

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción
laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración

AUTORES:

Br. Celeste Beatriz Sanchez Socola

Br. Ivana Danuska Benites Mendoza

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción
laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Mg. Armestar Amaya, Alex Alfrehth (presidente)

Código orcid: 0000-0002-0879-7232

Mg. Céspedes Cornejo Cesar Augusto (secretario)

Código orcid: 0000-0002-8823-1895

Mg. Garavito Criollo, Richard Augusto (vocal)

Código orcid: 0000-0002-2371-2014

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción
laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024

Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y
forma:

Sanchez Socola, Celeste Beatriz (Autor)

CÓDIGO ORCID: 0009-0007-4760-1937

Benites Mendoza, Ivana Danuska (Autor)

CÓDIGO ORCID: 0009-0001-0645-6645

Mg. Garavito Criollo, Richard Augusto (Asesor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-2371-2014

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



fce-secacademica@untumbes.edu.pe

"Año de la esperanza y el fortalecimiento de la democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

(presencial)

En Tumbes, a los veintitrés días del mes enero del dos mil veintiséis, siendo las ...Las... 11:00... de... horas, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 621-2025/UNTUMBES- FACEC-D, docentes: Mg. Alex Alfreh Armestar Amaya (**Presidente**), Mg. César Augusto Cespedes Cornejo (**Secretario**) y Mg. Richard Augusto Garavito Criollo (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Richard Augusto Garavito Criollo como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024", para optar el Título Profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, presentada por las bachilleres: IVANA DANUSKA BENITES MENDOZA y CELESTE BEATRIZ SANCHEZ SOCOLA, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a las Bachilleres: IVANA DANUSKA BENITES MENDOZA y CELESTE BEATRIZ SANCHEZ SOCOLA, con calificativo **MUY BUENO**

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda Apras para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las ...12... horas ...20... minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 23 de enero del 2026

Mg. Alex Alfreh Armestar Amaya
DNI N° 41737972
Código ORCID N° 0000-0002-0879-7232
Presidente

Mg. César Augusto Cespedes Cornejo
DNI N° 18638214
Código ORCID N° 0000-0002-8823-1895
Secretario

Mg. Richard Augusto Garavito Criollo
DNI N° 00370635
Código ORCID N° 0000-0002-2371-2014
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor (a)
Int.
Archivo (Decanato)

REPORTE TURNITIN

Celeste Beatriz Sánchez Socola Ivana Danuska Beni...

Informe Turnitin Sanchez-Benites

 revisión

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trnoid::3117517038960

Fecha de entrega
23 oct 2025, 11:24 GMT-5

Fecha de descarga
23 oct 2025, 11:28 GMT-5

Nombre del archivo
Informe Turnitin Sanchez-Benites.docx

Tamaño del archivo
730.1 KB

93 páginas

20.133 palabras

116.408 caracteres



Lic. Richard Augusto Garavito Criollo
Código ORCID 0000-0002-2371-2014



Página 1 de 99 - Portada

Identificador de la entrega trnoid::3117517038960



Página 2 de 99 - Descripción general de Integridad

Identificador de la entrega trnoid::3117517038960


8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...


Filtrado desde el informe

▸ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

6%  Fuentes de Internet

1%  Publicaciones

6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de Integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Lic. Richard Augusto Garavito Criollo
Código ORCID 0000-0002-2371-2014

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	2%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-02	<1%
3	Internet	repositorio.unac.edu.pe	<1%
4	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-01	<1%
5	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-08	<1%
6	Trabajos del estudiante	Universidad Privada San Juan Bautista on 2025-09-30	<1%
7	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad Carlos III de Madrid on 2017-06-06	<1%
9	Internet	www.coursehero.com	<1%
10	Internet	hdl.handle.net	<1%
11	Internet	www.researchgate.net	<1%



Lic. Richard Augusto Garavito Criollo
Código ORCID 0000-0002-2371-2014

12	Internet	www.revistaespacios.com	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-05-23	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola on 2018-07-09	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-31	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-10-16	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad de Manizales on 2023-03-05	<1%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-28	<1%
19	Internet	repositorio.espe.edu.ec	<1%
20	Internet	revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe	<1%
21	Internet	repositorio.utelesup.edu.pe	<1%
22	Trabajos del estudiante	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2024-11-30	<1%
23	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-01	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-09-10	<1%
25	Trabajos del estudiante	FACEE on 2025-10-14	<1%



Lic. Richard Augusto Garavito Criollo
 Código ORCID 0000-0002-2371-2014

26	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-24	<1%
27	Internet	repositorio.upn.edu.pe	<1%
28	Trabajos del estudiante	Escuela de Posgrado Newman on 2025-04-27	<1%
29	Trabajos del estudiante	Universidad Abierta para Adultos on 2025-01-18	<1%
30	Trabajos del estudiante	Deerfield High School on 2024-10-13	<1%
31	Trabajos del estudiante	Institución Universitaria Digital de Antioquia on 2025-09-28	<1%
32	Internet	repositorio.upla.edu.pe	<1%
33	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
34	Trabajos del estudiante	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA on 2025-04-06	<1%
35	Trabajos del estudiante	Centro Europeo de Postgrado - CEUPE on 2023-08-14	<1%
36	Trabajos del estudiante	Corporacion Khipu S.A.C on 2025-06-17	<1%
37	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion on 2025-09-24	<1%
38	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-24	<1%
39	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola on 2012-11-29	<1%

Lic. Richard Augusto Garavito Criollo
Código ORCID 0000-0002-2371-2014

40	Internet	es.scribd.com	<1%
41	Internet	repositorio.undac.edu.pe	<1%

Lic. Richard Augusto Garavito Criollo
Código ORCID 0000-0002-2371-2014

DEDICATORIA

A mis padres Jaime y Elvira, que son el pilar fundamental en mi vida y han guiado mis pasos durante mi carrera universitaria. A mis hermanas que son mi mayor motivación para seguir avanzando. A ti querido Reyver, por ser mi apoyo incondicional en la culminación de mi carrera, por tu aliento y fortaleza en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la fuerza en los momentos de duda y cansancio, por escuchar mis oraciones y brindarme sabiduría para alcanzar este logro.

