



## EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION DEL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA TINFLUBA S.A.C”

### ТРУДОВОЙ КЛИМАТ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОБЛАСТИ КОМПАНИИ TINFLUBA S.A.C ”

### THE LABOR CLIMATE AND THE SATISFACTION OF THE PERSONNEL OF THE PRODUCTION AREA OF THE COMPANY TINFLUBA S.A.C ”

Presentado: 22/10/2017  
Aceptado: 11/02/2018  
Publicado online: 28/04/2018

**Ing. Roberto Carlos Dávila Moran**

Docente Contratado de la  
Universidad Alas Peruanas  
Email: r\_davila1986@hotmail.com



#### Citación:

Dávila, M. (2018) *El clima laboral y la satisfacción del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C”*, Revista Gerencia VOL. 3, NÚM. 1 (2018): 2-42 (abril 2018).  
DOI:

#### Resumen

La presente investigación estudio la relación del clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C., realizado desde el mes de mayo al mes de noviembre del año 2014.El propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima laboral y de satisfacción laboral así como la relación entre ambas variables, para lo cual se tomó una muestra que estuvo conformada por 32 trabajadores que ha constituido la unidad de análisis. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas, dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa Statical Package for the Social Sciences (SPSS).

Los resultados que se obtuvieron evidenciaron que existe predominio de un nivel alto de clima laboral y de un nivel medio de satisfacción laboral así como una alta relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en el personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

Lo anterior, resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima laboral con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas, en la medida que una mayor satisfacción laboral sustenta y garantiza los esfuerzos para lograr mayor competitividad de la organización.

El presente trabajo de investigación contribuyo con estos resultados a conocer un mayor argumento





científico de las relaciones existentes entre las referidas variables en un centro productivo, como es el área objeto de estudio; apostando al mejor conocimiento y entendimiento de tales situaciones en las organizaciones y resultados que pueden servir de base para futuros trabajos.

**Palabras clave:** clima laboral, satisfacción laboral

**Аннотация:**

В настоящем исследовании изучалось соотношение трудового климата и удовлетворенности работников персонала производственной зоны компании TINFLUBA SAC, реализованной с мая по ноябрь 2014 года. Цель этого же заключалась в определении уровня рабочего климата и удовлетворенности работой, а также взаимосвязи между обоими переменными, для которых была взята выборка, в которую вошли 32 работника, которые составили единицу анализа. Используемыми инструментами были два вопросника, достоверность и надежность которых были должным образом продемонстрированы, поскольку они представили коэффициенты с приемлемыми и высокими значениями Альфа Кронбаха. Данные были обработаны с помощью Статического пакета для Программы социальных наук (SPSS).

Полученные результаты показали, что преобладает высокий уровень рабочего климата и средний уровень удовлетворенности работой, а также высокая взаимосвязь между условиями работы и удовлетворенностью работой персонала производственной зоны компании TINFLUBA S.A.C.

Вышеизложенное подчеркивает необходимость поощрения надлежащей рабочей среды с целью заставить работников чувствовать себя мотивированными, ценными и укреплять их приверженность их работе и институту для развития их повседневной деятельности, в той степени, в которой большее удовлетворение оказывает труд и гарантирует усилия по достижению большей конкурентоспособности организации.

Настоящая работа по исследованию способствовала этим результатам, чтобы узнать более значительный научный аргумент о существующих отношениях между упомянутыми переменными в продуктивном центре, поскольку это предмет исследования области; делая ставку на лучшее знание и понимание таких ситуаций в организациях и результаты, которые могут служить основой для будущей работы.

**Ключевые слова:** рабочий климат, удовлетворенность работой

**Abstract:**

The present investigation studied the relation of the labor climate and the labor satisfaction of the personnel of the production area of the company TINFLUBA SAC, realized from the month of May to the month of November of the year 2014. The purpose of the same, consisted in determining the levels of work climate and job satisfaction as well as the relationship between both variables, for which a sample was taken that was made up of 32 workers that has constituted the unit of analysis. The instruments used were two questionnaires whose validity and reliability were duly demonstrated, since they presented coefficients with acceptable and high values of Cronbach's Alpha. The data was processed with the Statical Package for the Social Sciences Program (SPSS).

The results obtained showed that there is a predominance of a high level of work climate and a medium level of job satisfaction as well as a high relationship between work environment and job satisfaction in





the personnel of the production area of the company TINFLUBA S.A.C.

The above, highlights the need to promote an adequate working environment with the aim of making workers feel motivated, valued and that strengthen their commitment to their work and the institution for the development of their daily activities, to the extent that greater satisfaction Labor sustains and guarantees the efforts to achieve greater competitiveness of the organization.

The present work of investigation contributed with these results to know a greater scientific argument of the existent relations between the referred variables in a productive center, as it is the area object of study; betting on the best knowledge and understanding of such situations in organizations and results that can serve as a basis for future work.

**Keywords:** work climate, job satisfaction.

## EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION DEL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA TINFLUBA S.A.C”

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

#### Identificación del Problema

Se requiere que la empresa se encuentre en óptimas condiciones en el manejo de sus recursos, principalmente de sus capacidades humanas, soporte fundamental para cumplir con su visión institucional conformando una organización líder que inspire confianza y credibilidad.

Sin embargo, se observó que la empresa no otorga la suficiente importancia al clima laboral y a la satisfacción laboral de los trabajadores, quienes no se encuentran muy conformes con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, aspecto que incide en su satisfacción laboral. Así mismo, los responsables de dirigir y administrar la empresa, no están convencidos que, una manera eficaz de mantener satisfechos a los trabajadores y lograr un mejor rendimiento y mejores resultados es garantizando un atmosfera o clima laboral adecuado.

Por ello, es que, se realizó el presente estudio con la finalidad de conocer si se manifiesta alguna relación del clima laboral, con respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C., con el propósito de plantear medidas de mejoramiento en beneficio del desempeño de la empresa.

En este sentido, la variable satisfacción laboral es una función del clima laboral actual. Por tal razón, se debe considerar los parámetros gravitantes o dimensiones más relevantes que forman parte de la variable clima laboral en la citada área de producción, debiendo ser vinculado a las dimensiones resultantes y que forman parte de la variable satisfacción laboral.





A través de meta-análisis Schratz (1993); encontró que existen dimensiones de clima laboral que presentan una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción laboral. Las dimensiones de clima laboral que más se han relacionado con satisfacción laboral son: autonomía en la ejecución del trabajo (grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia, discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello), relaciones interpersonales (interacción recíproca entre dos o más personas), reconocimiento del trabajo (las decisiones que se toman en el interior de la empresa, así como el papel de los empleados en el proceso) y relaciones con la jefatura (flujo de comunicación que existe entre los empleados y el Jefe) .





Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima laboral son: satisfacción con la relación con sus superiores (referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas de relaciones humanas o administrativas), satisfacción con su trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos), satisfacción con las condiciones físicas del trabajo (se refiere a la comodidad del empleado a la hora de realizar sus labores que incluye ventilación, temperatura, iluminación, área de trabajo y la limpieza y salubridad de su lugar de trabajo), satisfacción con la participación en las decisiones (capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo) y satisfacción con el reconocimiento (incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción).

## Formulación del Problema

### Problema General

En este contexto es que se ha llevado a cabo el presente trabajo de investigación formulando el siguiente problema.

