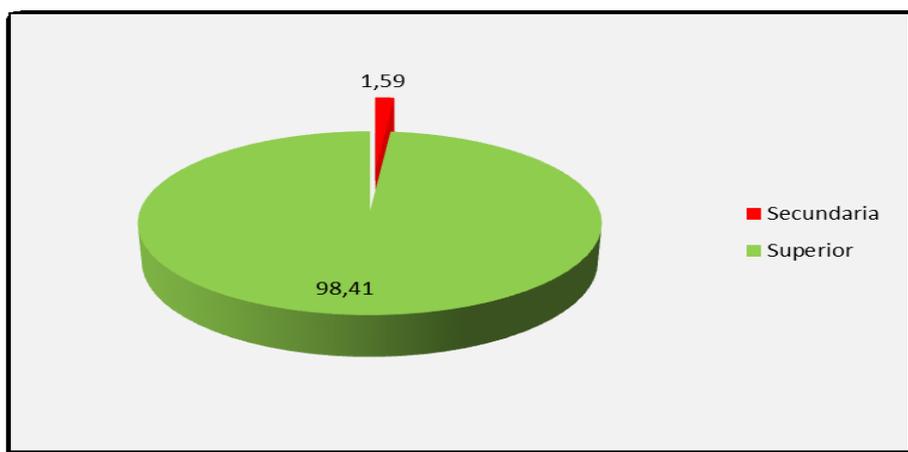
Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según grupo etario, 2014



Fuente: Cuestionario

Gráfico 2

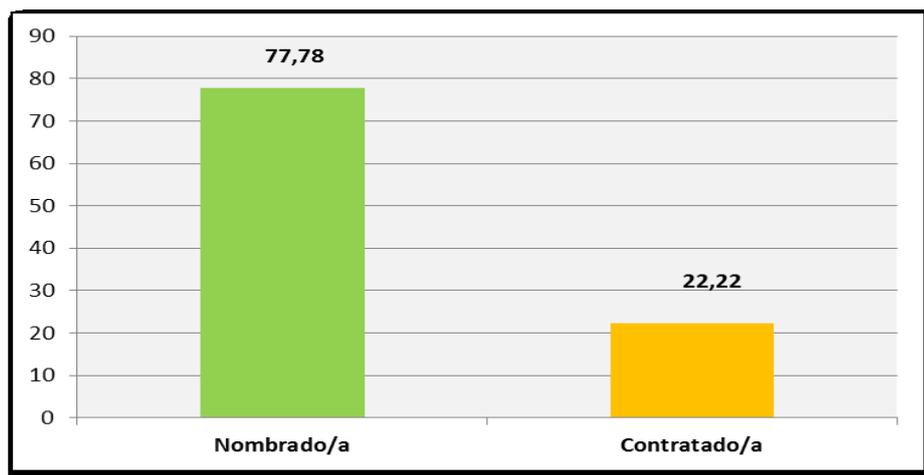
Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según nivel educativo, 2014



Fuente: Cuestionario

Gráfico 3

Personal de la ZOFRATACNA estudiado, según condición laboral, 2014



Fuente: Cuestionario

Interpretación

Según se aprecia en la Tabla 5 y en los Gráficos 1, 2 y 3, la edad de 41 a 50 (60,32 %) años predomina en la muestra, seguidos de los que tienen entre 20 a 30 años (15,87 %). Asimismo, el personal que tiene entre 51 a 64 años representa el 14,29 %, sólo un 9,52 % tiene entre 31 a 40 años.

Respecto al nivel educativo, prácticamente todos tienen estudios del nivel superior (98,41 %), sólo una persona tiene estudios secundarios (1,59 %).

En cuanto a la condición laboral, predomina el grupo de los nombrados/as (77,78 %), la diferencia es contratado/a (22,22 %).

5.2. Resultados de la variable Clima Organizacional

La población objeto de estudio, presentó los siguientes resultados en las ocho áreas de las variables clima organizacional.

Tabla 6

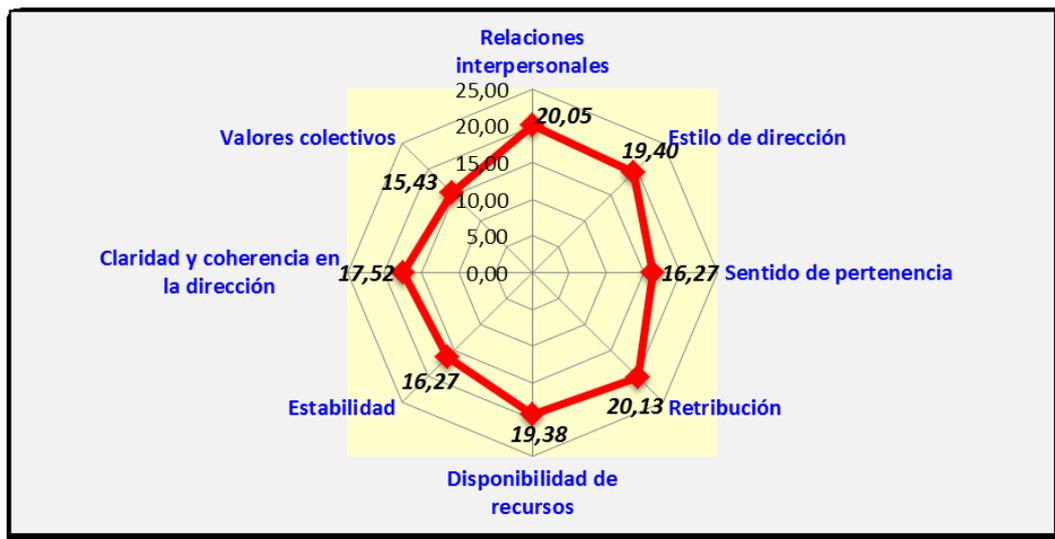
Estadísticos descriptivos de las ocho dimensiones del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Relaciones interpersonales	63	14,00	25,00	20,05	2,94
Estilo de dirección	63	11,00	25,00	19,40	3,48
Sentido de pertenencia	63	9,00	23,00	16,27	3,28
Retribución	63	14,00	25,00	20,13	2,42
Disponibilidad de recursos	63	11,00	25,00	19,38	3,36
Estabilidad	63	9,00	22,00	16,27	3,08
Claridad y coherencia en la dirección	63	11,00	23,00	17,52	3,09
Valores colectivos	63	11,00	23,00	15,43	2,70

Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Gráfico 4

Estadísticos descriptivos de las ocho dimensiones del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Interpretación

En la Tabla 6 y en el Gráfico 4, se observa que el valor mínimo más bajo fue de 9 para la dimensión *Sentido de pertenencia* y *Estabilidad* y de 14 para las dimensiones *Relaciones interpersonales* y *Retribución*, mientras que un valor intermedio de 11 se corresponde con las dimensiones *Estilo de dirección*, *Disponibilidad de recursos*, *Claridad y coherencia en la dirección* y *Valores colectivos*.

El valor máximo osciló entre 22 para la dimensión *Estabilidad*, 23 para las dimensiones *Sentido de pertenencia*, *Claridad y coherencia en la dirección* y *Valores colectivos* y 25 para las dimensiones *Relaciones interpersonales*, *Estilo de dirección*, *Retribución* y *Disponibilidad de recursos*.

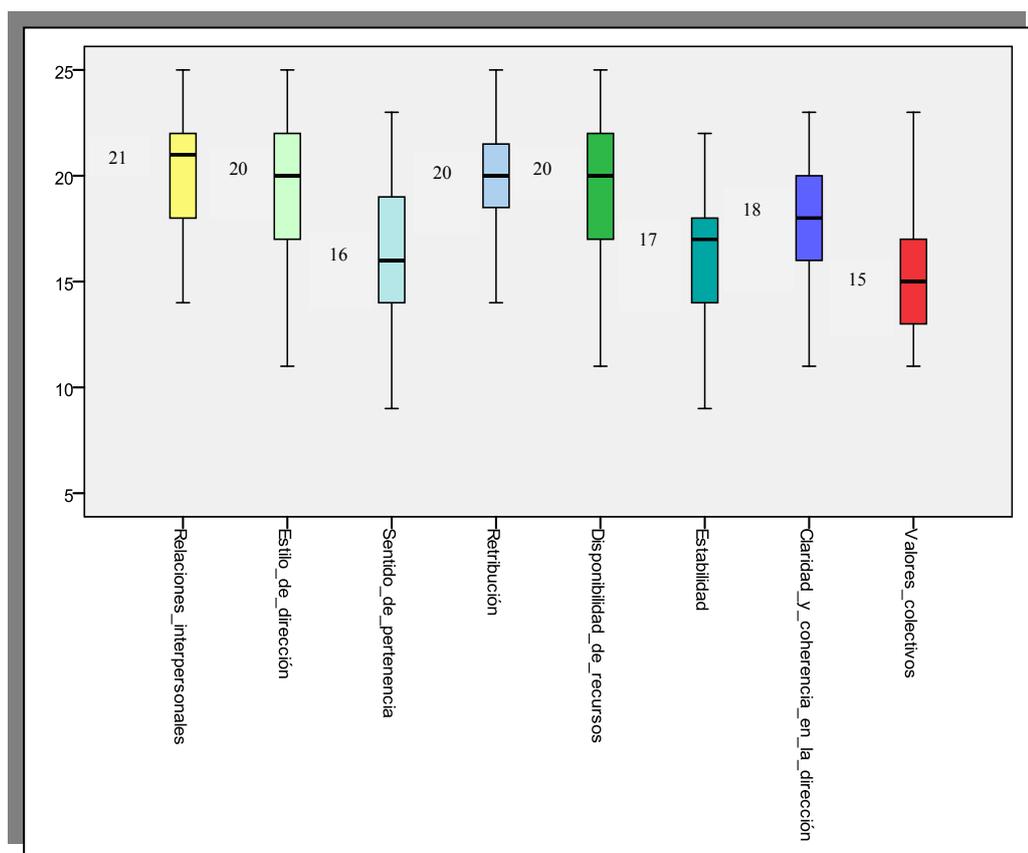


La media más alta fue de 20,13 para la dimensión *Retribución*, seguida de 20,05 para *Relaciones interpersonales*. El valor promedio más bajo fue de 15,43 para la dimensión *Valores colectivos*.

La desviación estándar más alta fue de 3,48 y corresponde a la variable *Estilo de dirección* y las puntuaciones con menor dispersión corresponden a la dimensión *Retribución* con una desviación estándar de 2,42.

Gráfico 5

Estadísticos descriptivos de las ocho dimensiones del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Interpretación

En el Gráfico 5 se aprecia que la parte inferior de la caja que corresponde a las dimensiones Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Disponibilidad de recursos y Estabilidad es mayor que la parte superior, ello quiere decir que las puntuaciones comprendidas entre el 25 % y el 50 % de la población



estudiada, está más dispersa que entre el 50 y el 75 %. En el caso del bigote inferior de la dimensión *Valores colectivos*, es más corto que el bigote superior, por ello el 25 % de las puntuaciones menores está más concentrado que el 25 % de las puntuaciones más altas.

Asimismo, el desplazamiento de las gráficas de caja hacia arriba de las dimensiones *Relaciones interpersonales*, *Estilo de dirección*, *Retribución*, *Disponibilidad de recursos*, indica que las puntuaciones son más altas respecto a las demás dimensiones.

No hay datos atípicos, es decir que no hay dimensión que se haya destaca por arriba o por abajo del resto de las dimensiones. El segmento horizontal indica la posición de la mediana y su relación el primer y tercer cuartil. Las dimensiones que presentan una menor dispersión son *Retribución*, *Relaciones interpersonales* y *Valores colectivos*.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014

		Statistic	Std. Error
Clima organizacional	Media	144,44	2,02
	Mediana	144,00	
	Desviación estándar	16,06	
	Mínimo	111,00	
	Máximo	181,00	
	Asimetría	0,26	0,30
	Curtosis	-0,49	0,60

Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Interpretación

Según se aprecia en la Tabla 3, el valor promedio de la puntuación para la variable Clima organizacional es de 144,44. La mediana, que deja el mismo número de datos antes y después que él, es decir, el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total de datos de la muestra, en nuestro caso la mediana es de 144 (prácticamente tiene un valor similar al promedio).