A mis papás por su amor y esfuerzo constante, por brindarme las herramientas necesarias y sus sabios consejos que me han ayudado a crecer en cada etapa de mi vida. A mi novio por creer en mí, por su paciencia, por motivarme a superar cada obstáculo, gracias por acompañarme en los momentos importantes de esta experiencia académica y ser parte de este sueño hecho realidad. A mis docentes y asesor, por compartir sus conocimientos de mi crecimiento profesional y a mi compañera de investigación por su amistad y compromiso.

Br. Celeste Beatriz Sanchez Socola

DEDICATORIA

A mis padres, Cecivel y Reymundo, a mi hermano Jair, mi sobrino Antuan y a ti querido Michael, por su amor, apoyo y paciencia, por celebrar cada logro y enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y fe.

Y, sobre todo, a Dios, por guiar mi camino, darme serenidad en los momentos de incertidumbre y fortaleza en los días de prueba. Sin su bendición, este sueño no habría sido posible.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por acompañarme en cada paso, darme la serenidad para afrontar los momentos difíciles y la luz necesaria para continuar cuando las fuerzas parecían agotarse.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión. A mis docentes y asesor, por su orientación y por compartir con generosidad sus conocimientos. A mi compañera y amiga de investigación, por estar en este recorrido, por los momentos compartidos y por el aliento constante que hizo más llevadero este proceso.

Br. Ivana Danuska Benites Mendoza

INDICE

DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO.....	IX
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	X
INDICE	XI
INDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
I. INTRODUCCIÓN.....	16
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	26
2.1. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS	26
2.2 ANTECEDENTES.....	39
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	43
III. MATERIALES Y MÉTODOS	45
3.1 HIPÓTESIS.....	45
3.2 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 46	
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	48
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	51
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	55
3.6. VALIDEZ Y ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD	57
3.7. DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	61
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
4.1. RESULTADOS	67
4.2. DISCUSIÓN.....	77

V.	CONCLUSIONES	83
VI.	RECOMENDACIONES.....	87
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
	ANEXOS	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución según area de trabajo y rangos de edad.	49
Tabla 2	Distribución de la población según empresa	50
Tabla 3	Confiabilidad del Instrumento Variable Independiente 1: Clima organizacional	58
Tabla 4	Confiabilidad del Instrumento Variable Independiente 2: Liderazgo.....	59
Tabla 5	Confiabilidad del Instrumento Variable Dependiente 3: Satisfacción laboral	60
Tabla 6	Dimensiones, Indicadores, Ítems De La Variable Clima organizacional. 62	
Tabla 7	Dimensiones, Indicadores, Ítems De La Variable Liderazgo	64
Tabla 8	Dimensiones, Indicadores, Ítems De La Variable Satisfacción Laboral. 66	
Tabla 9	Influencia del Clima organizacional y el Liderazgo en la Satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024.	67
Tabla 10	Influencia del Compromiso en la Satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.	69
Tabla 11	Influencia de la Responsabilidad en la Satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.....	70
Tabla 12	Influencia del reconocimiento en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.....	71
Tabla 13	Influencia de la Comunicación en la Satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.....	73
Tabla 14	Influencia de la Capacidad para motivar en la Satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.....	74

Tabla 15 Influencia de la Toma de decisiones en la Satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.....	75
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	97
Anexo 2 Matriz de operacionalización de las variables.....	99
Anexo 3 Cuestionario de la variable Clima organizacional.....	101
Anexo 4 Cuestionario de la variable Liderazgo.....	104
Anexo 5 Cuestionario de la variable Satisfacción laboral.....	107
Anexo 6 Confiabilidad y validez del instrumento.....	110
Anexo 7 Prueba de normalidad.....	114
Anexo 8 Interpretación de la confiabilidad de las dimensiones.....	115
Anexo 9 Validación de expertos.....	120

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Metro y Plaza Vea de la ciudad de Tumbes, durante el año 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional–explicativo, aplicándose encuestas a una población de 198 trabajadores. Los resultados del modelo general evidenciaron una relación alta y significativa entre las variables ($R = 0,896$), con un coeficiente de determinación $R^2 = 0,803$, lo que indica que el 80,3 % de la variabilidad de la satisfacción laboral es explicada por el clima organizacional y el liderazgo. La prueba ANOVA confirmó la significancia del modelo ($F = 395,894$; $p = 0,000$). Asimismo, se encontró que el liderazgo ejerce una mayor influencia en la satisfacción laboral ($\beta = 0,537$; $p = 0,000$) en comparación con el clima organizacional ($\beta = 0,386$; $p = 0,000$). Respecto a las dimensiones, todas presentaron relaciones positivas y estadísticamente significativas con la satisfacción laboral: compromiso ($R = 0,632$; $R^2 = 0,399$), responsabilidad ($R = 0,748$; $R^2 = 0,560$), reconocimiento ($R \approx 0,797$; $R^2 \approx 0,635$), comunicación ($R = 0,788$; $R^2 = 0,621$), capacidad para motivar ($R = 0,791$; $R^2 = 0,626$) y toma de decisiones ($R = 0,786$; $R^2 = 0,618$), evidenciando que estas dimensiones explican entre el 39,9 % y el 63,5 % de la variabilidad de la satisfacción laboral. En conclusión, se demuestra que el clima organizacional y el liderazgo influyen de manera positiva, directa y altamente significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación, reconocimiento.