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C?

### Problemas Específicos

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre las relaciones del trabajador con la jefatura y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el reconocimiento del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la autonomía en la ejecución del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C?

## Objetivos de la investigación

### Objetivo General

Establecer el grado de la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

### Objetivos Específicos





- Establecer el grado de relación que existe entre las relaciones del personal con la jefatura y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.
- Establecer el grado de relación que existe entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.
- Establecer el grado de relación que existe entre el reconocimiento del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.
- Establecer el grado de relación que existe entre la autonomía de la ejecución del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

### Diseño de investigación

La investigación propuesta corresponde a una investigación no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no

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

Según el análisis y alcance de resultados es descriptivo y correlacional.

Descriptivo, porque describió como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente sobre las variables de estudio.

Correlacional, porque describió correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores y en un momento determinado.

### Selección de la muestra

Para seleccionar la muestra, lo primero fue definir nuestra unidad de análisis. *El “quienes van hacer medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar* (cuadro N°4.1). Estas acciones nos llevaran al siguiente paso, que es el de delimitar una población.

CUADRO N°4.1

#### ¿QUIENES VAN A SER MEDIDOS?

Pregunta de investigación	Unidad de análisis
---------------------------	--------------------





¿Cuál es el grado de relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de Producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.?	Muestra de trabajadores del área de Producción de la empresa TINFLUBA S.A.C. cada uno de los cuales contestara a las preguntas de un cuestionario.
--	--

Una vez definido cuál será nuestra unidad de análisis, procedemos a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Es preferible entonces, establecer claramente las características de la población, a fin de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

El tipo de muestreo usado en la investigación es de tipo probabilístico, porque todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Estos se obtienen definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

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

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

N = Tamaño de la población (35).

Z = Valor de Z para nuestra prueba que es unilateral con un nivel de significancia del 5% (ver cuadro N°4.2).

P = Probabilidad de éxito (0.5).

Q = Probabilidad de fracaso (0.5). E = Error máximo permitido (0.05).

Obteniendo como resultado  $n = 31.855 \approx 32$





CUADRO N°4.2

VALORES DE Z EN PRUEBAS UNILATERALES Y BILATERALES PARA  
DIFERENTES NIVELES DE SIGNIFICACION

Nivel de significación	0.1	0.05	0.01	0.005	0.002
Valores de Z en pruebas de 1 cola	1.28	1.64	2.33	2.58	2.88
Valores de Z en pruebas de 2 colas	1.64	1.96	2.58	2.81	3.08

Fuente: Murray, Spiegel. Estadística, teoría y 875 problemas resueltos, pp 167-187.

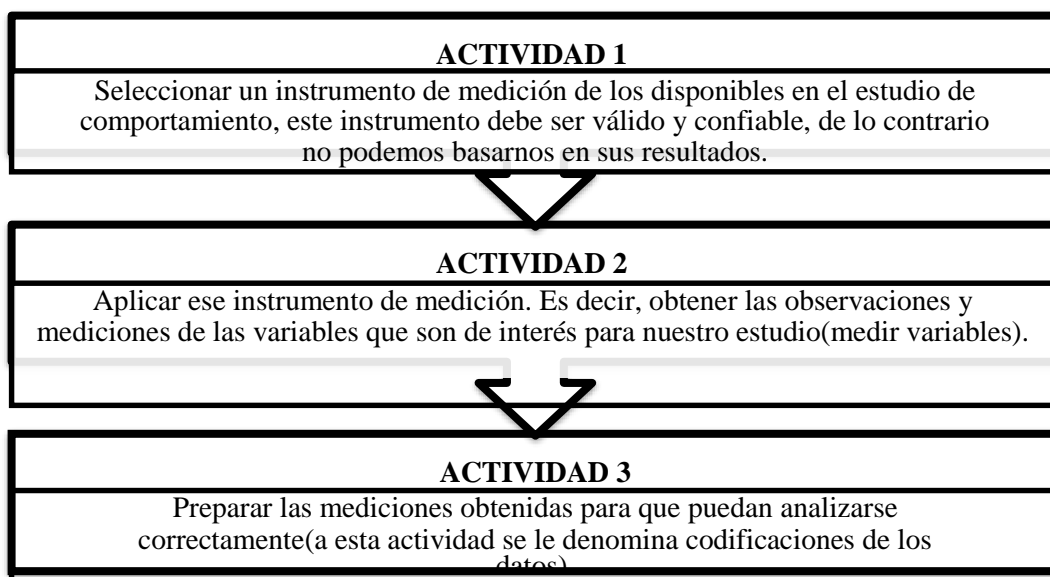
**4.1. Recolección de los datos**

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente involucradas entre sí:

FIGURA N°4.2

PROCESO DE RECOLECCION DE DATOS







En la actividad 3 se indica cómo se codifico los datos en cada ítem y variable. Codificar los datos significa asignarles un valor numérico que lo represente. Es decir, a las categorías de cada ítem y variable se les asignan valores numéricos que tienen un significado.

Para la medición de la variable dependiente (satisfacción laboral) se tomó en cuenta al formato de respuesta o método de Rensis Likert, tal como se señala en el cuadro N°4.3.

CUADRO N°4.3

ESCALA DE MEDICION SATISFACCION LABORAL

Categoría	Codificación(valor asignado)
• Muy insatisfecho	1
• Bastante insatisfecho	2
• Algo insatisfecho	3
• Indiferente	4
• Algo satisfecho	5
• Bastante satisfecho	6
• Muy satisfecho	7

Fuente: Chiang, Salazar y Núñez. Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento.

Elaboración: Adaptado Melia y Peiro (1986-1990).

Para la medición de la variable independiente (clima laboral) también se tomó en cuenta al formato de respuesta o método de Rensis Likert, tal como se visualiza en el cuadro N°4.4.

CUADRO N°4.4

ESCALA DE MEDICION CLIMA LABORAL

Categoría	Codificación(valor asignado)
• Totalmente en desacuerdo	1
• En desacuerdo	2
• No estoy seguro	3
• De acuerdo	4
• Muy de acuerdo	5

Fuente: Chiang, Salazar y Núñez. Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento.

Elaboración: Adaptado de Koys y Decottis (1991).





El siguiente paso consistió en determinar el rango de calificación, que se ha usado en el proceso de investigación (ver cuadro N°4.5). La calificación va de un mínimo de 23 (por cuanto el cuestionario respectivo registra 23 preguntas) hasta un máximo de 161.

Se determinó tres niveles para medir la satisfacción laboral califica, entre alto, medio y bajo. Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (23 y 161) se establecen tres intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre tres y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

CUADRO N°4.5

RANGO DE CALIFICACION SATISFACCION LABORAL

CALIFICACION N	NIVELES
23 - 69	Nivel bajo de importancia
70 - 116	Nivel medio de importancia
117 - 161	Nivel alto de importancia

De manera similar, se determinó el rango de calificación del clima laboral (ver cuadro N°4.6).

CUADRO N°4.6

RANGO DE CALIFICACION CLIMA LABORAL

CALIFICACION N	NIVELES
31 - 72	Nivel bajo de importancia
73 - 114	Nivel medio de importancia
115 - 155	Nivel alto de importancia

Con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos se utilizó como técnica: la encuesta.

La encuesta se clasifico como directa, dado que los datos obtenidos de la “unidad de análisis” (personal del área de Producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.) corresponden a los objetivos del presente trabajo.