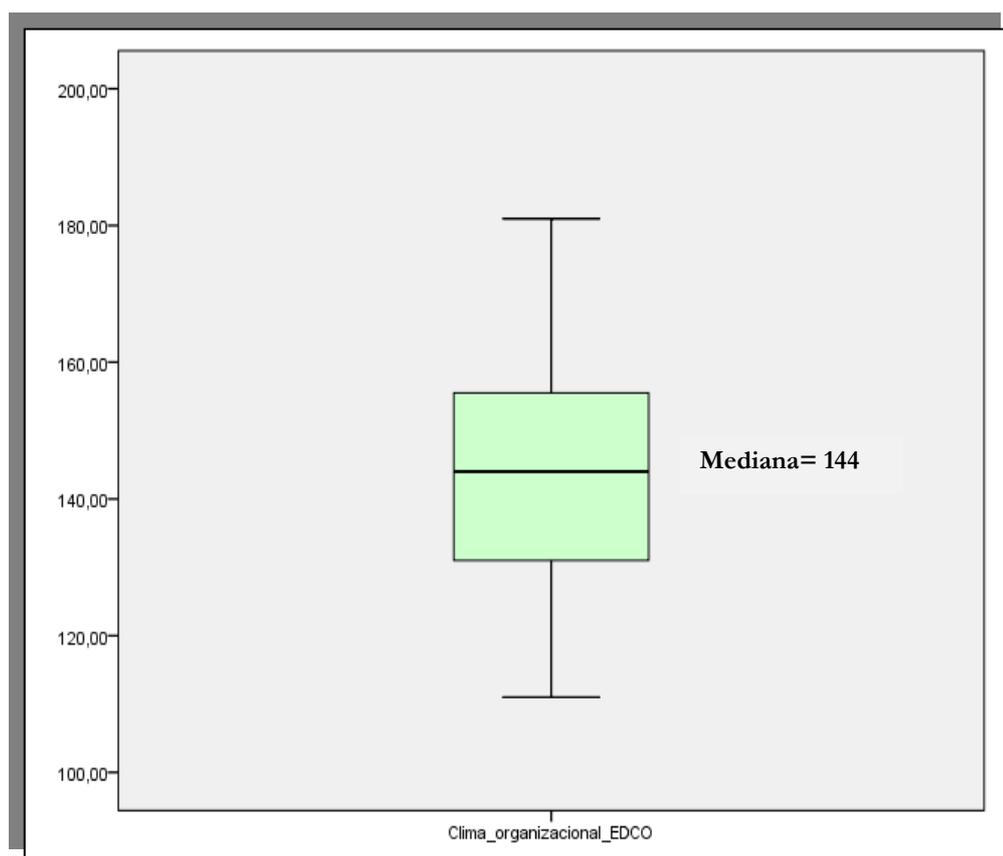
El valor mínimo fue de 111 y el máximo de 181. La curtosis es negativa, lo que sugiere que los datos aparecen más aplastados que la campana de Gauss (-0,49). Las medidas de asimetría son indicadores que permiten establecer el grado de simetría (o asimetría) que presenta una distribución de probabilidad de una variable aleatoria sin tener que hacer su representación gráfica. En nuestro



caso, apreciamos que la asimetría es de 0,26 (mayor a 0), lo que permite evidenciar una distribución asimétrica positiva o a la derecha.

Gráfico 6

Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Interpretación

En el Gráfico 6 se observa que la parte inferior de la caja de la variable Clima Organizacional es ligeramente más amplia que la parte superior, lo que quiere decir que las puntuaciones comprendidas entre el 25 % y el 50 % de la población estudiada, está más dispersa que entre el 50 y el 75 %. El bigote inferior, es más corto que el bigote superior, por ello el 25 % de las puntuaciones menores está más concentrado que el 25 % de las puntuaciones más altas.

Tabla 8

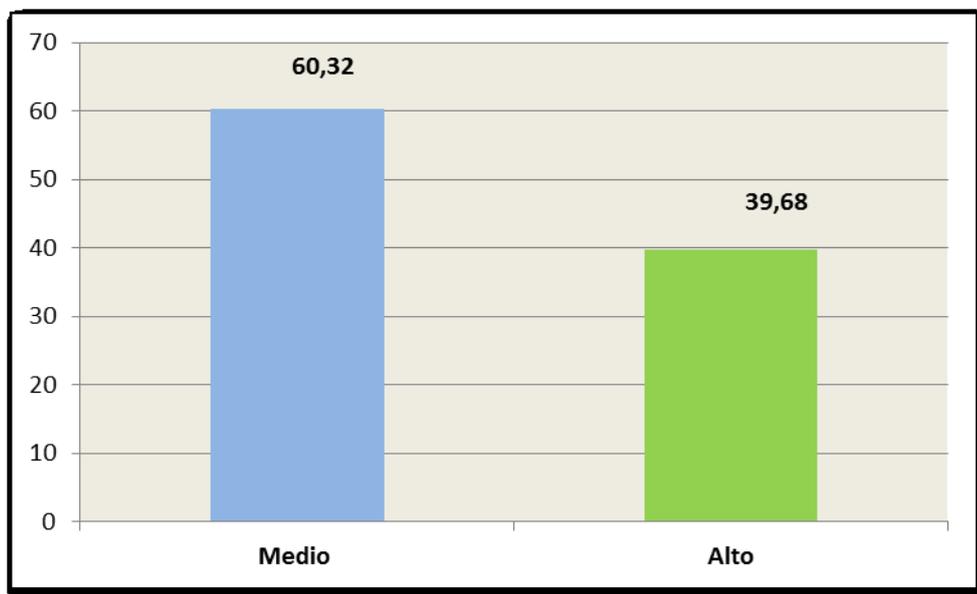
Nivel de Clima Organizacional en la ZOFRATACNA, 2014

	N°	%
Medio	38	60,32
Alto	25	39,68
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Gráfico 7

Nivel de Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional



Interpretación

En cuanto al nivel de clima organizacional percibido por el personal de la ZOFRATACNA, que conformó la muestra de estudio, se aprecia en la Tabla 8 y en el Gráfico 7, que casi las dos terceras partes se ubicó en el nivel medio (60,32 %) y la diferencia en el nivel alto (39,68 %).

Tabla 9

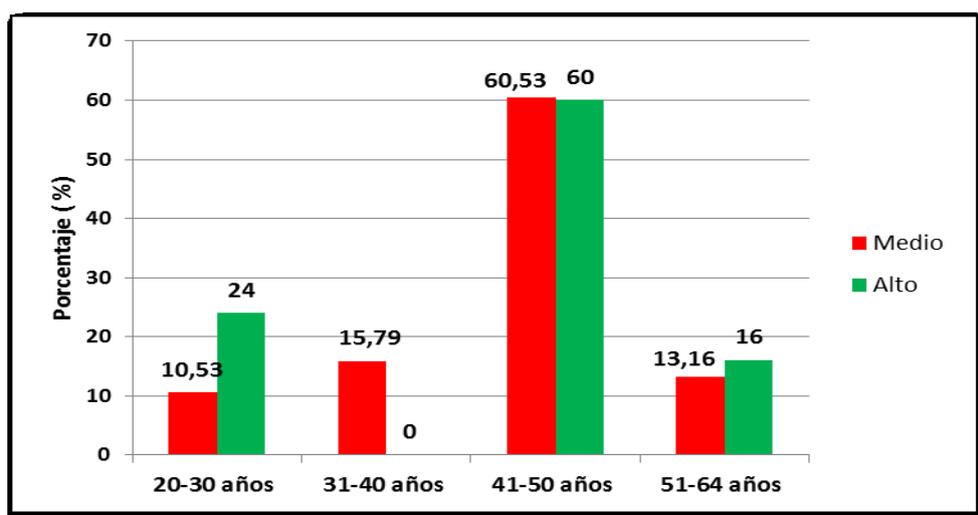
Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según clima organizacional, 2014

Clima Organizacional	Grupo etario								Total	
	20-30		31-40		41-50		51-64			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Medio	4	10,53	6	15,79	23	60,53	5	13,16	38	100,00
Alto	6	24,00	0	,00	15	60,00	4	16,00	25	100,00
Total	10	15,87	6	9,52	38	60,32	9	14,29	63	100,00

Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Gráfico 8

Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según clima organizacional, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional



Interpretación

Se aprecia en la Tabla 9 y en el Gráfico 8, que del personal que más de la mitad (60,53 %) califica de medio el clima organizacional y tienen edades entre 41 y 50 años. Asimismo el 10,53 % percibe un nivel medio de clima organizacional y tiene edades entre 20 y 30 años (10,53 %).

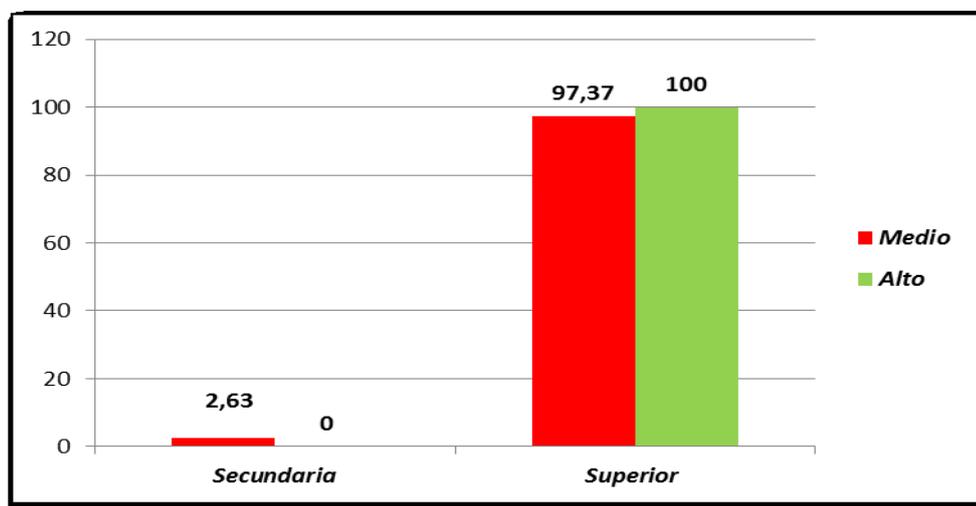
De modo similar, el 60 % consideran un nivel alto para el clima organizacional y también tienen edades entre 41 y 50 años de edad, el 24 % también califica de alto el clima organizacional y tienen edades entre 20 y 30 años.

Tabla 10
Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según clima organizacional, 2014

		Nivel educativo				Total	
		Secundaria		Superior			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Clima organizacional	Medio	1	2,63	37	97,37	38	100,00
	Alto	0	,00	25	100,00	25	100,00
Total		1	1,59	62	98,41	63	100,00

Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Gráfico 9
Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según clima organizacional, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional



Interpretación

En la Tabla 10 y en el Gráfico 9, se observa que el 97,37 % tiene un nivel superior de estudios y percibe en el nivel medio el clima organizacional de la ZOFRATACNA, la diferencia de 2,63 % el clima se califica como medio y estudios del nivel secundario.

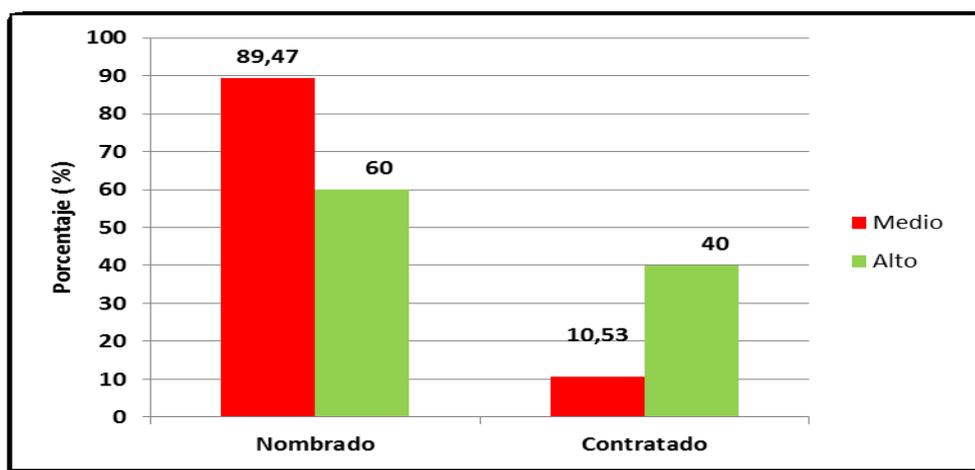
De otro lado, el 100 % consideró que el clima organizacional es alto y tienen estudios del nivel superior.