ABSTRAC

The research aimed to determine the influence of organizational climate and leadership on job satisfaction among workers of the retail companies Metro and Plaza Veja in the city of Tumbes during 2024. The study was developed under a quantitative approach, of an applied type, with a non-experimental, cross-sectional design and a correlational–explanatory level, using surveys administered to a population of 198 workers. The results of the general model showed a high and significant relationship between the variables ($R = 0.896$), with a coefficient of determination $R^2 = 0.803$, indicating that 80.3% of the variability in job satisfaction is explained by organizational climate and leadership. The ANOVA test confirmed the statistical significance of the model ($F = 395.894$; $p = 0.000$). Likewise, it was found that leadership has a greater influence on job satisfaction ($\beta = 0.537$; $p = 0.000$) compared to organizational climate ($\beta = 0.386$; $p = 0.000$). Regarding the dimensions, all of them showed positive and statistically significant relationships with job satisfaction: commitment ($R = 0.632$; $R^2 = 0.399$), responsibility ($R = 0.748$; $R^2 = 0.560$), recognition ($R \approx 0.797$; $R^2 \approx 0.635$), communication ($R = 0.788$; $R^2 = 0.621$), ability to motivate ($R = 0.791$; $R^2 = 0.626$), and decision-making ($R = 0.786$; $R^2 = 0.618$), showing that these dimensions explain between 39.9% and 63.5% of the variability in job satisfaction. In conclusion, the study demonstrates that organizational climate and leadership have a positive, direct, and highly significant influence on workers' job satisfaction.

Keywords: Organizational climate, leadership, motivation, communication, recognition.

I. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito organizacional. Componentes como el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral desempeñan roles cruciales sobre la productividad y el bienestar de los empleados. Las empresas de retail, especialmente aquellas ubicadas en regiones estratégicas como Tumbes, enfrentan desafíos significativos para mantener altos niveles de satisfacción laboral en sus trabajadores. Este estudio aborda la correlación entre el clima organizacional y el liderazgo como variables fundamentales que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en el sector retail, tomando como referencia dos importantes empresas de la región: Metro y Plaza Vea.

El clima organizacional precisa a modo la percepción simultánea de los colaboradores sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan a una organización. Este constructo influye concisamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. Un estudio realizado por Cornejo (2019) en una entidad pública de Lima Metropolitana evidenció una correlación significativa entre un clima organizacional positivo y altos niveles de satisfacción laboral. Flores y Gutiérrez (2022), asimismo encontraron que el clima organizacional explica aproximadamente el 37.6% de la variabilidad en la satisfacción laboral, sugiriendo una influencia moderada pero significativa.

El liderazgo es otro factor determinante en la configuración del clima organizacional y la satisfacción laboral, el liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados hacia objetivos comunes, este es un suceso positivo en el clima organizacional. En el contexto peruano, un estudio de Fernández y Zambrano (2021) en una empresa del sector industrial en Lima reveló que el liderazgo de alto desempeño se correlaciona significativamente con

el clima organizacional, indicando que líderes efectivos pueden mejorar el ambiente laboral y, por ende, la satisfacción de los colaboradores.

La satisfacción laboral se refiere al grado en que los colaboradores se sienten realizados y contentos con su trabajo. Factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral influyen en este constructo. Arcaya y Gonzaga (2021) identificaron que aspectos del clima organizacional, como la comunicación efectiva y el liderazgo participativo, son valorados por los trabajadores de Lima Metropolitana y están directamente relacionados con su satisfacción laboral.

La literatura sugiere una interrelación compleja entre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Un estudio de Colakoglu et al. (2010) argumenta que los predictores más críticos de la satisfacción laboral son el desempeño corporativo, la cultura y el clima organizacional

Además, investigaciones en empresas peruanas han demostrado que un liderazgo efectivo puede mejorar el clima organizacional, lo que a su vez incrementa la satisfacción laboral de los empleados

Metro Tumbes y Plaza Vea Tumbes, como parte del sector retail en Perú, enfrenta desafíos relacionados con la gestión del capital humano. La competencia en el mercado y las demandas cambiantes de los consumidores requieren una fuerza laboral motivada y satisfecha. Entender cómo el clima organizacional y el liderazgo influyen en la satisfacción laboral es esencial para implementar estrategias que mejoren el desempeño y la retención de empleados.

El estudio titulado Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail 2024, tuvo como objetivo analizar la relación entre clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral en empresas del sector retail en Tumbes. Centrado en Metro y Plaza Vea, buscó generar conocimientos aplicables para mejorar la gestión del talento humano en contextos similares. De este modo, se aspira no solamente a contribuir al avance

del conocimiento académico, sino también a proporcionar herramientas prácticas que optimicen el bienestar y el rendimiento de los trabajadores en un entorno competitivo y en constante cambio.

El presente estudio abordó la influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, un tema ampliamente discutido en la literatura académica por su impacto en la productividad, el éxito organizacional y el bienestar del empleado. Por otro lado, se encuentra el clima organizacional, que corresponde a las percepciones colectivas ante las políticas, prácticas y procedimientos de un lugar de trabajo específico. Esta tiene un impacto significativo respecto a la percepción del personal acerca de su lugar de trabajo, por lo que es un aspecto fundamental a desarrollar para lograr altos niveles de compromiso y rendimiento. En este mismo ámbito, el liderazgo puede definirse como la aptitud para influir y dirigir a los grupos de trabajo en pos de fomentar metas.