La encuesta es una aplicación específica del método cuantitativo porque ha permitido proveer datos numéricos para los exámenes estadísticos,





Evaluar y determinar las relaciones entre las variables independiente y dependiente.

Para obtener la información se utilizó como instrumento: el cuestionario, que en este caso son dos: uno para la variable independiente (clima laboral) y otro cuestionario para la variable dependiente (satisfacción laboral):

- a) Cuestionario de 31 preguntas para evaluar el clima laboral (Ver Anexo N°2).
- b) Cuestionario de 23 preguntas para evaluar la satisfacción laboral (Ver Anexo N°3).

#### 4.4 Analizar los datos

Una vez que los datos fueron codificados y transferidos a una matriz, así como guardados en un archivo, se procedió a analizar los datos.

El analizar datos consiste en estudiar los hechos y el uso de sus expresiones en cifras para lograr información la cual debe ser válida y confiable.

En general, el análisis pretende “hacer explícitas las propiedades, notas y rasgos de todo tipo que, en relación a las variables estudiadas, se derivan de las tablas en las que se condensa la clasificación”, mientras que la interpretación intenta precisar la significación y alcance de las propiedades y rasgos.

Greenberg, Goldstucker y Bellenger<sup>2</sup> señalaron con énfasis que pretenden cuando se analizan datos:

- Hallar lo que hay en los datos.
- Conocer que variaciones ocurren en los datos.
- Como están distribuidos los datos.
- Qué relación existe entre las variables.
- Las estimaciones que resulten de los datos.

---

<sup>2</sup> Naghi, op. cit. pp. 281-282.





- Describir las diferencias entre grupos y variables.
- Determinar variables que causan variación en otras variables.

He aquí el uso específico de estas técnicas para cumplir con los objetivos arriba indicados (cuadro N°4.7):

CUADRO N°4.7

TOMA DE DECISIONES RESPECTO A LOS ANALISIS A REALIZAR

OBJETIVO DEL ANALISIS	TECNICA ESTADISTICA
a) Hallar que hay en los datos	Media, mediana, moda
b) Conocer que tanto varían los datos	Desviación estándar, rango, varianza y desviación promedio
c) Como están distribuidos los datos	Frecuencia
d) Qué relación existe entre variables	Correlación y medidas de asociación
e) Estimaciones y predicciones.	Estimación de punto e intervalos. Regresión y serie de tiempo
f) Describir las diferencias entre grupos y variables	Prueba de T,Z y análisis de varianza
g) Demostrar causalidad	Prueba de T,Z y análisis de varianza

Fuente: Ibíd.





## I. RESULTADOS

Procesados los datos, teniendo en cuenta el problema formulado, los objetivos planteados y las hipótesis establecidas en nuestra investigación, en el presente capítulo se realizó el análisis e interpretación de los resultados del estudio efectuado a la muestra de 32 trabajadores.

CUADRO N°5.1  
ESTADISTICOS

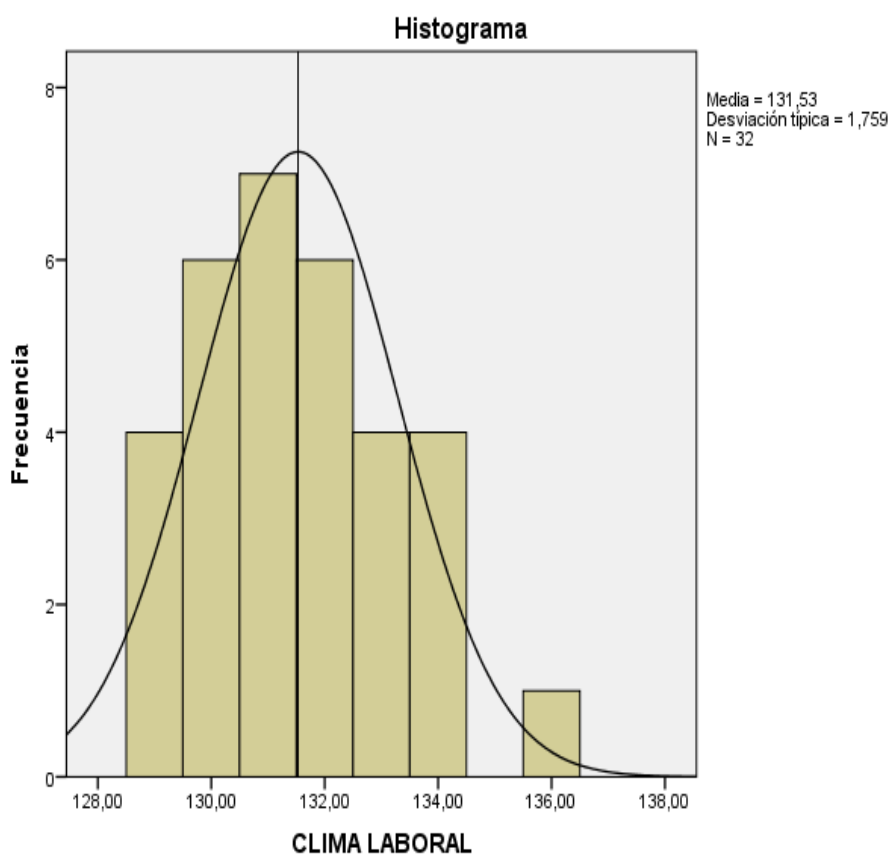
Estatísticos		
CLIMA LABORAL		
N	Válidos	32
	Perdidos	0
Media		131.5313
Error típ. de la media		.31103
Mediana		131.0000
Moda		131.00
Desv. típ.		1.75948
Varianza		3.096
Asimetría		.475
Error típ. de asimetría		.414
Curtosis		-.192
Error típ. de curtosis		.809
Rango		7.00
Mínimo		129.00
Máximo		136.00
Percentiles	25	130.0000
	50	131.0000
	75	133.0000

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.





GRAFICO N°5.1  
DISTRIBUCION UNIMODAL ASIMETRICA A LA IZQUIERDA



Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPPS.





**Presentación de los resultados de la variable independiente X: Clima laboral**

Tomando en cuenta el cuadro N°5.2, los resultados de la calificación establecida en el cuadro N°4.6, indica que los valores de 129 a 136 se ubicaron en un **NIVEL ALTO DE IMPORTANCIA**.

CUADRO N°5.2  
PUNTAJES CLIMA LABORAL

CLIMALABORAL						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Nivel
Válidos	129,00	4	12.5	12.5	12.5	alto
	130,00	6	18.8	18.8	31.3	alto
	131,00	7	21.9	21.9	53.1	alto
	132,00	6	18.8	18.8	71.9	alto
	133,00	4	12.5	12.5	84.4	alto
	134,00	4	12.5	12.5	96.9	alto
	136,00	1	3.1	3.1	100.0	alto
	Total	32	100.0	100.0		

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.





**Presentación de los resultados de la variable dependiente Y: Satisfacción laboral**

Tomando en cuenta el cuadro N°5.3, los resultados de la calificación establecida en el cuadro N°4.5, indica que los valores de 83 a 92 se ubicaron en un **NIVEL MEDIO DE IMPORTANCIA**.