Tabla 11
Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según clima organizacional, 2014

		Condición laboral				Total	
		Nombrado/a		Contratado/a			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Clima organizacional	Medio	34	89,47	4	10,53	38	100,00
	Alto	15	60,00	10	40,00	25	100,00
Total		49	77,78	14	22,22	63	100,00

Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Gráfico 10
Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según clima organizacional, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional



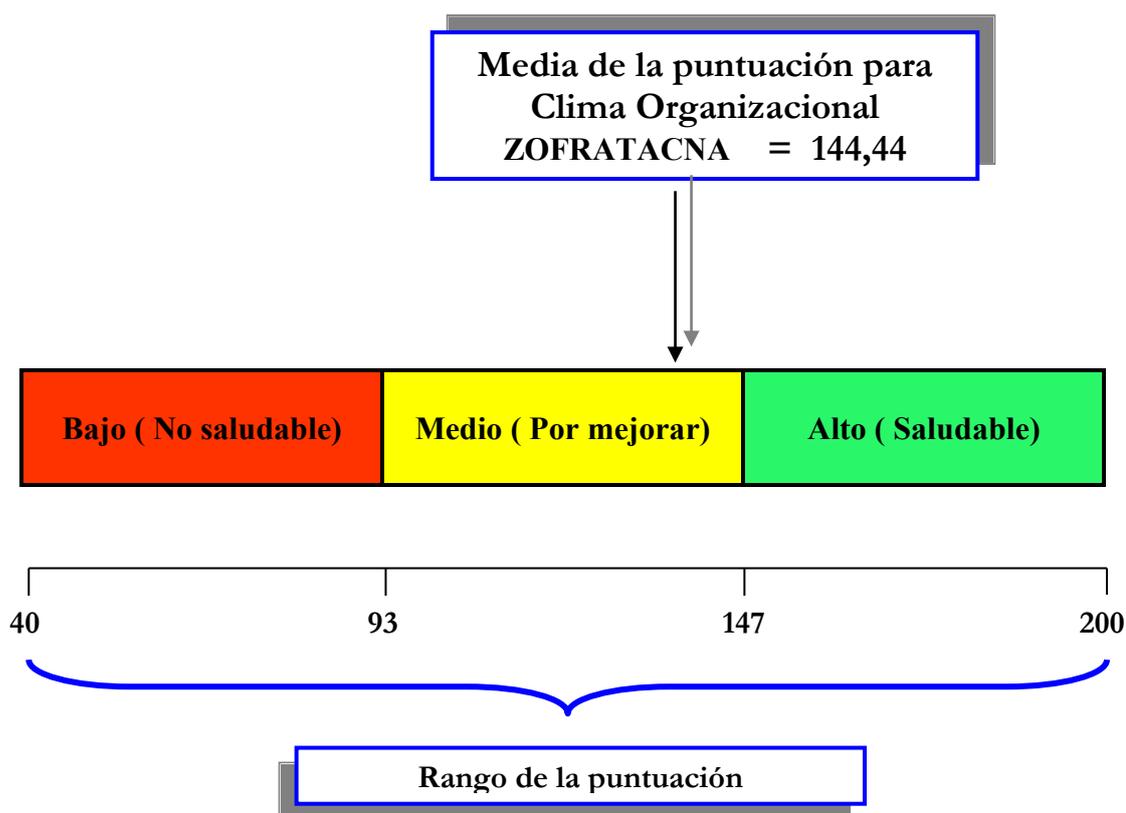
Interpretación

Según se aprecia en la Tabla 11 y en el Gráfico 10, los encuestados que son nombrados/as y el clima organizacional es medio, representan el 89,47 %, la diferencia de 10,53 % son contratados/as y también el clima organizacional es medio.

Asimismo, el 60 % de los encuestados son nombrados/as y perciben un clima organizacional alto, la diferencia del 40 % son contratados/as y el clima es también alto.

Gráfico 11

Puntuación media del Clima Organizacional del personal de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Clima organizacional

Interpretación

En el Gráfico 11 se evidencia que la media de la puntuación total para el cuestionario de Clima Organizacional es de 144,44, que se ubica en el rango medio, lo que consideramos *por mejorar*.

5.3. Resultados de la variable Satisfacción del cliente interno

Tabla 12

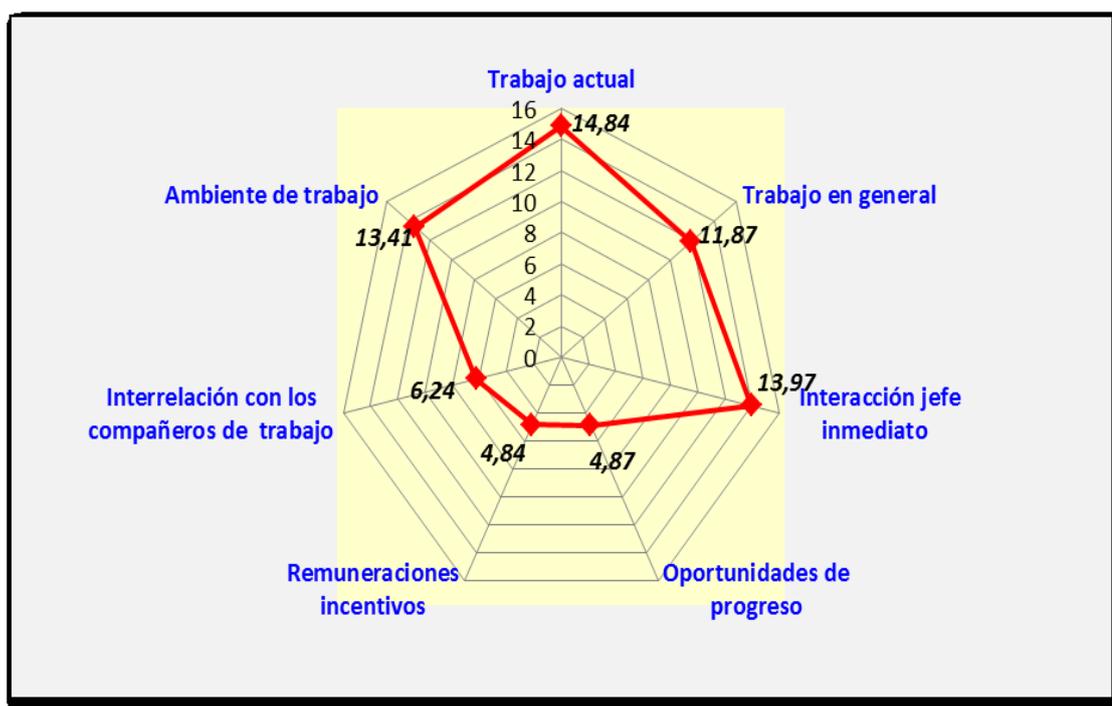
Estadísticos descriptivos de las siete dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Trabajo actual (Puntuación de 4 a 20)	63	9,00	20,00	14,84	3,28
Trabajo en general (Puntuación de 3 a 15)	63	6,00	15,00	11,87	2,28
Interacción jefe inmediato (Puntuación de 5 a 25)	63	5,00	25,00	13,97	4,31
Oportunidades de progreso (Puntuación de 2 a 10)	63	2,00	10,00	4,87	2,18
Remuneraciones e incentivos (Puntuación de 2 a 10)	63	2,00	9,00	4,84	1,92
Interrelación con los compañeros de trabajo (Puntuación de 2 a 10)	63	2,00	10,00	6,24	1,80
Ambiente de trabajo (Puntuación de 4 a 20)	63	7,00	19,00	13,41	3,28

Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Gráfico 12

Estadísticos descriptivos de las siete dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Interpretación

En la Tabla 12 y en el Gráfico 12 , se aprecia que el valor mínimo más bajo fue de 2 para las dimensiones *Oportunidades de progreso* (en un escala de , *Remuneraciones incentivos* e *Interrelación con los compañeros de trabajo* y de 5 para la dimensión *Interacción con el Jefe Inmediato* , de 6 para la dimensión *Trabajo en General* , de 7 para *Ambiente de Trabajo* y de 9 para la dimensión *Trabajo Actual*.

El valor máximo osciló entre 25 para la dimensión *Interacción con el Jefe Inmediato* , 23 para la dimensión *Trabajo actual* , 19 para la dimensión



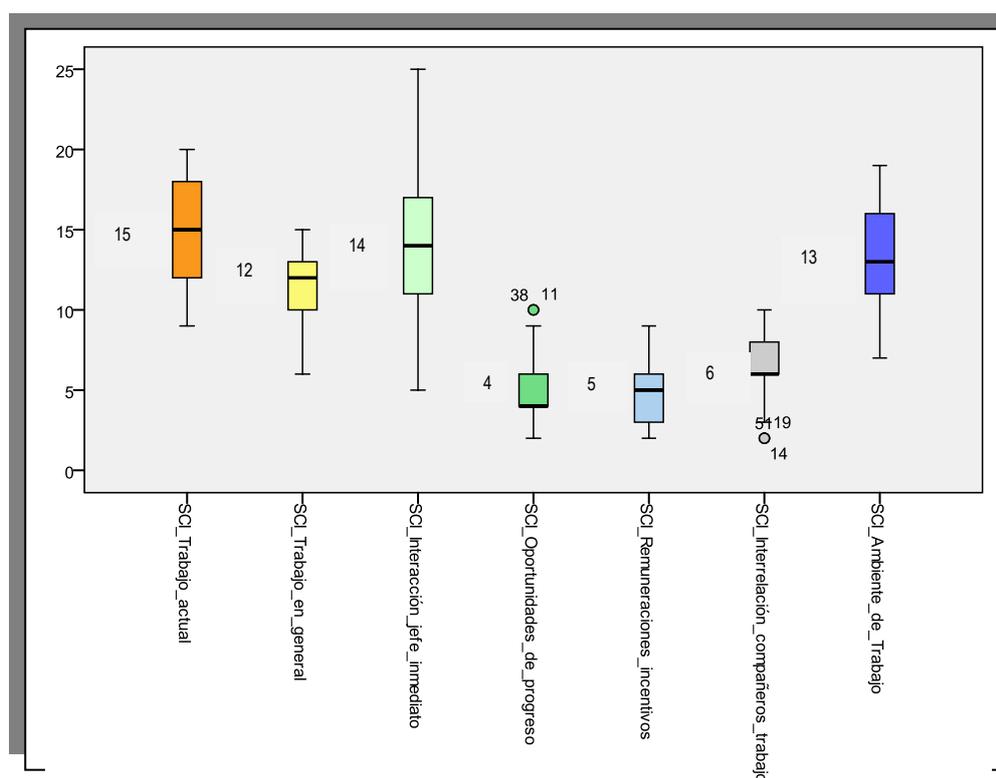
Ambiente de Trabajo, un valor de 9 para *Remuneraciones e incentivos* y de 10 para *Oportunidades de progreso e Interrelación con los compañeros de trabajo*.

La media más alta fue de 14,84 para la dimensión *Trabajo actual*, seguida de 13,97 para *Interacción con el Jefe Inmediato*. El valor promedio más bajo fue de 4,84 para la dimensión *Remuneraciones e incentivos*.

La desviación estándar más alta fue de 4,31 y corresponde a la variable *Interacción Jefe Inmediato* y la puntuación con menor dispersión corresponde a la dimensión *Interrelación con los compañeros de trabajo* con una desviación estándar de 1,80.

Gráfico 13

Estadísticos descriptivos de las siete dimensiones de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Interpretación

En el Gráfico 13 se evidencia que la parte inferior de la caja que corresponde a las dimensiones Trabajo en general, Remuneración e incentivos, es mayor que la parte superior, ello quiere decir que las puntuaciones comprendidas entre el 25% y el 50% de la población estudiada, está más dispersa que entre el 50 y el 75



% . En sentido contrario la parte superior de la caja de las dimensiones es mayor que la inferior, en el caso de las dimensiones Oportunidades de progreso, Interrelación con los compañeros de trabajo y Ambiente de trabajo, lo que significa que las puntuaciones entre el 50 y 75 % están más dispersas que aquellas que se encuentran comprendidas entre el 25 y el 50 %.

Asimismo, el bigote inferior de las dimensiones Interacción con el *Jefe Inmediato* , *Oportunidades de Progreso*, *Remuneraciones e incentivos* , es más corto que el bigote superior, es decir, que el 25 % de las puntuaciones menores están más concentradas que el 25 % de las puntuaciones más altas.

Asimismo, el desplazamiento de las gráficas de caja hacia arriba de las dimensiones *Trabajo actual*, *Interacción con el Jefe Inmediato* y *Ambiente de Trabajo*, indica que las puntuaciones son más altas respecto a las demás dimensiones.

Existen datos atípicos en la dimensión *Oportunidades de progreso*, es decir, que esta dimensión se destaca por arriba valores altos a diferencia del resto de las dimensiones. El segmento horizontal indica la posición de la mediana y su relación el primer y tercer cuartil. Las dimensiones que presentan una menor dispersión son *Trabajo en general*, *Oportunidades de progreso*, *Remuneraciones e incentivos e interrelación con los compañeros*.