Forero (2021), estudió la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de diferentes sectores económicos en Latinoamérica. Como consecuencias del análisis revelaron acerca del liderazgo efectivo y un entorno de apoyo son clave para mejorar la percepción de los trabajadores acerca de su labor. Asimismo, se enfatizó la importancia de adoptar estilos de liderazgo transformacional para promover una satisfacción laboral duradera.

Según Peralta y Besio (2007), examinaron la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional y la satisfacción laboral en diversas organizaciones chilenas. Sus hallazgos sugirieron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados.

Álvarez-Morales et al. (2019), llevaron a cabo un estudio en supermercados de Tabasco, México, donde confirmaron que elementos como el liderazgo y el trabajo en equipo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación subrayó la importancia de ofrecer capacitación en habilidades directivas para mejorar el clima laboral.

En el Perú distintas investigaciones han abordado sobre el tema de estudios como tenemos el caso de Medina (2024), exploró la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de las instituciones educativas privadas en Chiclayo. Los hallazgos indican que un liderazgo participativo contribuye de manera significativa a mejorar las condiciones laborales que perciben los empleados.

Según Palomino (2024), llevó a cabo un análisis sobre el liderazgo en la Cooperativa Santa Catalina de Moquegua, destacando que los estilos de liderazgo autoritario tienen un efecto negativo en la satisfacción laboral. En contraste, los estilos transformacionales contribuyen a mejorar la cohesión del equipo.

Según Becerra (2018), investigó sobre la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en microempresas de San Juan de Lurigancho. La conclusión del estudio subraya que el reconocimiento y la comunicación efectiva son factores esenciales para la mejora de estos elementos.

En la región de Tumbes, los supermercados Metro y Plaza Vea se destacan como dos de las principales cadenas de comercio minorista más importante de nuestro país. Su presencia no solo satisface las necesidades de consumo de la población, sino que también genera empleos formales en un entorno donde las oportunidades laborales son limitadas. Sin embargo, estas empresas enfrentaron desafíos específicos en cuanto a la satisfacción laboral de sus empleados, derivados principalmente del clima organizacional y los estilos de liderazgo adoptados en sus operaciones diarias. En ambos supermercados, los empleados tienden a permanecer poco tiempo en sus puestos debido a la insatisfacción con las condiciones laborales. La combinación de largas jornadas, salarios bajos y escasa flexibilidad contribuye a crear un ambiente de frustración y desmotivación. Esta elevada rotación no solo incrementa los costos de reclutamiento y capacitación, sino que también repercute negativamente en la calidad del servicio al cliente.

En entrevistas preliminares con los empleados, se observó que muchos jefes de área en Metro y Plaza Vea adoptaban un estilo de liderazgo autoritario, priorizando

los resultados inmediatos sobre el progreso personal y competitivo de sus colaboradores. Esta dinámica dificulta que los empleados se sientan valorados y, a su vez, obstaculiza la formación de relaciones laborales positivas.

Nuestro estudio sobre la Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de empresas retail en Tumbes, tuvo el objetivo de identificar oportunidades para mejorar la gestión del clima organizacional y las prácticas de liderazgo en el sector retail de Tumbes, proponiendo estrategias específicas para abordar las deficiencias identificadas, mediante encuestas y entrevistas, se recogieron datos sobre cómo perciben los empleados el ambiente laboral, el apoyo recibido por parte de la gerencia y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta información fue fundamental para identificar los aspectos críticos que requieren un fortalecimiento. Se llevó a cabo un análisis de los estilos de liderazgo predominantes en ambas cadenas, con el objetivo de determinar su influencia en la moral y el compromiso del personal. A partir de los resultados obtenidos, se propuso programas de formación en liderazgo transformacional, los cuales están orientados a fomentar la empatía, la comunicación efectiva y el reconocimiento del desempeño sobresaliente.

Al analizar los factores que condujeron a la insatisfacción de los empleados, de ser posible prevenir un declive de las altas tasas de rotación de personal mediante la optimización de los procedimientos de contratación y capacitación. La estrategia fue no sólo ahorrar costos operativos, sino que también ayuda a mejorar la calidad del servicio al cliente. Un ambiente de trabajo positivo y eficaz ayudarán a fortalecer la lealtad de los empleados hacia las organizaciones fomentando un sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo. El presente estudio aportó información fundamental para el diseño de estrategias basadas en evidencia, con el objetivo de optimizar tanto el clima organizacional como el estilo de liderazgo en Metro y Plaza Vea en Tumbes. Al enfocarse en la creación de ambientes laborales más equitativos, motivadores y colaborativos, se anticipa un fortalecimiento de la satisfacción laboral, una disminución en la rotación de personal y una mejora en el desempeño organizacional. Asimismo, este enfoque facultó a dichas empresas para convertirse en referentes locales de buenas prácticas laborales, promoviendo

un impacto positivo no solo en sus resultados financieros, sino también en la comunidad en general.

Ante esto se plantea las siguientes interrogantes en el problema general: ¿Cómo influyen el clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024? Problemas específicos: 1. ¿De qué manera el compromiso influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes?, 2. ¿De qué manera la responsabilidad influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes?, 3. ¿De qué manera el reconocimiento influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes?, 4. ¿De qué manera la comunicación influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes?, 5. ¿De qué manera la capacidad para motivar influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes?, 6. ¿De qué manera la toma de decisiones influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes?

La investigación abordo la influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores del sector retail en la ciudad de Tumbes, tomando como unidades de análisis a las empresas Metro y Plaza Vea. En concordancia con lo establecido en el artículo 18 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes (2023), que señala que toda tesis debe estar orientada a la solución de una problemática relevante del entorno, el presente estudio se justifica en función de las crecientes dificultades laborales detectadas en el contexto local, particularmente en lo relativo a los niveles de motivación, estabilidad, permanencia y percepción de bienestar entre los trabajadores de estas organizaciones.