CUADRO N°5.3 PUNTAJES  
SATISFACCION LABORAL

SATISFACCION LABORAL					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Nivel
Válidos	83,00	2	6.3	6.3	Medio
	84,00	3	9.4	9.4	Medio
	85,00	8	25.0	25.0	Medio
	86,00	3	9.4	9.4	Medio
	87,00	2	6.3	6.3	Medio
	88,00	5	15.6	15.6	Medio
	89,00	3	9.4	9.4	Medio
	90,00	2	6.3	6.3	Medio
	91,00	2	6.3	6.3	Medio
	92,00	2	6.3	6.3	Medio
	Total	32	100.0	100.0	

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.



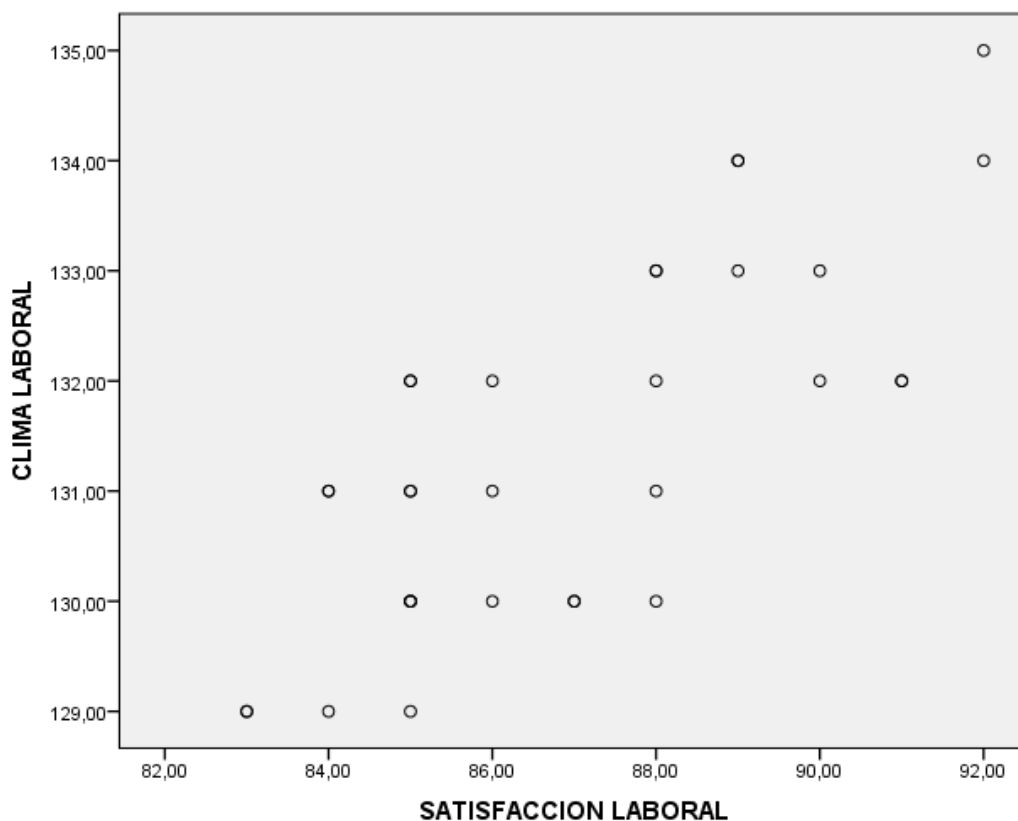




**Relación entre ambas variables globales:**

Este aspecto permitió evaluar el grado de relación entre las variables en estudio.

GRAFICO N°5.2  
DIAGRAMA DE DISPERSION



Fuente. Resultado de la aplicación del programa SPSS.

Usando el diagrama de dispersión (ver gráfico N°5.2), se visualiza que la correlación lineal positiva es evidente. Aplicando el coeficiente de correlación de Pearson, resulta un valor de 0,784 (ver cuadro N°5.4).





CUADRO N°5.4  
COEFICIENTE DE CORRELACION LINEAL

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,784 <sup>a</sup>	.614	.602	1.64673
<b>a. Variables predictoras: (Constante), CLIMA LABORAL</b>				
<b>b. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL</b>				

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

### **Prueba de normalidad de la variable dependiente: Satisfacción laboral**

#### **Paso 1. Establecer la hipótesis a probar**

**H<sub>0</sub>:** La evidencia proviene de una población con comportamiento normal en la distribución de sus datos.

**H<sub>1</sub>:** La evidencia no proviene de una población con comportamiento normal en la distribución de sus datos.

#### **Paso 2. Elegir la prueba estadística**

Dado que interesa probar que la muestra presenta una distribución normal, por tratarse de una muestra pequeña (en torno a 32), se recomienda la prueba de Shapiro-Wilk, para muestras mayores se recomienda usar la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors.

#### **Paso 3. Especificar alfa**

Se empleara un  $\alpha = 0.05$





**Paso 4. Region de rechazo** P-valor  $\geq 0.05$ , se acepta  $H_0$  P-valor  $< 0.05$ , se acepta  $H_1$  **Paso**

**5. Decisión**

Para obtener el valor observado de W (prueba de Shapiro-Wilk) y tomar la decisión estadística se aplica el procedimiento con la fórmula W.

El estadístico del test es:

$$W = \frac{\left(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)}\right)^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

**Paso 6. Comparar el valor observado y el valor esperado aplicando la regla de decisión**

CUADRO N°5.5

P-VALOR DE SHAPIRO-WILK

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	.181	32	.009	.937	32	.062

**a. Corrección de la significación de Lilliefors**

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

**Paso 7. Decisión estadística**

Dado que aceptamos  $H_0$  (P-valor  $\geq 0.05$ ), podemos decir que la evidencia proviene de una población con comportamiento normal en la distribución de sus datos.





### Modelo de regresión lineal simple

$$Y = \alpha + \beta X$$

Dónde:

Y = La variable dependiente “satisfacción laboral” explicada por la variación de el “clima laboral”.

X = La variable independiente “clima laboral” que explica la variación de la “satisfacción laboral”.

$\alpha$  = Valor del intercepto con el eje horizontal.

$\beta$  = Pendiente de la línea de regresión a través de la cual se determina la relación.

Con la muestra estimaremos los parámetros del modelo de regresión lineal simple que mejor se ajusta a la nube de puntos visto en el diagrama de dispersión.