Tabla 13

Puntuación media según dimensiones de la Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014

Dimensión	Rango de la puntuación	Categorías de la puntuación			Media de la puntuación	Evaluación
		Bajo (Insatisfacción)	Medio (Satisfacción media)	Alto (Satisfacción)		
Trabajo actual	De 4 a 20	Menos de 8	9 a 14	Más de 15	14,84	Saludable
Trabajo en general	De 3 a 15	Menos de 6	7 a 9	Más de 10	11,87	Saludable
Interacción con el Jefe Inmediato	De 5 a 25	Menos de 10	11 a 19	Más de 20	13,97	Por mejorar
Oportunidades de progreso	De 2 a 10	Menos de 4	5 a 7	Más de 8	4,87	Por mejorar
Remuneraciones e incentivos	De 2 a 10	Menos de 4	5 a 7	Más de 8	4,84	Por mejorar
Interrelación con los compañeros de trabajo	De 2 a 10	Menos de 4	5 a 7	Más de 8	6,24	Por mejorar
Ambiente de trabajo	De 4 a 20	Menos de 8	9 a 14	Más de 15	13,41	Por mejorar

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Según se aprecia en la Tabla 13 , para las dimensiones Trabajo actual y Trabajo en general el promedio se ubica en la categoría de satisfacción interna alta, que le denominamos saludable, mientras que para las dimensiones restantes los promedios caen en la categoría de bajo y medio, es decir, por mejorar. La dimensión que presenta la puntuación media más baja es la de Remuneración e incentivos (4,84), seguida de Oportunidades de progreso (4,87).

Tabla 14

Estadísticos descriptivos de la Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014

		Statistic	Std. Error
Satisfacción del cliente interno _ puntaje general	Media	70,05	1,83
	Mediana	69,00	
	Desviación estándar	14,54	
	Mínimo	40,00	
	Máximo	103,00	
	Asimetría	-0,11	0,30
	Curtosis	-0,27	0,59

Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

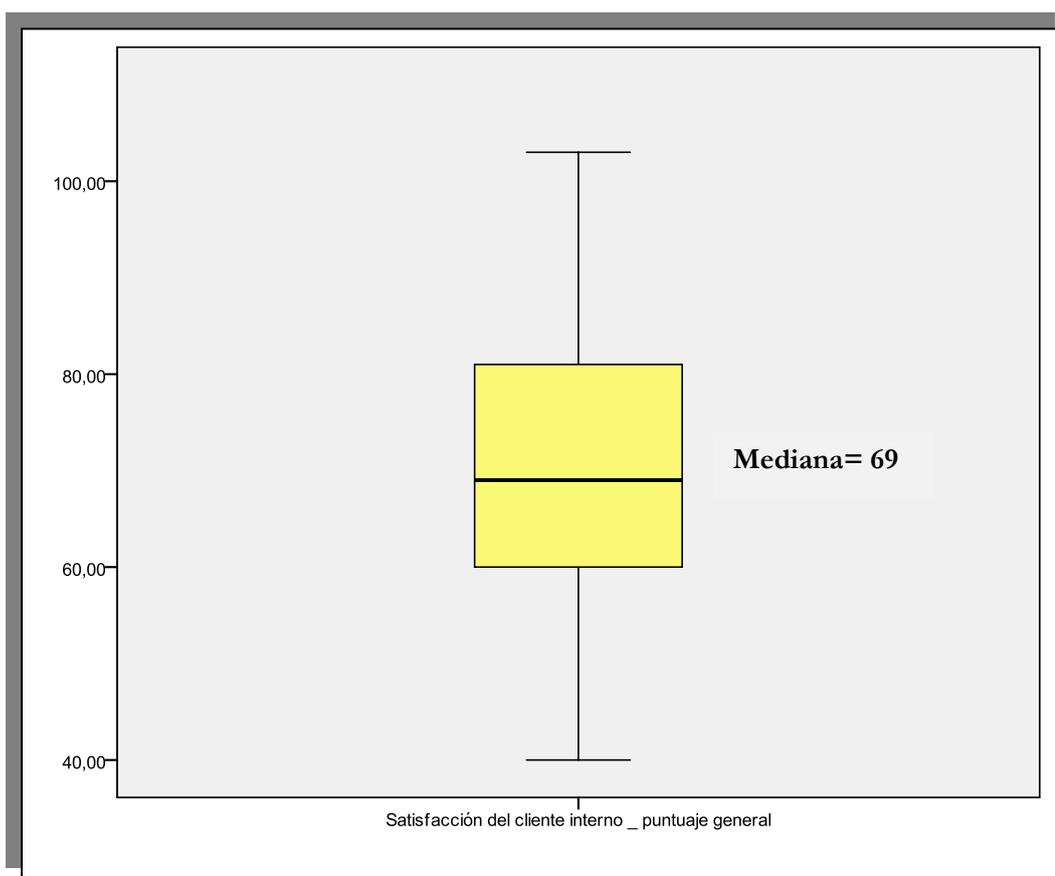
Interpretación

Según se aprecia en la Tabla 10, el valor promedio de la puntuación para la variable Satisfacción del cliente interno fue de 70,05 (El rango de puntuación fue de 22 a 110 puntos). El 50 % de los datos se ubica por debajo de 69 puntos (mediana) y el otro 50 % por encima de este valor.

El valor mínimo fue de 40 y el máximo de 103. La curtosis es negativa, lo que sugiere que los datos aparecen más aplastados que la campana de Gauss (-0,27). Las medidas de asimetría son indicadores que permiten establecer el grado de simetría (o asimetría) que presenta una distribución de probabilidad de una variable aleatoria sin tener que hacer su representación gráfica. En nuestro caso, apreciamos que la asimetría es negativa de - 0,11 (mayor a 0), lo que permite evidenciar una distribución asimétrica negativa (se concentran más valores a la izquierda de la media que a su derecha).

Gráfico 14

Estadísticos descriptivos de la variable Satisfacción del Cliente Interno de la ZOFRATACNA, 2014



Interpretación

En el Gráfico 14 se aprecia que la parte inferior de la caja de la variable *Satisfacción del cliente interno*, es más estrecha que la parte superior, lo que quiere decir que las puntuaciones comprendidas entre el 25 % y el 50 % de la población estudiada, está menos dispersa que entre el 50 y el 75 % . El bigote



inferior, es más corto que el bigote superior, por ello el 25 % de las puntuaciones menores está más concentrado que el 25 % de las puntuaciones más altas.

Tabla 15

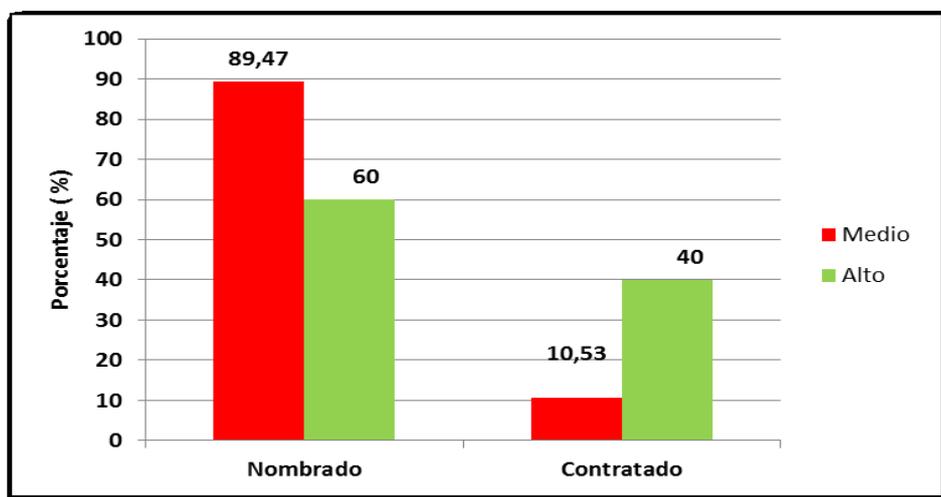
Nivel de Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014

	Nº	%
Bajo	6	9,52
Medio	45	71,43
Alto	12	19,05
Total	63	100,00

Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Gráfico 15

Nivel de Satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, 2014



Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno



Interpretación

La Tabla 15 y el Gráfico 15, muestran el nivel de satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, encontrándose que casi las tres cuartas partes (71,43 %) presenta un nivel medio de satisfacción, casi la quinta parte (19,05 %) un nivel alto y la diferencia (9,52 %) un nivel bajo o de insatisfacción.

Tabla 16

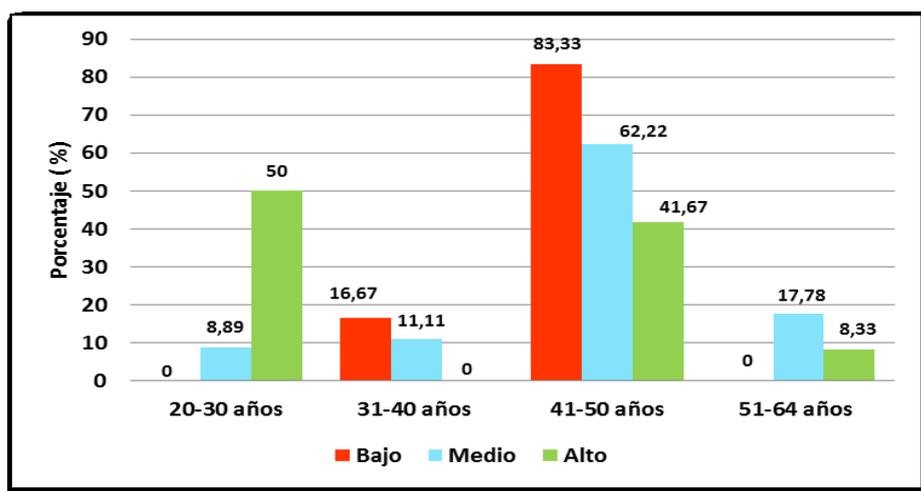
Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según satisfacción del cliente interno, 2014

	Grupo etario								Total		
	20-30		31-40		41-50		51-64				
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Satisfacción del cliente interno	Bajo	0	0,00	1	16,67	5	83,33	0	0,00	6	100,00
	Medio	4	8,89	5	11,11	28	62,22	8	17,78	45	100,00
	Alto	6	50,00	0	0,00	5	41,67	1	8,33	12	100,00
Total		10	15,87	6	9,52	38	60,32	9	14,29	63	100,00

Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Gráfico 16

Personal de la ZOFRATACNA, por grupo etario según satisfacción del cliente interno, 2012



Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno



Interpretación

En la Tabla 16 y en el Gráfico 16, se aprecia que un 83,33 % presentan un nivel de satisfacción bajo y edades entre 41 y 50 años, la diferencia que corresponde a un 16,67 % manifiestan un nivel de satisfacción bajo y tienen edades entre 31 y 40 años.

De otro lado, el 62,22 % presentan un nivel medio de satisfacción y edades entre 41 y 50 años, el 17,78 % también un nivel medio y edades entre 51 y 64 años, la diferencia igualmente un nivel bajo y edades entre 20 y 30 años.

Cabe subrayar, que el 50 % tienen edades entre 20 y 30 años y un nivel de satisfacción alto, el 41,67 % también una satisfacción alta y edades entre 41 y 50, la diferencia de 8,33 % edades entre 51 y 64 y un nivel alto de satisfacción.

Tabla 17

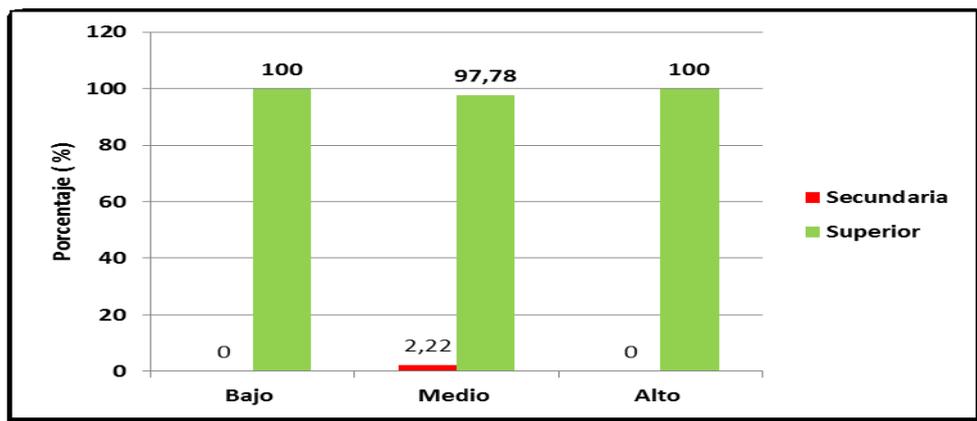
Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según satisfacción del cliente interno, 2014

		Nivel educativo				Total	
		Secundaria		Superior			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Satisfacción del cliente interno	Bajo	0	0,00	6	100,00	6	100,00
	Medio	1	2,22	44	97,78	45	100,00
	Alto	0	0,00	12	100,00	12	100,00
Total		1	1,59	62	98,41	63	100,00

Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Gráfico 17

Personal de la ZOFRATACNA, por nivel educativo según satisfacción del cliente interno, 2014



Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno



Interpretación

En la Tabla 17 y en el Gráfico 17, se observa que el 100 % de los que ostentaron tienen un nivel educativo superior y un nivel de satisfacción bajo.