El estudio se sustenta en el contexto actual del mercado laboral de Tumbes, caracterizado por una elevada informalidad (alrededor del 68.3 % según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023), lo cual convierte a los empleos formales ofrecidos por el sector retail en oportunidades relevantes para la estabilidad socioeconómica de la población. Sin embargo, entrevistas preliminares

realizadas en campo revelaron que una proporción significativa de colaboradores en Metro y Plaza Vea experimenta insatisfacción con su entorno de trabajo, reportando condiciones laborales desfavorables como largas jornadas, baja flexibilidad horaria y estilos de liderazgo autoritario. Esta situación ha generado, según reportes internos proporcionados por personal administrativo, una rotación anual de personal que supera el 35%, lo cual repercute negativamente en los costos de capacitación y la calidad del servicio al cliente.

Desde un enfoque conceptual, el estudio encuentra su respaldo en autores como Chiavenato (2019), quien sostiene que el clima organizacional representa la percepción compartida por los colaboradores sobre los elementos estructurales, relacionales y simbólicos del ambiente de trabajo. Esta percepción impacta directamente en la motivación, el compromiso y, de manera crucial, en la satisfacción laboral. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) argumentan que la satisfacción laboral no es únicamente el resultado de la compensación económica, sino de una compleja interacción entre factores psicosociales, comunicacionales y organizacionales, entre los cuales el liderazgo y el clima de trabajo resultan esenciales.

En ese sentido, se observó una necesidad empírica de evaluar cómo estos factores operan específicamente en el contexto de Tumbes, dado que la mayoría de investigaciones nacionales se han desarrollado en Lima Metropolitana o regiones con condiciones sociolaborales distintas. A nivel local, estudios como el de Mendoza (2023) en la Dirección General de Administración de la UNTUMBES, evidenciaron una correlación positiva ($r_s = 0.243$, $p < .05$) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, destacando la relevancia de variables como el estilo de liderazgo, la claridad organizacional y las relaciones interpersonales. En un contexto en que el 20.4 % de los trabajadores calificó negativamente su entorno laboral, se vuelve urgente extender esta línea de análisis hacia otros sectores formales, como el comercio minorista.

La relevancia teórica de esta investigación también se vincula con los enfoques de Bass (1985) y Watson et al. (2022), quienes proponen que el liderazgo transformacional aquel basado en la empatía, el reconocimiento y la inspiración constituye una de las variables más influyentes para elevar los niveles de satisfacción, cohesión y retención del personal. En contraposición, los liderazgos autoritarios o autocráticos tienden a restringir la participación y autonomía del trabajador, afectando no solo su rendimiento, sino también su estabilidad emocional y profesional. Dicha distinción resulta pertinente para la realidad de las empresas retail en Tumbes, donde los estilos de liderazgo predominantes han sido señalados como jerárquicos y centralizados, según los testimonios recogidos en la etapa de exploración de campo.

El marco metodológico de esta investigación sigue un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, permitiendo analizar las relaciones entre variables a través de instrumentos validados estadísticamente. Esta decisión responde al artículo 22 del citado reglamento institucional, que exige un riguroso sustento empírico y metodológico en los proyectos de investigación. Para tal fin, se han diseñado cuestionarios estructurados basados en escalas tipo Likert, evaluando tres dimensiones clave del clima organizacional (condiciones laborales, relaciones y reconocimiento), tres del liderazgo (comunicación, motivación y toma de decisiones) y tres de la satisfacción laboral (condiciones laborales, trabajo en equipo y evaluación del desempeño), siguiendo los modelos de Chiavenato (2019), Robbins y Coulter (2018), y Cuartas Barrios (2024).

A nivel de fundamentación estadística, estudios como el de Arcaya y Gonzaga (2021) mostraron que el clima organizacional explica el 37.6 % de la variabilidad en la satisfacción laboral en empresas limeñas, mientras que investigaciones realizadas en el extranjero (Colakoglu et al., 2010) identificaron una relación directa entre la percepción del liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores. En un estudio con 690 docentes universitarios en China, Zhang et al. (2024) hallaron que un 62% percibía un clima organizacional positivo, correlacionado significativamente con una mayor satisfacción laboral ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$). Estos datos corroboran la pertinencia del estudio en contextos organizacionales diversos,

y permiten inferir que intervenciones estructuradas sobre el clima laboral y el liderazgo pueden generar impactos positivos concretos sobre el bienestar de los empleados en Tumbes.

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos de esta investigación permitirán a las empresas participantes identificar debilidades internas en la gestión de recursos humanos, con el fin de diseñar programas de formación en liderazgo transformacional, promoción de la comunicación efectiva y establecimiento de mecanismos de reconocimiento laboral. Dichas acciones están alineadas con los principios de responsabilidad social empresarial, fortaleciendo no solo la cultura organizacional, sino también la reputación institucional de las empresas ante la comunidad tumbesina.

Adicionalmente, se estima que un mejor clima organizacional puede reducir la rotación de personal en al menos un 15%, según cifras proyectadas a partir del estudio de Castro (2023), realizado en un establecimiento penitenciario de Tumbes, donde se reportó una correlación alta ($\rho = 0.712$, $p < 0.01$) entre recompensas organizacionales y satisfacción laboral. La implementación de buenas prácticas laborales, en este sentido, puede representar no solo una mejora del ambiente interno, sino también un ahorro económico significativo por concepto de reducción en los costos de reclutamiento, selección y formación de nuevo personal.