$$\text{Satisfacción laboral} = -65.892 + 1.162(\text{Clima laboral})$$

CUADRO N°5.6

COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESION LINEAL

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

**a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL**

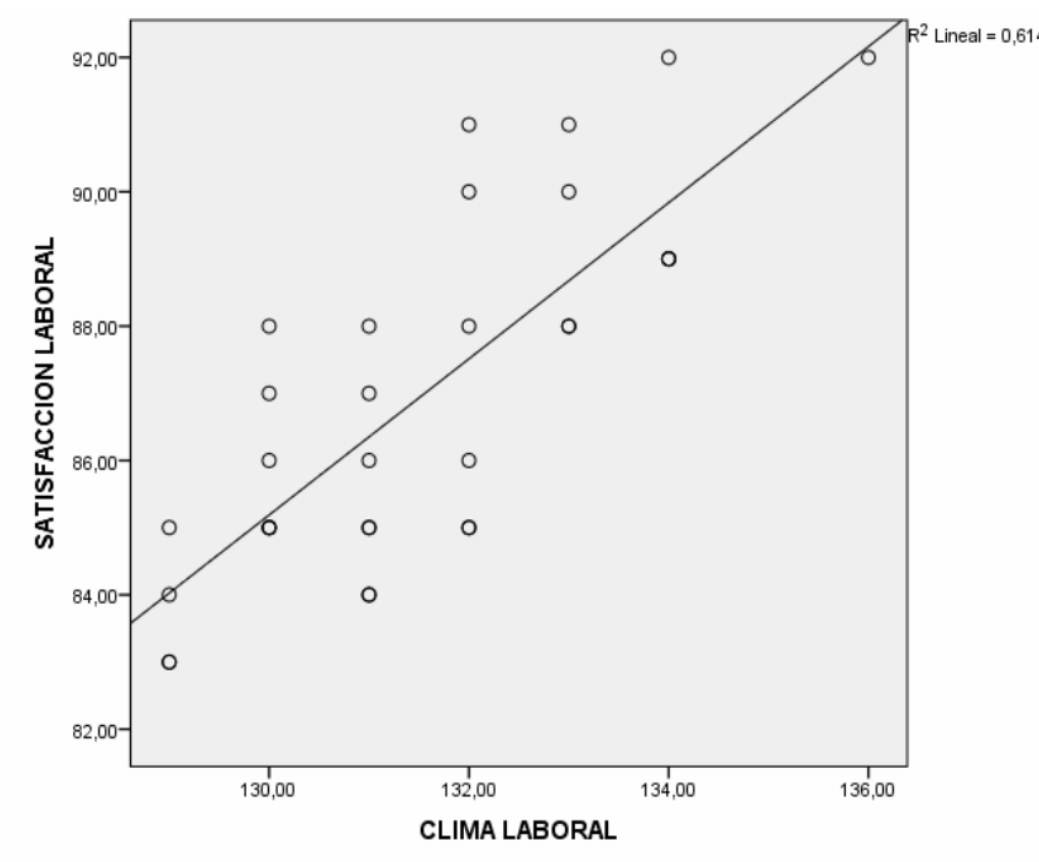
Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.





GRAFICO N°5.3

DIAGRAMA DE DISPERSION CON LINEA DE AJUSTE



Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

Si bien el modelo estimado es el que pasa exactamente por el centro de la nube de puntos, necesitamos validar el modelo de regresión lineal estimado a través del siguiente análisis de varianza (ANOVA). Es decir:

**H<sub>0</sub>:** El modelo lineal no es significativo

**H<sub>1</sub>:** El modelo lineal es significativo, se ajusta al comportamiento de los datos





CUADRO N°5.7  
ANÁLISIS DE  
VARIANZA

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	129.617	1	129.617	47.799	,000 <sup>b</sup>
	Residual	81.351	30	2.712		
	Total	210.969	31			
<b>a. Variable dependiente: SATISFACCION LABORAL</b>						
<b>b. Variables predictoras: (Constante), CLIMA LABORAL</b>						

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

$$F_{\text{Regresión}} = \frac{\text{Media cuadrática regresión}}{\text{Media cuadrática residual}} = 47.799$$

Esta prueba estadística muestra que el P-valor < 0.05, por ende rechazamos H<sub>0</sub>, podemos afirmar que el modelo lineal estimado si representa el comportamiento de los datos.





CUADRO N°5.8

ANALISIS ESTADISTICO DESCRIPTIVO

Descriptivos

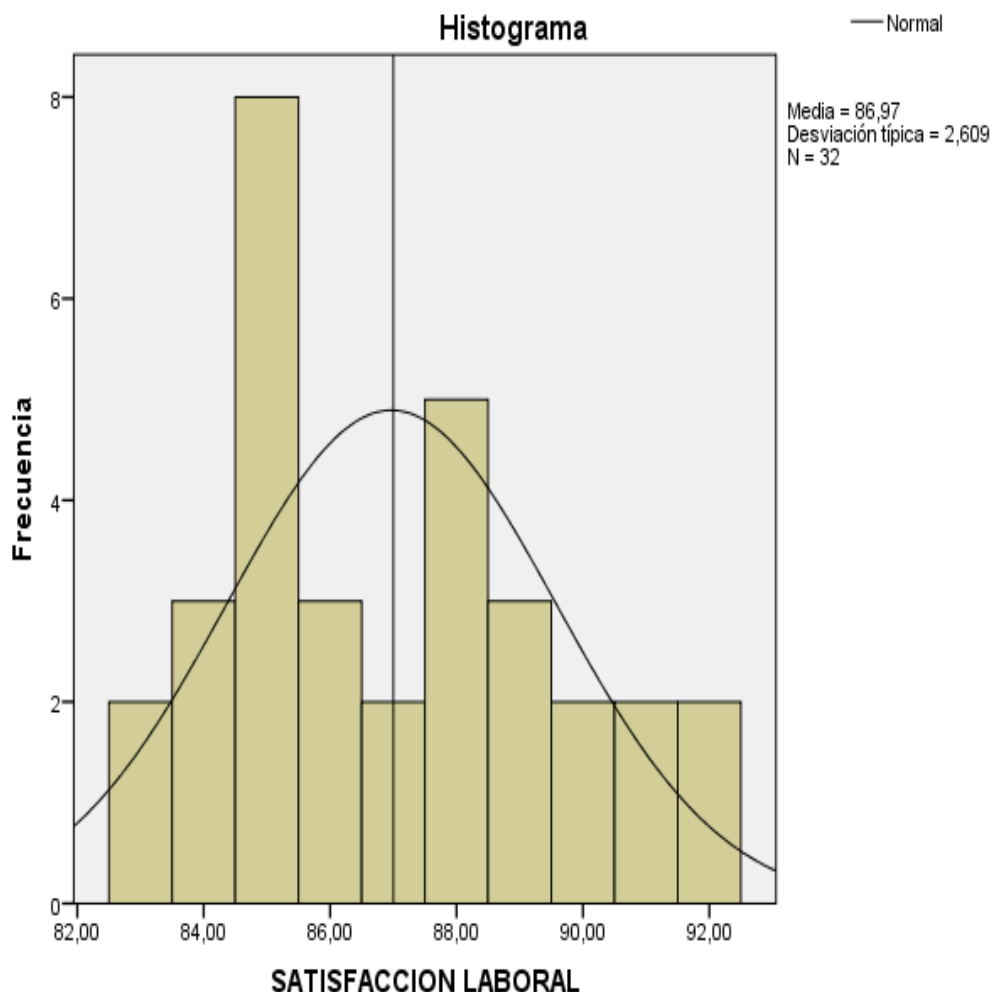
		Estadístico	Error típ.	
SATISFACCION LABORAL	Media	86.9688	.46116	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	86.0282	
		Límite superior	87.9093	
	Media recortada al 5%	86.9097		
	Mediana	86.5000		
	Varianza	6.805		
	Desv. Típ.	2.60872		
	Mínimo	83.00		
	Máximo	92.00		
	Rango	9.00		
	Amplitud intercuartil	4.00		
	Asimetría	.397	.414	
	Curtosis	-.873	.809	

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.