De otro lado, el 97,78 % tienen estudios superiores y un nivel de satisfacción medio, la diferencia que corresponde a una persona también presenta un nivel medio de satisfacción (2,22 %).

Asimismo, el 100 % de los que presentan un nivel de satisfacción alto también tienen estudios superiores.

Tabla 18

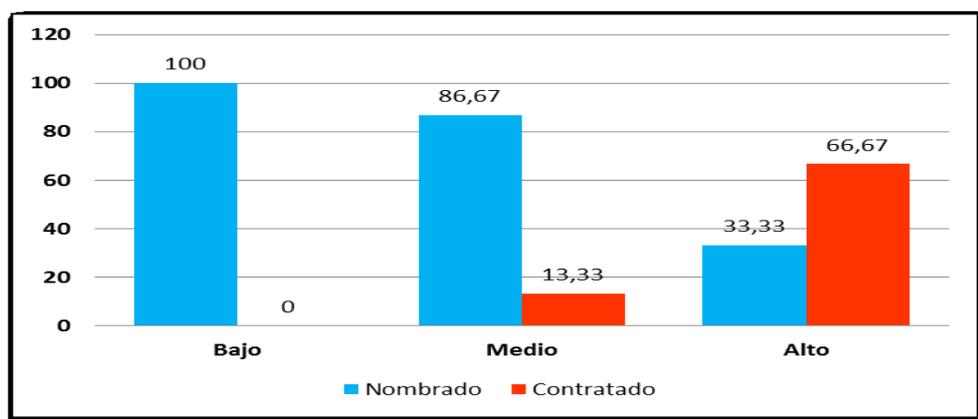
Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según satisfacción del cliente interno, 2014

		Condición laboral				Total	
		Nombrado/a		Contratado/a			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Satisfacción del cliente interno	Bajo	6	100,00	0	0,00	6	100,00
	Medio	39	86,67	6	13,33	45	100,00
	Alto	4	33,33	8	66,67	12	100,00
Total		49	77,78	14	22,22	63	100,00

Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Gráfico 18

Personal de la ZOFRATACNA, por condición laboral según satisfacción del cliente interno, 2014



Fuente: Cuestionario Satisfacción del cliente interno



Interpretación

Se puede apreciar en la Tabla 18 y en el Gráfico 18, que el 100 % de los que presentan un nivel de satisfacción bajo como cliente interno, es también nombrado/a. De otra parte, el 86,67 % de los que presentan un nivel medio de satisfacción son nombrados, mientras que la diferencia es contratado/a.

En cuanto a la categoría nivel de satisfacción alto, el 66,67 % a su vez son contratados/as, mientras que un tercio con un 33,33 % presentan una alta satisfacción como cliente interno y a su vez son nombrados/as.



5.4. Prueba de hipótesis

Supuestos de la pruebas paramétricas:

- a) **Normalidad:** constituye un requisito que los datos de la variables sigan una distribución normal o de Gauss, sin embargo, lo realmente importante es que la distribución de los residuales se aproxime bien a una normal.
- b) **Homogeneidad de varianzas** (homocedasticidad).

• Prueba para verificar el supuesto de normalidad

Antes de realizar el proceso de la prueba de hipótesis y con la finalidad de utilizar el estadístico adecuado, se verificó la normalidad, mediante la prueba de *Kolmogorov Smirnov* y *Shapiro – Wilk*.

Prueba para verificar el supuesto de normalidad de las variables.

H₀: Los puntajes del grupo *i* presentan una distribución normal.

H₁: Los puntajes del grupo *i no* presentan una distribución normal.

Tabla 19

Test de Normalidad de las variables Satisfacción del cliente interno y Clima Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfacción del cliente interno	,103	63	0,092	,977	63	0,271
Clima_organizacional_DCO	,082	63	0,200*	,982	63	0,491

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

En la Tabla 19, se observa el resultado del análisis de normalidad para la distribución de las variables de estudio. La distribución de los puntajes de la variable Satisfacción del cliente interno y del Clima Organizacional siguen la distribución de la Campana de Gauss ($P = > 0,08$). En consecuencia, debido a que se cumple el supuesto de normalidad se optó por utilizar estadística paramétrica como el Coeficiente de Correlación de Pearson.



- **Primera hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad menor que 0,05 se acepta H₁ (alterna) y se rechaza H₀ (nula).

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad menor a 0,05, rechazo la Hipótesis nula.

c) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 20

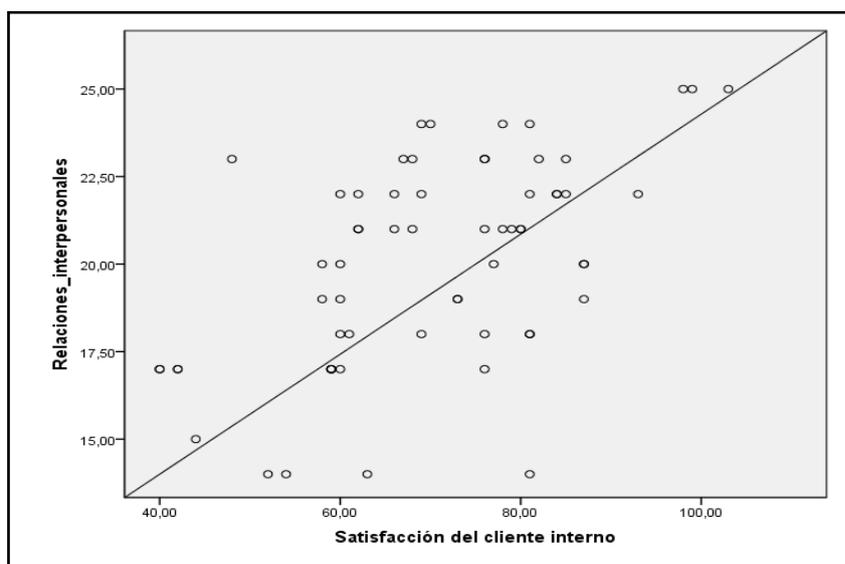
Correlación entre la dimensión *relaciones interpersonales* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Relaciones interpersonales	Satisfacción del cliente interno
Relaciones interpersonales	Pearson Correlation	1	0,556**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,556**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 19

Diagrama de dispersión la dimensión *relaciones interpersonales* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 20 y el Gráfico 19, evidencian que existe una correlación directa y significativa entre las variables relaciones interpersonales (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,556 ($P = 0,001$) . La dirección de la correlación demuestra que a medida que las relaciones interpersonales son adecuadas, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Segunda hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión estilo de dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión estilo de dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza H₀.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H1.

c) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 21

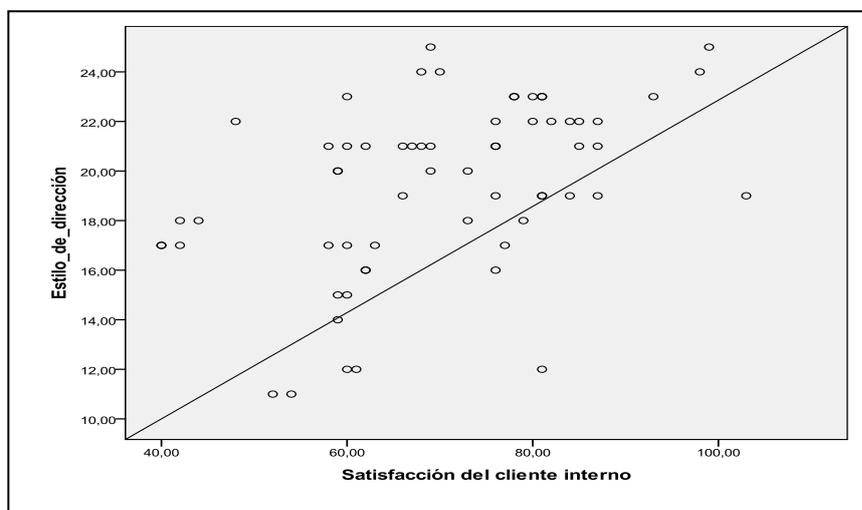
Correlación entre la dimensión *estilo de dirección* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Estilo de dirección	Satisfacción del cliente interno
Estilo de dirección	Pearson Correlation	1	0,460**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	751,079	1443,810
	Covariance	12,114	23,287
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,460**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	1443,810	13110,857
	Covariance	23,287	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 20

Diagrama de dispersión la dimensión *estilo de dirección* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 17 y el Gráfico 20, evidencian que existe una correlación directa y significativa entre las variables estilo de dirección (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,460 ($P = 0,001$) . La dirección de la correlación demuestra que a medida que el estilo de dirección es adecuado, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Tercera hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) Nivel de Significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

b) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

c) Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 22

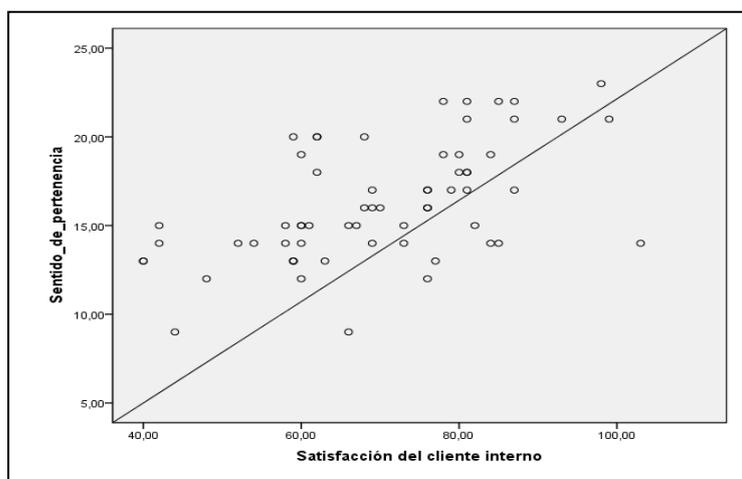
Correlación entre la dimensión *sentido de pertenencia* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Sentido de pertenencia	Satisfacción del cliente interno
Sentido de pertenencia	Pearson Correlation	1	0,554**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	668,413	1641,190
	Covariance	10,781	26,471
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,554**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	1641,190	13110,857
	Covariance	26,471	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 21

Diagrama de dispersión la dimensión *sentido de pertenencia* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 22 y el Gráfico 21, acreditan que existe una correlación directa y significativa entre las variables sentido de pertenencia (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,554 ($P = 0,001$) . La dirección de la correlación demuestra que a medida que el sentido de pertenencia con la institución es más alto, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Cuarta hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión retribución y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión retribución y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza H₀.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H1.

c) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 23

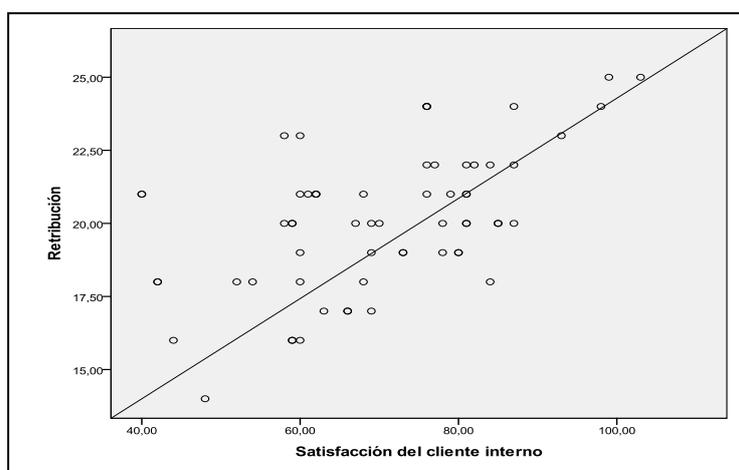
Correlación entre la dimensión *retribución* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Retribución	Satisfacción del cliente interno
Retribución	Pearson Correlation	1	0,548**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	362,984	1195,619
	Covariance	5,855	19,284
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,548**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	1195,619	13110,857
	Covariance	19,284	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 22