En cuanto a la contribución académica, la investigación se alinea con la Línea de Investigación “Políticas y Gestión Pública y Privada” de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNTUMBES, tal como establece su plan curricular. La producción de conocimientos sobre dinámicas internas en organizaciones privadas del ámbito local contribuye a la consolidación de la identidad académica de la Escuela Profesional de Administración, fortaleciendo su rol como agente formador de profesionales capaces de diagnosticar y transformar realidades organizacionales con sentido ético y técnico.

El aporte social de esta tesis radica en que las condiciones laborales y la satisfacción en el trabajo están íntimamente vinculadas al bienestar integral de los

empleados y, por tanto, al desarrollo humano en la región. La Organización Internacional del Trabajo (2022) ha señalado que entornos laborales equitativos y participativos favorecen la inclusión, reducen el estrés laboral y promueven la estabilidad emocional de los trabajadores. En ese marco, la identificación de factores que generan insatisfacción laboral permite intervenir de forma temprana para prevenir efectos psicosociales adversos, como el ausentismo crónico, los conflictos laborales o el síndrome de burnout.

En resumen, la investigación posee justificación teórica, metodológica, práctica, institucional y social. Contribuye a la comprensión científica del fenómeno laboral en contextos económicos periféricos, propone soluciones concretas para problemas reales de gestión organizacional, se enmarca dentro de las exigencias normativas vigentes de la Universidad Nacional de Tumbes, y proyecta un impacto positivo tanto en la calidad de vida de los trabajadores como en la eficiencia operativa de las empresas involucradas. Al atender una problemática identificada localmente, sustentada empíricamente y abordada desde un marco conceptual sólido, el presente trabajo cumple con el propósito académico de generar conocimiento pertinente y útil, en el marco de una formación universitaria con compromiso regional.

Ante esto se plantean los siguientes objetivos general; Determinar cómo influyen el clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024. Objetivos específicos: 1. Establecer cómo influye el compromiso en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes, 2. Mostrar cómo influye la responsabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes, 3. Determinar cómo influye el reconocimiento en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes, 4. Establecer cómo influye la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes, 5. Describir cómo influye la capacidad para motivar en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes, 6. Analizar cómo influye la toma de decisiones en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS

2.1.1. Clima Organizacional

Según Chiavenato (2019) define, el clima organizacional es la percepción compartida de los colaboradores acerca de las características del entorno laboral, lo cual impacta su motivación, comportamiento y rendimiento dentro de la organización. (p. 74)

De acuerdo con Aldaz y Alvarado (2021) expresa, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diversos aspectos del entorno laboral, como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, la estabilidad, el compromiso y la disponibilidad de recursos, entre otros elementos que influyen en la vida diaria en el trabajo.

Según Calle et al. (2022) define, el clima organizacional abarca la interacción entre todos los componentes de la organización, que generan un ambiente, y las características psicológicas de los colaboradores. Este ambiente puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones.

Para Ramírez et al. (2022) define, el clima organizacional como el conjunto de propiedades que son medibles acerca del espacio de trabajo que es percibido, en forma directa o indirectamente, por aquellas personas que trabajan en un ambiente, y éstos influyen en la motivación y el comportamiento en ese espacio laboral.

Importancia del clima organizacional

Llarab et al. (2024) indica, el clima organizacional impacta directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados, siendo fundamental para la cohesión del equipo y el éxito de la organización. Un ambiente laboral positivo promueve actitudes favorables, refuerza el sentido de pertenencia y se asocia con una mayor productividad y eficiencia organizacional.

Según Chiavenato (2019) expresa, el clima organizacional es positivo cuando se satisfacen las necesidades del personal y se eleva la moral, y negativo cuando estas se frustran. Existe una relación recíproca entre el clima y la motivación: el clima influye en el estado motivacional de los empleados, y este, a su vez, repercute en el clima organizacional (p.74)

Dimensiones e indicadores de clima organizacional

Compromiso

Según Chiavenato (2017) define, el compromiso se fortalece cuando el trabajador percibe que la organización reconoce su esfuerzo, valora su aporte y le brinda condiciones laborales adecuadas. Bajo estas circunstancias, el colaborador desarrolla un sentimiento de pertenencia que se refleja en conductas responsables, lealtad institucional y participación activa en las actividades organizacionales.

Cortez (2023) detalla, el clima organizacional es una propiedad colectiva, derivada de las interacciones entre empleados, que afecta directamente la satisfacción laboral, la retención, y actitudes tales como el compromiso y la colaboración. Este enfoque subraya que el clima organizacional no solo impacta la eficiencia operativa, sino que también constituye un elemento clave en la gestión del talento humano. (p.23)

De acuerdo con Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional puede entenderse como un estado interno que refleja la relación que mantiene el

trabajador con la organización, influyendo directamente en su decisión de continuar formando parte de ella. Desde esta perspectiva, el compromiso no surge de manera espontánea, sino que se construye a partir de las experiencias laborales, el trato recibido y las oportunidades de desarrollo que ofrece la institución.

Indicadores

- a) Identificación con la organización, grado en que el trabajador se siente parte de la organización y comparte sus valores y objetivos.
- b) Sentido de pertenencia, en donde el nivel de orgullo y apego emocional que manifiesta el trabajador hacia la institución.
- c) Involucramiento laboral, disposición para participar activamente en las actividades y responsabilidades de la organización.

Responsabilidad

En el ámbito de las organizaciones de servicios, la responsabilidad adquiere especial importancia, debido a que el comportamiento del trabajador impacta directamente en la percepción del usuario. En este sentido, Chiavenato (2019) afirma, que los colaboradores responsables contribuyen al logro de resultados sostenibles y al fortalecimiento de la imagen institucional.