GRAFICO N°5.4  
DISTRIBUCION UNIMODAL SIMETRICA



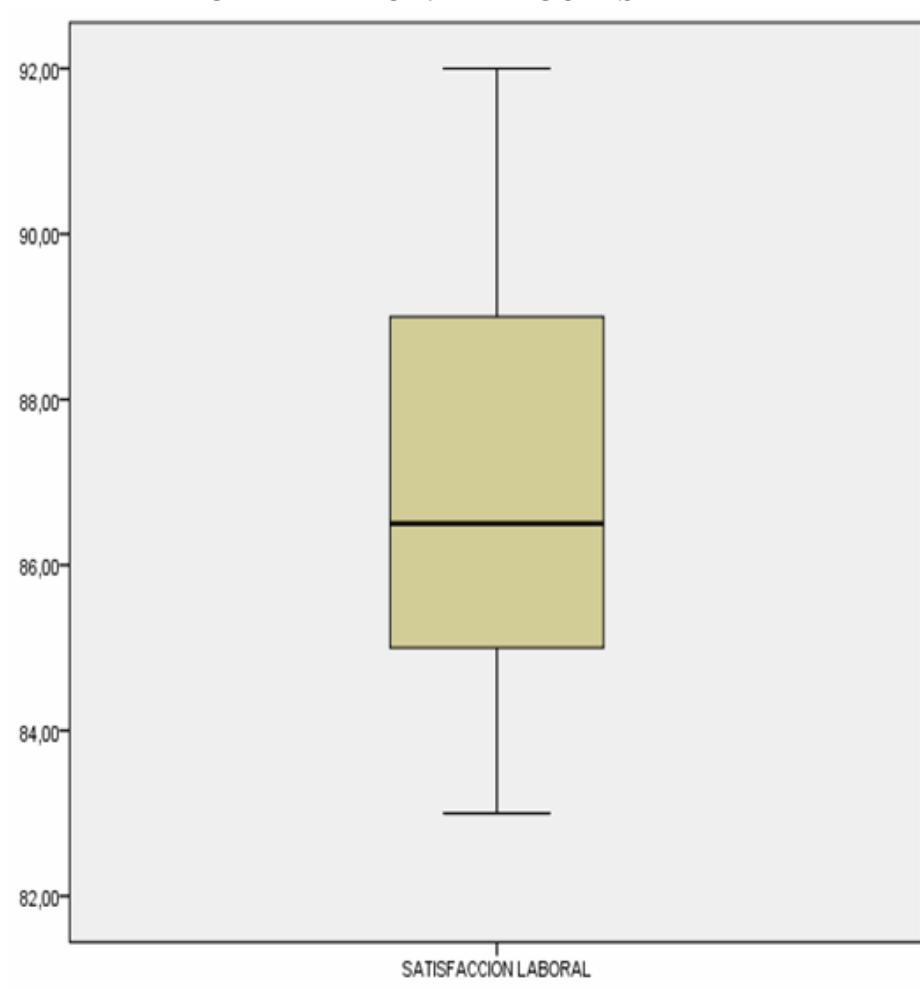
Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

En el grafico se puede observar que la curva de frecuencia es simétrica, por el hecho de que las observaciones equidistan del máximo central (media aritmética) tienen la misma frecuencia, podemos decir que la distribución de la muestra es normal.





GRAFICO N°5.5  
DIAGRAMA DE CAJA Y BIGOTES

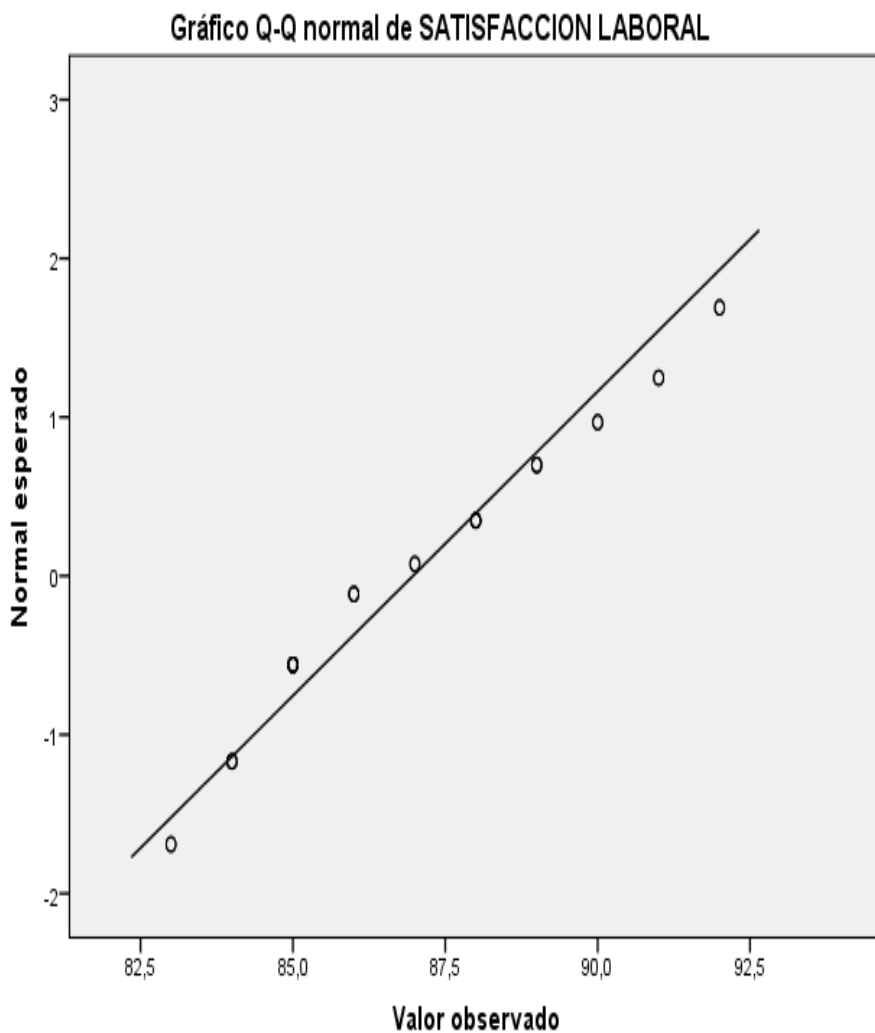


Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

En el diagrama de caja y bigotes, la línea central de la caja representa a la mediana, en nuestro caso se observa una asimetría positiva porque la mediana está más cerca de la parte inferior de la caja.



GRAFICO N°5.6  
GRAFICO CUANTIL-CUANTIL



Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

El gráfico Q-Q normal de la variable satisfacción laboral se observa, que los puntos están situados casi sobre la línea recta lo cual es un indicio de normalidad de la población de origen.



## II. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

### 6.1 Contratación de hipótesis con los resultados.

#### Contratación de Hipótesis General

#### Hipótesis general

Comenzaremos a contrastar la hipótesis general con los resultados obtenidos de la muestra.

#### **Planteo de hipótesis**

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

#### **Regla teórica de contraste**

Si el P-Valor  $\geq 0.05$ , se acepta H<sub>0</sub>: Si el P-Valor  $< 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>.

#### **Estadística de contraste de hipótesis**

Se utilizó el modelo estadístico de correlación para conocer la relación de la variable independiente clima laboral con la de la variable dependiente satisfacción laboral.

La correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables estadísticas; se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores de la otra: si tenemos dos variables (A y B) existe correlación si al aumentar los valores de A lo hacen los de B y viceversa.