Diagrama de dispersión la dimensión *retribución* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*



d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 23 y el Gráfico 22, nos permiten afirmar que existe una correlación directa y significativa entre las variables retribución (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,548 ($P = 0,001$) . La dirección de la correlación demuestra que a medida que el sentido de retribución aumenta, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Quinta hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza H₀.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H1.

c) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 24

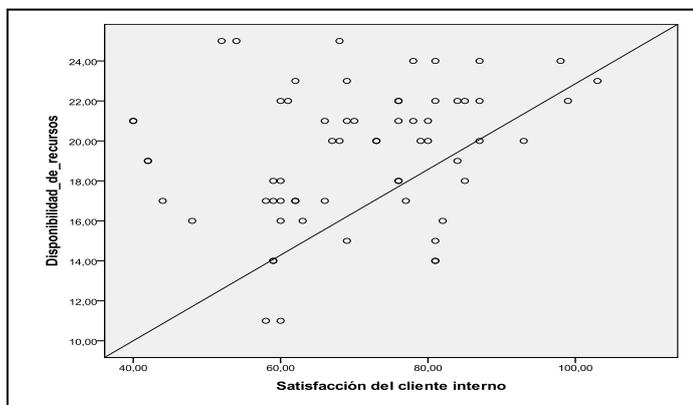
Correlación entre la dimensión *disponibilidad de recursos* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Disponibilidad de recursos	Satisfacción del cliente interno
Disponibilidad de recursos	Pearson Correlation	1	0,254*
	Sig. (2-tailed)		0,045
	Sum of Squares and Cross-products	700,857	768,857
	Covariance	11,304	12,401
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,254*	1
	Sig. (2-tailed)	0,045	
	Sum of Squares and Cross-products	768,857	13110,857
	Covariance	12,401	211,465
	N	63	63

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gráfico 23

Diagrama de dispersión la dimensión *disponibilidad de recursos* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 24 y el Gráfico 23, evidencian que existe una correlación directa y significativa entre las variables disponibilidad de recursos (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,254 ($P = 0,001$). La dirección de la correlación demuestra que cuando existe una mejor disponibilidad de recursos para el trabajo, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Sexta hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión estabilidad y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión estabilidad y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) Nivel de Significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

b) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

c) Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 25

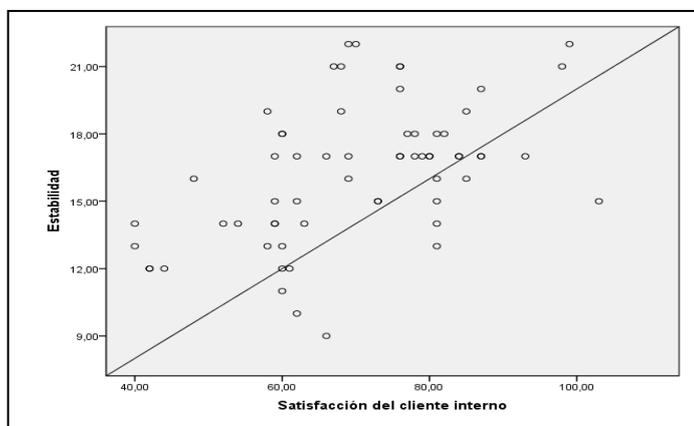
Correlación entre la dimensión *estabilidad* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Estabilidad	Satisfacción del cliente interno
Estabilidad	Pearson Correlation	1	0,494**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	586,413	1369,190
	Covariance	9,458	22,084
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,494**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	1369,190	13110,857
	Covariance	22,084	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 24

Diagrama de dispersión la dimensión *estabilidad* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 25 y el Gráfico 24, nos permiten afirmar que existe una correlación directa y significativa entre las variables estabilidad (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,494 ($P = 0,001$). La dirección de la correlación demuestra que cuando existe estabilidad laboral, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Séptima hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión claridad y coherencia en la dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión claridad y coherencia en la dirección y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza H₀.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H1.

c) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 26

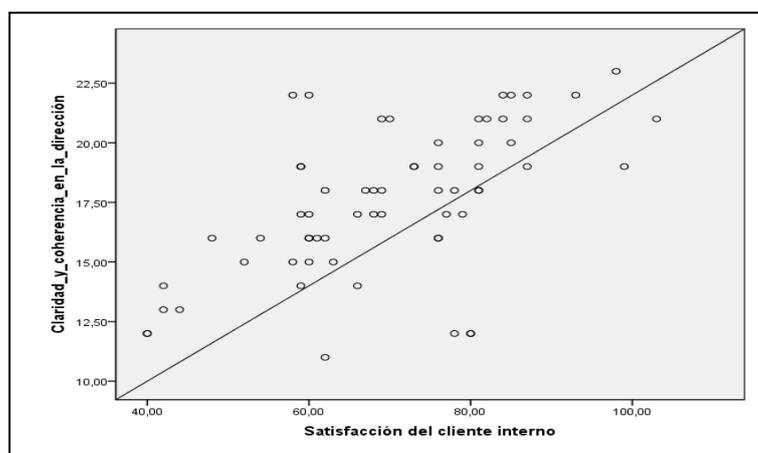
Correlación entre la dimensión *claridad y coherencia en la dirección* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Claridad y coherencia en la dirección	Satisfacción del cliente interno
Claridad y coherencia en la dirección	Pearson Correlation	1	0,599**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	591,714	1667,429
	Covariance	9,544	26,894
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,599**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	1667,429	13110,857
	Covariance	26,894	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 25

Diagrama de dispersión la dimensión *claridad y coherencia en la dirección* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 26 y el Gráfico 25, permiten comprobar que existe una correlación directa y significativa entre las variables claridad y coherencia en la dirección (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,599 ($P = 0,001$). La dirección de la correlación demuestra que cuando existe una mayor claridad y coherencia de parte del equipo directivo, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



- **Octava hipótesis específica**

H₀ : No existe una relación directa y significativa entre la dimensión valores colectivos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa y significativa entre la dimensión valores colectivos y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

c) **Estadístico de prueba:** Correlación de Pearson

Tabla 27

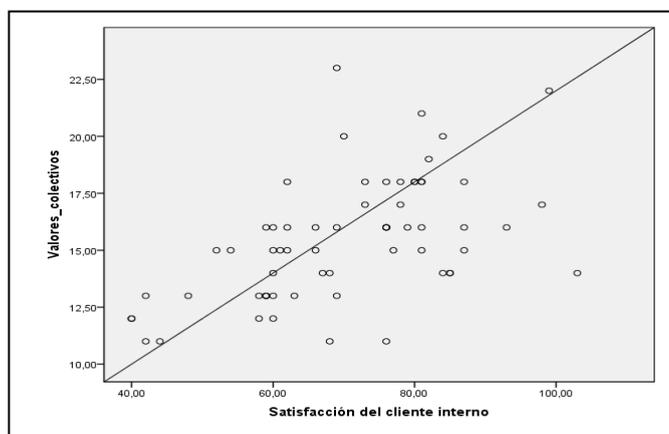
Correlación entre la dimensión *valores colectivos* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*

		Valores colectivos	Satisfacción del cliente interno
Valores colectivos	Pearson Correlation	1	0,540**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	451,429	1313,714
	Covariance	7,281	21,189
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,540**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	1313,714	13110,857
	Covariance	21,189	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 26

Diagrama de dispersión la dimensión *valores colectivos* (Clima Organizacional) y *satisfacción del cliente interno*





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 27 y el Gráfico 26, evidencian que existe una correlación directa y significativa entre las variables valores colectivos (dimensión de Clima Organizacional) y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,540 ($P = 0,001$). La dirección de la correlación demuestra que cuando existe una mayor puntuación para los valores colectivos, también se incrementa la satisfacción del cliente interno de la ZOFRA de Tacna.



Hipótesis general

H₀ : No existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

H₁ : Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

a) Nivel de Significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza H₀.

b) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H₁.

c) Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 28

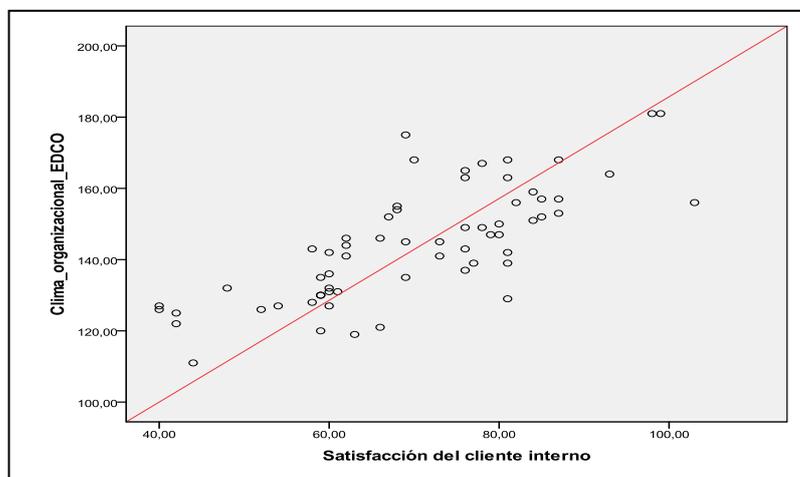
Correlación entre el Clima Organizacional y Satisfacción del cliente interno

		Clima organizacional	Satisfacción del cliente interno
Clima organizacional	Pearson Correlation	1	0,751**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	15981,556	10871,667
	Covariance	257,767	175,349
	N	63	63
Satisfacción del cliente interno	Pearson Correlation	0,751**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	10871,667	13110,857
	Covariance	175,349	211,465
	N	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gráfico 27

Diagrama de dispersión las variables Clima Organizacional y Satisfacción del cliente interno





d) Regla de decisión :

Rechazar H_0 si la P es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la P es mayor a 0,05

e) Interpretación: Los resultados de la Tabla 28 y el Gráfico 27, nos permiten comprobar que existe una correlación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,751 ($P = 0,001$)

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

En el presente estudio se indagó sobre el clima organizacional de la ZOFRATACNA, el que estuvo compuesto de ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Asimismo, se estudió la satisfacción del cliente interno, recogiendo información sobre el trabajo actual, trabajo en general, interacción con el jefe inmediato, oportunidades de progreso, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo y ambiente de trabajo. Se encontró que todas las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA, resultados similares con los Hessem, Gómez & Bonales (2010) quienes hallaron en una institución pública de México, que el clima organizacional de la institución depende de las dimensiones promociones (similar a oportunidades de progreso), salario (similar a remuneraciones e incentivos), liderazgo y relaciones con los compañeros (variable similar a interrelación con los compañeros de trabajo).

En cuanto a los resultados encontrados para la variable satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, se descubrió que las puntuaciones medias para las dimensiones Trabajo actual y en general son altas, lo que las ubica en el rango de alta satisfacción, lo que no ocurre con las dimensiones interacción con el jefe inmediato, oportunidades de progreso, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo y ambiente de trabajo, que presentan puntuaciones medias más bajas, que las ubica como dimensiones *por mejorar*. Sin embargo, en general la satisfacción del cliente interno en la ZOFRATACNA, es media (71,43 %). Nuestros hallazgos respecto a la dimensión interacción con el Jefe Inmediato



son comparables a los de Alonso P (2008) en España, quien encontró que las relaciones sociales con los mandos superiores, son los que producen menor satisfacción en esta muestra de estudio. De igual modo, la satisfacción mayoritariamente media del cliente interno de la Zofra es similar a lo hallado por Garza, D. (2010) en México, quien reporta que la satisfacción del personal de la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, es neutra con una 62,50 % (similar a la categoría media) También encontramos coincidencia con los resultados de Merino & Díaz (2004) en el Perú, ya que concluye que el nivel de satisfacción laboral de las empresas públicas y privadas de Lambayeque es de un nivel medio y bajo, dado que tan sólo el 30% presenta un nivel alto de satisfacción, es decir más de la mitad esta entre un nivel bajo y medio.

Es evidente que el clima organizacional, es percibido por los colaboradores de la organización y repercute en su satisfacción, lo que evidencia que aquel media los comportamientos individuales y de grupo. En consecuencia, se requiere considerar a la variable clima organizacional, como un elemento importante de estudiar y mejorar, ya que tiene consecuencias sobre la satisfacción laboral y por ende en la productividad, eficacia y eficiencia de una organización.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

- ***Clima organizacional:***
 1. El nivel de clima organizacional en la ZOFRATACNA en el año 2014, fue preferentemente medio (60,32 %) [Tabla 8].