De acuerdo con Robbins y Judge (2017), la responsabilidad se relaciona con la confiabilidad del trabajador, es decir, con su capacidad para cumplir lo prometido, asumir tareas de manera autónoma y mantener un comportamiento coherente con los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, los trabajadores responsables generan confianza tanto en sus superiores como en sus compañeros de trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2017) define, la responsabilidad laboral se manifiesta cuando el trabajador demuestra compromiso con sus funciones, ejecuta sus

actividades con seriedad y actúa de acuerdo con los principios y normas que rigen a la organización. Para el autor, una conducta responsable contribuye a la eficiencia organizacional y al fortalecimiento de la cultura institucional.

Indicadores

- a) Cumplimiento de funciones, en donde el trabajador ejecuta las tareas asignadas conforme a su cargo y a los procedimientos establecidos.
- b) Puntualidad y respeto de plazos, para cumplir con los horarios laborales y entregar las actividades dentro de los tiempos establecidos.
- c) Uso adecuado de recursos, nivel de cuidado y uso responsable de los recursos materiales y tecnológicos de la organización.

Reconocimiento

Según Robbins y Coulter (2018) definen, el reconocimiento, ya sea monetario o no monetario, es clave para motivar a los empleados y fortalecer su compromiso. Este se basa en valorar el esfuerzo laboral mediante atención personalizada y expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho (p.539).

De acuerdo con Chiavenato (2019) afirma, el reconocimiento en las organizaciones trasciende la mera valoración económica, considerándose una dimensión esencial para motivar e involucrar a las personas, fortaleciendo su sentido de pertenencia y contribución al éxito organizacional. El reconocimiento fomenta un sentimiento de autoconfianza, valor, fortaleza, prestigio, poder, capacidad y utilidad (p. 42).

Indicadores

- a) Incentivos adecuados, que promuevan el esfuerzo y alineen conductas con los objetivos organizacionales.
- b) Reconocimiento del desempeño, que refuerce la autoestima y motive a mejorar continuamente.
- c) Oportunidades de desarrollo profesional, que impulsen el crecimiento y favorezcan la retención del talento.

2.1.2. Liderazgo

De acuerdo con Chiavenato (2019) expresa, es la esencia del rol del administrador. El líder desempeña un papel importante al construir una visión compartida, delegar autoridad para facultar a su equipo, inspirar el compromiso y fomentar la toma de decisiones efectivas dentro de la empresa (p. 188).

Según Vorecol (2023) define, los líderes que inspiran a sus equipos logran una cohesión, compromiso y productividad superiores, con un aumento del 21% en la rentabilidad y 7 % de los equipos más motivados durante procesos de transformación organizacional. Es fundamental entender con evidencia empírica reciente sobre la eficacia de un liderazgo inspirador en el compromiso, la productividad y la gestión del cambio.

Según Watson et al. (2022) describe, el liderazgo ya no se comprende como un rasgo aislado o un simple resultado, sino como una dinámica compleja y social, caracterizada por relaciones recíprocas entre líderes, seguidores y contexto organizacional. Entendemos que el liderazgo no es un resultado tangible, sino un proceso dinámico que se desarrolla a través de la interacción entre el líder y sus seguidores.

Estilos de Liderazgo

Para University of Iowa, mencionada en Robbins y Coulter (2018) explican, tres tipos de estilos de liderazgo.

Estilo autocrático: Se refiere a un tipo de liderazgo en el que el líder toma decisiones sin consultar al equipo, impone procedimientos y restringe la participación del personal en los procesos operativos.

Estilo democrático: A diferencia del anterior, este estilo promueve la participación activa del equipo en la toma de decisiones, fomenta la delegación de responsabilidades y considera la retroalimentación como una herramienta clave para el aprendizaje y el desarrollo del grupo.

Estilo laissez-faire: En este modelo, el líder proporciona plena autonomía a los miembros del equipo, permitiéndoles decidir y ejecutar sus tareas según su propio criterio.

Dimensiones e indicadores de Liderazgo

Comunicación

Robbins y Coulter (2018) indican, la comunicación implica no solo la transmisión, sino también la comprensión de significados. Una comunicación efectiva requiere que el mensaje sea compartido y, sobre todo, entendido por el receptor (p.452).

De acuerdo con Chiavenato (2019) expresa, la comunicación implica la transmisión de información entre dos o más personas. Para que esta información sea efectiva, es crucial que el receptor no solo la reciba, sino que también la comprenda. Si la información se transmite, pero no es asimilada, no se puede considerar que se haya comunicado. En esencia, comunicar es compartir un mensaje específico y hacerlo accesible para otros (p.50).

Indicadores

- a) Claridad del Mensaje, que mide la capacidad de comunicar con precisión y sin ambigüedades.
- b) Eficiencia en la Retroalimentación, que refleja la apertura al diálogo y la respuesta efectiva a comentarios del equipo.
- c) Transparencia y Accesibilidad, este indicador refleja que evalúa la disposición del líder para compartir información relevante de manera oportuna y equitativa.

Capacidad para motivar

Cuarta (2024) define, un sistema de incentivos no financieros, incluyendo oportunidades de desarrollo, reconocimiento y bienestar, reduce la rotación y fortalece el compromiso organizacional. Este proceso es fundamental, ya que se basa en la creación de incentivos significativos y en un reconocimiento constante que promueva el compromiso dentro de la organización.

Según Robbins y Coulter (2018) indican, la capacidad de motivar se refiere a la habilidad de movilizar la energía, establecer una dirección clara y fomentar la persistencia en los esfuerzos de las personas para alcanzar los objetivos de la organización. Este proceso es fundamental para garantizar un rendimiento sostenido que se mantenga alineado con las metas establecidas (p. 520).