CUADRO N°6.1

CORRELACION CLIMA LABORAL VS SATISFACCION LABORAL

<b>Correlaciones</b>			
		<b>SATISFACCION LABORAL</b>	<b>CLIMA LABORAL</b>
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	Correlación de Pearson	1	,784**
	Sig. (unilateral)		.000
	N	32	32
<b>CLIMA LABORAL</b>	Correlación de Pearson	,784**	1
	Sig. (unilateral)	.000	
	N	32	32

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

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro N°6.1 se ha aseverado que existe una relación significativa con el 0.784 de significancia entre el clima laboral y la satisfacción laboral con lo cual quedaría demostrada la Hipótesis general.

**Contrastación de hipótesis específica 1**

**Planteo de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre las relaciones del personal con la jefatura y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.



**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre las relaciones del persona con la jefatura y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

### Regla teórica del contraste de hipótesis

Si el P-Valor  $\geq 0.05$ , se acepta Ho: Si el P-Valor  $< 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>.

### Estadística del contraste de hipótesis

Se utilizó el modelo estadístico de correlación para conocer la relación de la dimensión relaciones con la jefatura con la de la variable dependiente satisfacción laboral.

CUADRO N°6.2

CORRELACION RELACIONES CON LA JEFATURA VS SATISFACCION LABORAL

#### Correlación

		SATISFACCION LABORAL
<b>RELACIONES CON LA JEFATURA</b>	Correlación de Pearson	,756**
	Sig. (unilateral)	.000
	N	32

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

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

### Interpretación

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro N°6.2 se ha aseverado que existe una relación significativa con el 0.756 de significancia entre las relaciones con la jefatura y la satisfacción laboral con lo cual quedaría demostrada la Hipótesis específica 1.



## **Contrastación de hipótesis específica 2**

### **Planteo de hipótesis**

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

### **Regla teórica del contraste de hipótesis**

Si el P-Valor  $\geq 0.05$ , se acepta H<sub>0</sub>: Si el P-Valor  $< 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>.

### **Estadística de contraste de hipótesis**

Se utilizó el modelo estadístico de correlación para conocer la relación de la dimensión relaciones interpersonales con la de la variable dependiente satisfacción laboral.

CUADRO N°6.3

#### CORRELACION RELACIONES INTERPERSONALES VS SATISFACCION LABORAL

##### **Correlación**

		SATISFACCION LABORAL
RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	.002
	Sig.(unilateral)	.495
	N	32

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.



## **Interpretación**

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro N°6.3 se ha aseverado que no existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.

## **Contrastación de hipótesis específica 3**

### **Planteo de hipótesis**

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre el reconocimiento del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre el reconocimiento del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

### **Regla teórica del contraste de hipótesis**

Si el P-Valor  $\geq 0.05$ , se acepta H<sub>0</sub>: Si el P-Valor  $< 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>.

### **Estadística del contraste de hipótesis**

Se utilizó el modelo estadístico de correlación para conocer la relación de la dimensión reconocimiento del trabajo con la de la variable dependiente satisfacción laboral.



CUADRO N°6.4

CORRELACION RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO VS SATISFACCION LABORAL

**Correlación**

		SATISFACCION LABORAL
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Correlación de Pearson	.142
	Sig. (unilateral)	.219
	N	32

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro N°6.4 se ha aseverado que no existe una relación significativa entre el reconocimiento del trabajo y la satisfacción laboral.

**Contrastación de hipótesis específica 4**

**Planteo de hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la autonomía en la ejecución del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la autonomía en la ejecución del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.

**Regla teórica del contraste de hipótesis**

Si el P-Valor  $\geq 0.05$ , se acepta H<sub>0</sub>: Si el P-Valor  $< 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>.





### Estadística del contraste de hipótesis

Se utilizó el modelo estadístico de correlación para conocer la relación de la dimensión autonomía en la ejecución del trabajo con la de la variable dependiente satisfacción laboral.

CUADRO N°6.5

CORRELACION AUTONOMIA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO VS  
SATISFACCION LABORAL

#### Correlación

		SATISFACCION LABORAL
AUTONOMIA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO	Correlación de Pearson	,456**
	Sig. (unilateral)	.004
	N	32

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

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

### Interpretación

De acuerdo a los resultados observados en el cuadro N°6.5 se ha aseverado que existe una relación significativa con el 0.456 de significancia entre la autonomía en la ejecución del trabajo y la satisfacción laboral con lo cual quedaría demostrada la Hipótesis específica 4.



CUADRO N°6.6

RESUMEN DE CORRELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION LABORAL

**Correlaciones**

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

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

Fuente: Resultado de la aplicación del programa SPSS.

**6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares**

Luego de realizar la sistematización de los resultados utilizando el programa Statical Package for the Social Sciences 21(SPSS), revisamos estudios similares que contengan las variables de estudio: clima laboral y satisfacción laboral.





Molocho Becerra Nicanor (2009), en Lima, realizó el estudio “Influencia del clima laboral en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur – 2009”. Los resultados indicaron que el clima institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación al 95,0% de confianza.

Rodríguez R. (2006), en Trujillo, en su tesis denominada “Influencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores en el clima laboral de la Caja Trujillo S.A.”, para optar el título de Licenciada en trabajo social expreso lo siguiente: que, la influencia de las relaciones interpersonales de los trabajadores en el clima laboral de la Caja de Trujillo S.A. es significativa. Se encontró que su clima laboral es percibido por sus trabajadores de forma regular o media demostrando que los aspectos para mejorar la estabilidad, satisfacción, seguridad y compatibilidad entre compañeros forman parte del desarrollo de la masa laboral.

Alquizar C. y Ruiz A. (2005), en Trujillo, en su estudio “Relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de Agua Potable y alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima – SEDALIB S.A.”, llegaron a la conclusión que, Los trabajadores de la empresa SEDALIB S.A. se caracterizan por tener un nivel medio de clima laboral; por otro lado, los trabajadores según el sexo, condición laboral, jerarquía y edad, muestran percepciones similares de clima laboral y de acuerdo a las categorías diagnósticas presentan un nivel medio de clima laboral. Asimismo existe correlación positiva entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa, así como son cada uno de los factores de la escala de clima (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales con la satisfacción laboral).





Palma Carrillo Sonia (2000), en Lima, en la tesis “Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”, la muestra del trabajo estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de Mc Clelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los resultados evidenciaron niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así en el rubro clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Hernández Sánchez Melissa Tatiana (2011), en Lima, en la tesis “Diagnóstico de satisfacción laboral en una Empresa Textil Peruana”, planteó como objetivo general, realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral de una empresa dedicada a la exportación de prendas de vestir en Lima Metropolitana, teniendo en consideración las variables categoría ocupacional, con la finalidad de aportar conclusiones y recomendaciones a una realidad específica, para lo cual partió de una muestra que estuvo conformada por 139 trabajadores (93 obreros, 46 empleados). Utilizando escala estandarizada en Lima Metropolitana de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo, encontraron que los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica presentan un nivel medio.

Flores Córdova Víctor, Saavedra Nizama Noelia (2008), en Piura, en la tesis “Relación entre Clima y Satisfacción Laboral en la Empresa Computer Phone Center SRL de la Ciudad de Piura, Año 2008, cuyo grupo de estudio





estuvo conformado por 25 trabajadores de ambos sexos. La investigación describe y relaciona las dos variables de estudio: clima y satisfacción laboral. Los instrumentos utilizados fueron la escala de clima laboral CL-SP de Sonia Palma C. (2004) y la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma C. (1999). En esta investigación se llegó a concluir que: la variable satisfacción laboral en general, obtiene un 52,0% que se califica como de nivel medio o regular. En el factor denominado “significación de la tarea” fue del 47,0%, ubicándose en un nivel medio de satisfacción Laboral. Así mismo, en lo que respecta al factor “condiciones de trabajo” alcanzó el 60,0% que se califica como un nivel medio de satisfacción Laboral.