- ***Satisfacción del cliente interno:***
 2. El nivel de satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA en el año 2014, fue preponderantemente medio (71,43 %) [Tabla 15].

- ***Clima organizacional y satisfacción laboral:***
 3. Existe una relación directa significativa entre la dimensión relaciones interpersonales del Clima Organizacional y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,556$; $P=0,001$) [Tabla 20].

 4. Existe una relación directa significativa entre la dimensión estilo de dirección del Clima Organizacional y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,460$; $P=0,001$) [Tabla 21].

 5. Existe una relación directa significativa entre la dimensión sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,554$; $P=0,001$) [Tabla 22].



6. Existe una relación directa significativa entre la dimensión retribución y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,548$; $P=0,001$) [Tabla 23].
7. Existe una relación directa significativa entre la dimensión disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,254$; $P=0,045$) [Tabla 24].
8. Existe una relación directa entre la dimensión estabilidad y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,494$; $P=0,001$) [Tabla 25].
9. Existe una relación directa significativa entre la dimensión claridad y coherencia en la dirección y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,599$; $P=0,001$) [Tabla 26].
10. Existe una relación directa significativa entre la dimensión valores colectivos y la satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,540$; $P=0,001$) [Tabla 27].
11. Existe una relación significativa entre Clima organizacional y la Satisfacción del cliente interno de la Zona Franca de Tacna ($r = 0,751$; $P=0,001$) [Tabla 28].

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

Basado en los resultados de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Teniendo en cuenta que el clima organizacional fue preferentemente medio, se recomienda a los directivos del área de Recursos Humanos, implementar programas de comunicación interpersonal y talleres vivenciales para mejorar el clima organizacional, a partir del fomento de los valores humanos.
2. Basado en la conclusión sobre un nivel de satisfacción del cliente interno medio, se recomienda a los directivos de la ZOFRATACNA, proponer a la Oficina de Recursos Humanos, desarrollar un plan motivacional para generar un entorno laboral apropiado, como por ejemplo organizar talleres vivenciales que promuevan la mejora de las interrelaciones con los compañeros de trabajo.
3. A los directivos de Recursos Humanos, se recomienda promover el trabajo en equipo no solo para favorecer mejores relaciones interpersonales, sino también para que el personal haga propias las actividades e iniciativas que desarrolle la ZOFRATACNA
4. A los directivos del Área de Recursos Humanos, se recomienda el desarrollo de talleres de liderazgo y *feedback* permanente para mejorar la interacción del jefe inmediato con sus subordinados.



5. A los directivos de las diferentes áreas de la ZOFRATACNA, se recomienda implementar estímulos y reconocimientos innovadores para mejorar la imagen institucional ante su personal y fomentar el sentido de pertenencia con su institución.
6. A los directivos del Área de Recursos Humanos, se recomienda comunicar la política remunerativa. Sin embargo, se sugiere diseñar un programa de oportunidades de progreso en concordancia con la normativa de la ZOFRATACNA.
7. A los directivos de cada área de ZOFRATACNA, se recomienda mejorar el ambiente y entorno físico del área de trabajo y facilitar los recursos en la medida de lo posible, para contribuir a la satisfacción del personal.
8. A los directivos del Área de Recursos Humanos, se recomienda comunicar la política en cuanto a recursos humanos, especialmente en el tema de nombramientos y contratos (estabilidad).
9. A la Gerencia de la ZOFRATACNA, se recomienda suscitar una política de comunicación interna, con el propósito de informar los lineamientos y actividades que la ZOFRATACNA planifica o realiza, difundir los valores colectivos establecidos en su Plan Estratégico Institucional.
10. A los directivos del área de Recursos Humanos, se recomienda realizar reuniones con los jefes de cada área teniendo en cuenta los siguientes temas: el flujo de información entre áreas, demora al solucionar problemas y la comunicación entre las áreas, basado en los principios y valores colectivos de la organización ZOFRATACNA.
11. A los directivos del Área de Recursos Humanos, se recomienda implementar periódicamente un Plan de Mejora del Clima Organizacional



como el objetivo específico de incrementar la satisfacción del cliente interno de la ZOFRATACNA.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, P. (2008) *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*. En: *Revista de psicología del trabajo organizacional*. [En línea]. 2008; 24(1): 25-40. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es

Alvarez, S. (2001) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología. Abril – Agosto 2001* [En línea] Disponible http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm

Aponte L (2011) *El Clima Organizacional en el desempeño laboral en la Empresa Serviposible S.A. de la ciudad de Baños. Tesis para optar el Título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato.*[En línea] Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1063/440%20Ing.pdf?sequence=1>[Consulta 6 de mayo 2014].

1

Arnold, J., Robertson, I. & Cooper, C. (1991) *Work psychology understanding human behavior in the work Place*. Pitman Publishing

Beer, M. (1964) Organizational size and Job satisfaction, in *Academy of Managemetn Journal*, 7, p. 34-44

Bonillo, D. & Nieto, F. (2002) *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado* [en línea] Disponible en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf?sequence=1>



- Buxbaum A., Murray, N. & Vernon, R. (1993) Family Planning Mangement Development, *Management Sciencies for Health*, Vol. 2 Jan/Feb. 1993.
- Cabanillas, M. (2010) *La influencia del clima organizacional* [En línea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos89/influencia-del-clima-organizacional/influencia-del-clima-organizacional.shtml>
- Campbell, J., M. Dunnette, E. Lawler y K. Weick, *Managerial behaviour, performanceand effectiveness*, McGraw- Hill. Nueva York, 1970.
- Cavalcante, J. (2004) *Satisfacción en el trabajo de los directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía –Brasil) .* Tesis Doctoral . Universidad Autónoma de Barcelona [en línea] Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf;jsessionid=BC746D61689B54D7AB2C38E4B548302A.tdx2?sequence=1>
- Celis, A. & García , A. (2012) *Satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal en una Empresa Extractiva Yucateca* [en línea] Disponible en <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/49.htm>
- Chiang, M., Martín, J. & Núñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* , Madrid : Edit. Universidad Pontificia Comillas.
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001) *Clima Organizacional* [en línea] Disponible en mecicalidad.dafp.gov.co/.../Clima%20Organizacional.pdf
- Cook, J. et al (1981) *The experience of work*. Academic Press, London.



- Espino, P. (2012) Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa INCMENA S.A.X. Villa el Salvador [En línea] Disponible en <http://www.slideshare.net/pedroespinoargas/tesis-satisfaccion-laboral>
- Fernández, J. (1994) *Bases sociales de la emoción*. En Psicología Social Madrid: Edit. Mc Graw Hill .
- Fernández, M. (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo : Teoría , Métodos y Ejercicios ,Madrid :Ed. Diaz de Santos.
- Ferrero, J. (2011) *Estudio de la satisfacción laboral de los Yeseros* [En línea] Disponible en <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12333 /PFG%20Javier%20Ferrero%20Berlanga.pdf?sequence=1>
- Fonseca J., Herrera N. (2007) Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles en madera en el barrio San Ignacio de la ciudad de Bogotá . Tesis de grado, Universidad de la Salle de la Facultad de Administración de Empresas [En línea] Disponible <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3150/1/11021041.pdf>
- García, I. (2006) *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* . Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología Social, Universidad de Granada [En línea] Disponible en <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- García , M., Ibarra, L. (s/f) *Diagnóstico de Clima Organizacional* [En línea] Disponible http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/ diagnostico_de_clima_organizacional.html
- García S. (2009) *Satisfacción laboral y productividad : su interrelación* [En línea] Disponible en www.libro-s.com/satisfaccion-laboral/1/



- García Viamontes, D. (2010) Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales[En línea] Disponible en www.eumed.net/rev/cccscs/09/dgv.htm
- Garrido, E. & Agulló , E. (2006) Sociopsicología del trabajo Barcelona: Editorial UOC.
- Garza, D. (2010) *El Clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas* . Tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en recursos humanos. Universidad Autónoma de Tamaulipas[En línea] Disponible en <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Goncalves, A. (2000) *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- GRUPO KAIZEN S.A. (2011) *Cliente interno* [en línea] Disponible en <http://www.grupokaizen.com/mck/mck02.php>
- Hesse, H. & Gomez, R. & Bonlaes, J. (2010) *Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán , México* [En línea] Disponible en dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882831.pdf
- Hernández,R; Fernández ,C & Baptista, P (1994) *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Instituto Tecnológico de Atitalaquia (2012) Determinación del tamaño de la muestra.Casos y talleres [En línea] Disponible en www.itatitalaquia.edu.mx/temas/23.pdf



- Kangis, P. , & Williams, G. (2000) Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, Vol. 38 Nro 8, 531-540
- Lasio , M. (2003) Clima y su evolución hacia un concepto estratégico . *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* , CLADEA 30, 87-95.
- Locke, E. (1976) *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. In M. D. Dunnette ,Chicago: Ed. Handbook of industrial and organizational psychology
- López, F., Casique, A. & Ferrer, J. (2012) *La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las Expectativas y de Equidad* [En línea] Disponible en <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=03a12>
- Manene, L. (2009) *La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías* [En línea] Disponible <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- Manual de Ingeniería Industrial (2010) *Definición de los clientes internos y externos* [En línea] Disponible en <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>
- Marín , D., Cano, C. , Zevallos , M. & Mora, R. (2009) *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional* , Bogotá : Edit. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Merino, M., Díaz, A. (2004) *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque* [En línea] Disponible en <http://www.uss.edu.pe/hatunruna/Doc/8.pdf>



Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2010) *Satisfacción laboral : escala general de Satisfacción* [En línea] Disponible en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Ministerio de Salud (2009) *Metodología para el estudio del Clima Organizacional* http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf

Ministerio de Salud. Dirección General de Salud de las personas. Dirección Ejecutiva de Servicios de Salud. (2002) *Encuesta de Satisfacción del personal de salud* [En línea] Disponible en [http://issuu.com/dr.ppach/docs/encuesta de satisfacci n usuario interno?mode=window&pageNumber=2](http://issuu.com/dr.ppach/docs/encuesta_de_satisfacci_n_usuario_interno?mode=window&pageNumber=2)

Monteagudo, F. (2001) Evaluación de la contaminación por mercurio en población de mineros artesanales de oro en la comunidad de Santa Filomena – Ayacucho- Perú , durante el periodo agosto 2000-Septiembre 2001. Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1999) *Total quality Mangement in de public sector: An international perspective*. Buckingham, England, Open University Press.

Mueller , J. & McCloskey, J. (1990) Nurses Job Satisfaction. A proposed measure. *Nursing Research*, 39,113-117

Muchinsky, P. (1977) Organizational communication. Relationship to organizational climate and job satisfaction, in *Academy Of Management Journal*, 20, pp. 592-607.



- Pelaes, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* [en línea] Disponible en www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/pelaez_lo/pdf/pelaez_lo.pdf
- Peiró, J. & Prieto, F. (1996) *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol 1. La actividad laboral en su contexto*. Madrid : Edit. Síntesis.
- Peiró, J. (1998) *La psicología del trabajo y de las organizaciones antes las transformaciones en el mundo del trabajo: Retos y perspectivas* . Psicología e Sociedade (Ciclo de conferencias) Universidad de Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educacao
- Rivas, M. & López, M (2012) *Psicología social y de las organizaciones* [En línea] Disponible en http://www.pir.es/temas_muestra_2011/11.SOCIAL.pdf
- Robbins, S. (2000) *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*, Séptima edición, México D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Rodríguez, A. (1996) *Los recursos humanos en las administraciones públicas* , Madrid : Tecnos.
- Rodríguez, D. (1998) *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile
- Rousseau , D. (1988) *The construction of climate in organizational research*. En C.L. Cooper Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 137-158) Londres : John Wiley & Sons



- Sánchez, S. (2006) *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba [En línea] Disponible <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/431/1428926x.pdf?sequence=1>
- Suarez M. (2010) Cálculo del tamaño de la muestra [En línea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>
- Simmons, R. & Simmons, G. (1999) *Moving toward a higher quality of care: Challenges for management*, Buckingham, England, Open University Press
- Spector, P. (1997) *Job satisfaction: application , assessment, causes and consequences* .California: Sage Publications.
- Weinert, B. (1987) *Manual de Psicología de la Organización*. Edit. Herder, Barcelona .
- Uscanga, M. & Santillán, A. (2008) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Universidad de Málaga. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net.
- United States Agency International Development (USAID) (1998) *maq : From guidelines to action. Proceedings of the USAID-sponsored conference*, Washington, D.C.