Carril y Rosales (2005), en Trujillo, en el trabajo de investigación denominado: “Estudio correlativo entre el índice de satisfacción laboral y escala E del inventario de Personalidad de Eysenck en agentes de seguridad de la empresa de servicios generales SRL. de la ciudad de Trujillo”, se llegó a la conclusión de que no existe correlación significativa entre la satisfacción laboral y los resultados obtenidos en la escala E del inventario de personalidad Eysenck, ubicando a la población estudiada en el nivel medio de satisfacción laboral.

Cabel Bazán Alexander Alan, Gálvez Goicochea César, Samamé Rojas Marita y otros (2009), en Trujillo, en el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima - 2009”, tuvo como finalidad conocer si es que existe una influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a la antes mencionada institución, y de esta forma conocer si era posible usar los resultados obtenidos en aras de una mejora institucional. Para efectos de correlacionar la satisfacción y clima laboral se usó como medio de análisis la técnica de encuesta e instrumento de la escala de Likert. Las conclusiones del estudio arrojaron una fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.





Torres, C. (1987), en Lima, citado por Melissa Tatiana Hernández Sánchez, cuya investigación está referida a la satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en los Hospitales

E. Rebagliati y Hospital Dos de Mayo, se concluyó que el 65,0% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, frente al 35,0% que si muestran satisfacción laboral. Se encontró que, los factores que determinan la insatisfacción laboral, son los extrínsecos: organización, salario y ambiente físico. Comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones, se ha obtenido que, el 60,0% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, mientras que en el Hospital Dos de Mayo el 90,0% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional, originado por los factores enunciados.

Valverde Álvarez Shirley (2001), en Lima, en la tesis referida a la “Cultura y el clima laboral como factores relevantes en la eficacia del Instituto Nacional de Oftalmología (INO)”, encontró como resultados que el 67,6% de los encuestados consideran que la política administrativa de la institución es poco resaltante y se halla debilitada, teniendo como causa principal la falta de comunicación oportuna (81,8%) y la desatención que se ha tenido en los últimos años con los recursos humanos que forman parte de la institución (57,3%), por lo que se calificó al clima laboral como inapropiado. Así mismo, se identificó que 64 de los 137 encuestados (46,7%) se consideraban con mayor estabilidad laboral, por otro lado, 35 empleados (25,5%) afirmaron percibir poca colaboración entre departamentos y 58 de los mismos (42,3 %) aseguran que la falta de colaboración entre ellos es por el poco compañerismo que existe. Por otra parte, los empleados afirmaron que, aparte de una remuneración económica, lo que los une al Instituto Nacional de Oftalmología es atender al paciente, el querer aprender más y que el Instituto Nacional de Oftalmología les da la oportunidad de ser útiles para el trabajo.





Huamán Loayza Doris Rosario (2009), en Tacna, realizó la tesis titulada: “Relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral en el Centro de Salud San Francisco del distrito de Coronel Gregorio Albarracín – Tacna 2009”, presentando como resultados que el clima laboral que caracteriza a los trabajadores del Centro de Salud San Francisco es de tipo participativo consultivo (42,2%) porque existe confianza condescendiente. Se halló que el factor de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Centro de Salud; es el factor de reto de trabajo (28,9%), lo que significa que tienen libertad y dependencia para realizar sus labores. Se ha determinado que existe relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores en dicha entidad, hallando la dependencia entre las dos variables con un nivel de confianza del 95,0%.

### III. CONCLUSIONES

1. Existe un grado de relación alto entre las relaciones del personal con la jefatura y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.”.
2. Existe un grado de relación pequeño entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.”.
3. Existe un grado de relación pequeño entre el reconocimiento del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.C.”.
4. Existe un grado de relación bajo entre la autonomía en la ejecución del trabajo y la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa TINFLUBA S.A.





## RECOMENDACIONES

- **Incluir** dentro de la cultura organizacional la coexistencia de la mejora continua y de la innovación que coadyuvaran al logro de los objetivos.
- **Mejorar** a través de talleres la calidad de las relaciones interpersonales entre cada trabajador, así como la confianza, respeto y consideración.
- **Establecer** el programa “los cumpleaños del mes”, en donde se concede el día libre al trabajador.
- **Facultar** autonomía e independencia en los trabajadores que permita mejorar el compromiso, la participación y la motivación en el lugar de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, J.S. (1963), “Toward an Understanding of Equity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
- Campbell, J.P; Dunnette, M.D.; Lawler, E.E; & Weick, K.E; Jr.*Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Chiang, M; Salazar. y Núñez, A. (2008), “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas).Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”. *Revista Universum*.Universidad de Talca.
- De Witte, K. y De Cock. (1986), “Organizational Climate: Its Relationship with Managerial Activities and Communication Structures”, en Debus, G. y Schroiff, H.W, H.W. (Eds.).*The Psychology of Work Organization*. Elsevier, pp.207-215.
- Denise M. Rousseau (1988), “La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional”, en C.I. Cooper y I. Robertson. *Revista internacional de Psicología Industrial y Organizacional*. Wiley.
- Gilmer, B.H. y Forehand, G.A. (1964), “Recent Research on Organizational Climate”. *Training Directors Journal*, 18, pp.2-8.
- Halpin, A.W. y Croft, D.B. (1963), *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hoy, W.K. y Clover, S.I.R. (1986), “Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ”.*Educational Administration Quarterly*, 22, 1, pp.93- 110.
- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991), “Inductive Measures of Psychological Climate”. *Human relations*, 44, 3, pp.265-385.
- Lawler, E.E; Hall, D.T. y Oldham. (1974), “Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance”. *Organizational Behavior Human Performance*, 11, pp.139-155.
- Likert, R. (1967), *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw- Hill.







Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Mañas, M.A; González, V. y Peiro, J.M. (1999), *El Clima de los equipos de trabajo. Determinantes y consecuencias*. Almería: Servicio de publicaciones, Universidad de Almería.

Meyer, H.H. (1968), "Achievement Motivation and Industrial Climates", en Litwin, G.H. (Dir.), *Organizational Climate; Explorations of a Concept*, Boston, Harvard Business School, pp.35-65.

Moran, E.T. y Volkwein, J.F. (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate". *Human Relations*, 45, 1, pp.19-47.

Newman, J.E. (1977), "Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE)". *Academy of Management Journal*, 20, 4, pp.520-534.

Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973), "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". *Organizational Behavior Human Performance*, 9, pp.126-146.

Richard H. Hall (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Segunda edición. México: Editorial Prentice Hall.

Schneider. y Bartlett, C.J.(1968), "Individual Differences and Organizational Climate I :The research Plan and Questionnaire Development". *Personnel Psychology*, 21, pp.323-333.

Tagiuri, R.L.(1968), "The Concept of Organizational Climate", en Tagiuri, R.L. y Litwin, G.H.(Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, Boston, Harvard University, pp.11-34.

Vroom, V.H. (1960), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs.N.J; Prentice Hall.