ZOFRATACNA (2010) PEI 2010 – 2013 *Plan Estratégico Institucional 2010 – 2013* [En línea] Disponible en http://www.zofratacna.com.pe/transparencia/almacen/01/02/PEI_2010-2013_Version_3.pdf

ZOFRATACNA (2011) *El Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA ISO 9001:2008* [En línea] Disponible en http://www.zofratacna.com.pe/spa/1_gesti.htm



ANEXOS



ANEXOS

Datos generales

Edad :.....

Años de experiencia:

Estudios: Primaria () Secundaria () Superior ()

Condición laboral: Nombrado () Contratado ()

Área de trabajo:.....

Estimado Señor (a), con el objetivo de desarrollar una investigación relacionada con clima organizacional y satisfacción en el trabajo, es que necesitamos de vuestra colaboración para responder el siguiente cuestionario; en tal sentido te solicitamos que según tu criterio, encierre en un círculo, el número que mejor exprese tu apreciación. **El cuestionario es anónimo.** Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas. De antemano le agradezco su participación.

Cuestionario de Clima Organizacional (EDCO)

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito amablemente responda todas las preguntas. Muchas gracias por su valiosa participación.



1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones
Siempre ()
Casi siempre ()
Algunas veces ()
Muy pocas veces ()
Nunca ()

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo
Siempre ()
Casi siempre ()
Algunas veces ()
Muy pocas veces ()
Nunca ()

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo puntuación
Siempre ()
Casi siempre ()
Algunas veces ()
Muy pocas veces ()
Nunca ()
Puntuación Invertida

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo
Siempre ()
Casi siempre ()
Algunas veces ()
Muy pocas veces ()



- Nunca ()
Puntuación invertida
5. El grupo de trabajo valora mis aportes
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()
7. El jefe es mal educado
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()



8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()



Nunca ()

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis
necesidades

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la ZOFRA

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida



15. Los servicios de salud que recibo en la ZOFRA son deficientes

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

16. Realmente me interesa el futuro de la ZOFRA

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

17. Recomiendo a mis amistades la ZOFRA como un excelente sitio de
trabajo

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la ZOFRA

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()



Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

19. Sin remuneración no trabajo horas extras

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

20. Sería más feliz en otro centro laboral

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()



22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado
- | | |
|-----------------|-----|
| Siempre | () |
| Casi siempre | () |
| Algunas veces | () |
| Muy pocas veces | () |
| Nunca | () |
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo
- | | |
|-----------------|-----|
| Siempre | () |
| Casi siempre | () |
| Algunas veces | () |
| Muy pocas veces | () |
| Nunca | () |
- Puntuación invertida
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
- | | |
|-----------------|-----|
| Siempre | () |
| Casi siempre | () |
| Algunas veces | () |
| Muy pocas veces | () |
| Nunca | () |
- Puntuación invertida
25. La iluminación de mi área de trabajo es deficiente
- | | |
|---------------|-----|
| Siempre | () |
| Casi siempre | () |
| Algunas veces | () |



Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

26. En mi centro de trabajo se despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

27. La ZOFRA brinda estabilidad laboral

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

28. La ZOFRA contrata personal temporal

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida



29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

31. Entiendo de manera clara las metas de la ZOFRA

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

32. Conozco bien como la ZOFRA está logrando sus metas

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()



- Nunca ()
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()
Puntuación invertida
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la ZOFRA
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()
Puntuación invertida
35. Las metas de la ZOFRA son poco entendibles
- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()
Puntuación invertida



36. El trabajo en equipo con otras dependencias o áreas es bueno

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

37. Las otras dependencias o áreas responden bien a mis necesidades
laborales

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()

38. Cuando necesito información de otras dependencias o áreas la
puedo conseguir fácilmente

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Muy pocas veces ()
- Nunca ()



39. Cuando las cosas salen mal las dependencias o áreas son rápidas
en culpar a otras

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

Puntuación invertida

40. Las dependencias o áreas resuelven problemas en lugar de
responsabilizar a otras

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()



ANEXO 2. Cuestionario Satisfacción del cliente interno

Con relación a las siguientes preguntas, marque con una aspa (X) en el paréntesis , al lado de la alternativa que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan:

Trabajo actual

1. Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí

Totalmente de acuerdo con la opinión ()
Mayormente de acuerdo con la opinión ()
Indiferente a la opinión ()
Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

2. El trabajo en mi área está bien organizado

Totalmente de acuerdo con la opinión ()
Mayormente de acuerdo con la opinión ()
Indiferente a la opinión ()
Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

3. En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades

Totalmente de acuerdo con la opinión ()
Mayormente de acuerdo con la opinión ()



Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

4. Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados

Totalmente de acuerdo con la opinión ()

Mayormente de acuerdo con la opinión ()

Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

Trabajo en general

5. Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo

Totalmente de acuerdo con la opinión ()

Mayormente de acuerdo con la opinión ()

Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

6. La institución me proporciona los recursos necesarios , herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto

Totalmente de acuerdo con la opinión ()

Mayormente de acuerdo con la opinión ()

Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()



7. En términos generales, me siento satisfecho con mi centro laboral

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

Interacción con el Jefe Inmediato

8. Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

9. Los Directivos y/o Jefes solucionan los problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()



10. Los Directivos y/o Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

11. Los Directivos y/o Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

12. Los Directivos y/o Jefes hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente al personal de la ZOFRA sobre los asuntos que nos afectan e interesan , así como del rumbo de la institución

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()



Oportunidades de progreso

13. Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades para el puesto que ocupo.

Totalmente de acuerdo con la opinión ()

Mayormente de acuerdo con la opinión ()

Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

14. Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano

Totalmente de acuerdo con la opinión ()

Mayormente de acuerdo con la opinión ()

Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

Remuneraciones e Incentivos

15. Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo

Totalmente de acuerdo con la opinión ()

Mayormente de acuerdo con la opinión ()

Indiferente a la opinión ()

Pocas veces de acuerdo con la opinión ()

Totalmente en desacuerdo con la opinión ()



16. La Institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

Interrelación con los Compañeros de Trabajo

17. Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

18. Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()



Ambiente de trabajo

19. Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

20. Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()

21. El ambiente de la institución, permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.

- Totalmente de acuerdo con la opinión ()
- Mayormente de acuerdo con la opinión ()
- Indiferente a la opinión ()
- Pocas veces de acuerdo con la opinión ()
- Totalmente en desacuerdo con la opinión ()



22. El nombre y prestigio de la ZOFRATACNA es gratificante para mí.

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo con la opinión | () |
| Mayormente de acuerdo con la opinión | () |
| Indiferente a la opinión | () |
| Pocas veces de acuerdo con la opinión | () |

Anexo 3: Estimación de la Fiabilidad del Cuestionario Satisfacción del Personal

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,911	0,911	22

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
s_ta_1	4,2540	,87930	63
s_ta_2	3,6349	1,20886	63
s_ta_3	3,5873	1,14490	63
s_ta_4	3,3651	1,16815	63
s_tg_5	4,3016	,73254	63
s_tg_6	3,8571	1,09039	63
s_tg_7	3,7143	1,09881	63
s_inter_8	3,4127	1,19993	63
s_inter_9	2,8413	1,22087	63
s_inter_10	2,8730	1,21140	63
s_inter_11	2,4444	1,07430	63
s_inter_12	2,3968	,95950	63
s_oport_13	2,5079	1,18965	63
s_oport_14	2,3651	1,09694	63
s_remun_15	2,1905	1,11958	63
s_remun_16	2,6508	1,24640	63
s_compañ_17	3,3333	1,15004	63
s_compañ_18	2,9048	1,14602	63
s_ambient_19	3,8413	,90173	63
s_ambient_20	3,0635	1,09062	63
s_ambient_21	2,7937	1,28463	63
s_ambient_22	3,7143	1,27543	63

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3,184	2,190	4,302	2,111	1,964	,397	22
Varianzas de los elementos	1,257	,537	1,650	1,114	3,075	,080	22
Covarianzas inter-elementos	,398	-,147	1,175	1,322	-7,965	,043	22
Correlaciones inter-elementos	,317	-,105	,838	,944	-7,968	,022	22

Anexo 4: Estimación de la Fiabilidad del Cuestionario Clima Organizacional:

1. Dimensión Relaciones Interpersonales

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.850	.848	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_1	3.6190	.83141	63
edco_2	4.2857	.70548	63
edco_3	4.2063	.78614	63
edco_4	4.1587	.72304	63
edco_5	3.7778	.65855	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_1	edco_2	edco_3	edco_4	edco_5
edco_1	1.000	.601	.640	.451	.727
edco_2	.601	1.000	.532	.447	.417
edco_3	.640	.532	1.000	.622	.464
edco_4	.451	.447	.622	1.000	.380
edco_5	.727	.417	.464	.380	1.000

2. Dimensión Estilo de dirección

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.800	.812	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_6	3.6508	1.16617	63
edco_7	4.4444	.85719	63
edco_8	3.6667	.74053	63
edco_9	3.7778	1.06928	63
edco_10	3.8571	.75897	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_6	edco_7	edco_8	edco_9	edco_10
edco_6	1.000	.545	.591	.428	.435
edco_7	.545	1.000	.618	.373	.421
edco_8	.591	.618	1.000	.312	.373
edco_9	.428	.373	.312	1.000	.537
edco_10	.435	.421	.373	.537	1.000

3. Dimensión Retribución

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.693	.690	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_11	4.2381	.81744	63
edco_12	3.4603	.85808	63
edco_13	2.4921	1.18965	63
edco_14	2.6667	1.01600	63
edco_15	3.4127	.97773	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_11	edco_12	edco_13	edco_14	edco_15
edco_11	1.000	.255	.226	.078	.077
edco_12	.255	1.000	.296	.290	.712
edco_13	.226	.296	1.000	.538	.294
edco_14	.078	.290	.538	1.000	.319
edco_15	.077	.712	.294	.319	1.000

4. Dimensión Sentido de Pertenencia

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.363	.514	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_16	4.8254	.38268	63
edco_17	3.3810	1.03843	63
edco_18	4.7937	.44572	63
edco_19	3.8413	1.16683	63
edco_20	3.2857	1.16990	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_16	edco_17	edco_18	edco_19	edco_20
edco_16	1.000	.170	.353	.190	.221
edco_17	.170	1.000	.173	-.149	.028
edco_18	.353	.173	1.000	.091	.424
edco_19	.190	-.149	.091	1.000	.246
edco_20	.221	.028	.424	.246	1.000

5. Dimensión Disponibilidad de Recursos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.811	.812	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_21	4.0952	.73428	63
edco_22	3.8730	.94172	63
edco_23	3.7619	.89288	63
edco_24	3.4921	.78026	63
edco_25	4.1587	1.06569	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_21	edco_22	edco_23	edco_24	edco_25
edco_21	1.000	.811	.626	.142	.496
edco_22	.811	1.000	.635	.240	.599
edco_23	.626	.635	1.000	.333	.481
edco_24	.142	.240	.333	1.000	.273
edco_25	.496	.599	.481	.273	1.000

6. Dimensión Estabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.625	.613	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_26	3.8413	1.00332	63
edco_27	3.6349	.74707	63
edco_28	2.3333	.89803	63
edco_29	2.9206	1.15426	63
edco_30	3.5397	1.01323	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_26	edco_27	edco_28	edco_29	edco_30
edco_26	1.000	.201	.489	.504	.181
edco_27	.201	1.000	-.080	.303	.243
edco_28	.489	-.080	1.000	.384	-.006
edco_29	.504	.303	.384	1.000	.189
edco_30	.181	.243	-.006	.189	1.000

7. Dimensión Claridad y Coherencia en la Dirección

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.701	.710	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_31	4.1905	.75897	63
edco_32	3.5397	.99718	63
edco_33	3.4127	.92693	63
edco_34	3.1905	1.04507	63
edco_35	3.1905	.82025	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_31	edco_32	edco_33	edco_34	edco_35
edco_31	1.000	.587	.162	.259	.433
edco_32	.587	1.000	.261	.441	.464
edco_33	.162	.261	1.000	.067	.340
edco_34	.259	.441	.067	1.000	.277
edco_35	.433	.464	.340	.277	1.000

8. Dimensión Valores Colectivos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.653	.669	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
edco_36	3.3968	.87140	63
edco_37	3.1746	.73044	63
edco_38	3.3968	.75219	63
edco_39	2.5873	.97773	63
edco_40	2.8730	.81304	63

Matriz de correlaciones inter-elementos

	edco_36	edco_37	edco_38	edco_39	edco_40
edco_36	1.000	.346	.174	.101	.254
edco_37	.346	1.000	.547	.148	.310
edco_38	.174	.547	1.000	.336	.321
edco_39	.101	.148	.336	1.000	.339
edco_40	.254	.310	.321	.339	1.000