Indicadores

- a) Clima Motivacional, que evalúa el ambiente emocional generado para fomentar compromiso y satisfacción.
- b) Reconocimiento y Recompensas, que analiza la frecuencia y calidad de estímulos brindados por buen desempeño.

- c) Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento, que miden cómo el líder promueve el progreso profesional de su equipo.

Toma de decisiones

Chiavenato (2019) expresa, el proceso de toma de decisiones establece el modo en que se llevan a cabo las decisiones dentro de la empresa y quiénes son los responsables de tomarlas. Esto implica determinar si las decisiones se centralizan en la alta dirección o si, por el contrario, se descentralizan y se distribuyen a lo largo de la organización (p. 91).

Según Robbins Y Coulter (2018) indican, la toma de decisiones se describe como una simple elección entre alternativas, pero en realidad es un proceso más complejo que el mero acto de escoger. La toma de decisiones constituye la esencia de la administración. Es la actividad central en la que se involucran los gerentes, ya sea impulsándola o intentando esquivarla. Todos los gerentes aspiran a tomar decisiones acertadas, ya que sus resultados son la base sobre la cual se les evalúa (p. 46).

Indicadores

- a) Claridad en el Proceso de Decisión

Este indicador mide la capacidad del líder para comunicar de forma clara el proceso de toma de decisiones. Según Robbins (2018), señala que, dado que las decisiones rara vez siguen un modelo ideal, es fundamental evaluar la transparencia y comprensión del proceso, lo cual puede medirse mediante encuestas a los empleados.

b) Participación y Delegación

Este indicador evalúa cómo el líder fomenta la participación y delega responsabilidades en el proceso de decisión. Según Robbins (2018), resalta que las decisiones grupales suelen ser más creativas, aunque menos eficientes en tiempo, por lo que es clave equilibrar participación y eficacia. Se mide a través de encuestas y del análisis del compromiso del equipo.

c) Evaluación del Riesgo y Resolución de Problemas

Este indicador evalúa la capacidad del líder para anticipar riesgos y resolver problemas durante la toma de decisiones. De acuerdo con Robbins (2018), investiga factores individuales como la personalidad influyen en estas situaciones, especialmente bajo estrés. Se puede medir mediante simulaciones que analicen cómo el líder enfrenta escenarios críticos y propone soluciones efectivas.

2.1.3. Satisfacción Laboral

Para Rodríguez et al. (2022) explican, el clima organizacional refleja una percepción colectiva del entorno laboral, mientras que la satisfacción laboral es una valoración individual basada en la experiencia personal dentro de la organización (p.34).

Para Chiavenato (2019) expresa, la satisfacción laboral está relacionada con la calidad de vida en el trabajo y depende de factores como la adecuación de las tareas, el clima organizacional, el trabajo en equipo y la percepción sobre salarios y beneficios. Además, las investigaciones en este campo analizan cómo las habilidades individuales, la motivación y la percepción del entorno influyen en la productividad (p.31)

Importancia de la satisfacción laboral

Para Rodríguez et al. (2022) describen, el clima organizacional puede considerarse un fenómeno descriptivo de la percepción colectiva sobre el entorno laboral, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa y se centra en la valoración individual de su experiencia de trabajo.

Según Chiavenato (2019) expresa, la satisfacción laboral juega un papel importante en el desempeño y la estabilidad de las organizaciones. Los empleados que se sienten satisfechos tienden a ser más productivos y comprometidos, lo que contribuye a mejorar el ambiente laboral y a disminuir la rotación de personal (p. 188).

Dimensiones e indicadores de la satisfacción laboral

Condiciones laborales

Según Randstad (2025) expresa, el equilibrio entre la vida laboral y personal supera al salario como principal motivador: el 83 % de los trabajadores lo considera más importante, Si lo que indica es una carga de trabajo excesiva, especialmente sin un adecuado balance, aumenta el estrés, deteriora el sueño, y reduce el bienestar físico y mental, afectando directamente el rendimiento.

Según Astudillo (2022) indica, las condiciones laborales deben ser lo suficientemente atractivas para captar el interés de los candidatos hacia los puestos disponibles. Esto significa que quienes se encargan del proceso de selección deben contar con un conocimiento profundo del mercado laboral y de las ofertas que este presenta. Si la propuesta de la empresa resulta lo bastante interesante, los candidatos estarán motivados a trabajar en ella, ya que reconocerán que puede satisfacer sus intereses y necesidades.

Indicadores

- a) Seguridad Laboral, este indicador mide la prevención de accidentes y enfermedades mediante condiciones físicas adecuadas y protocolos de seguridad.
- b) Higiene y Condiciones Ambientales, este indicador evalúa factores como iluminación, ventilación, ruido y ergonomía, esenciales para el bienestar del trabajador.
- c) Remuneración y Beneficios Sociales, este indicador analiza la equidad salarial y la provisión de beneficios complementarios como seguros e incentivos.

Forma de Medición:

Encuestas de Satisfacción Salarial: Opiniones sobre la equidad interna y la competitividad externa de los salarios.

Análisis Comparativo de Mercado: Evaluación de los salarios en relación con los estándares de la industria.

Índices de Retención y Rotación: Medición de la estabilidad laboral.

Evaluación de Beneficios: Análisis de las prestaciones sociales y la percepción de los empleados respecto a las mismas.

Trabajo en equipo

Según Chiavenato (2019) indica, el trabajo en equipo se define como una dinámica colaborativa en la que los miembros comparten objetivos comunes, habilidades complementarias y llevan a cabo procesos de integración estratégica. Todo esto

con el fin de maximizar los resultados en un entorno organizacional que promueve la democracia y la flexibilidad (p. 285).

Según Robbins y Judge (2018) definen, el equipo de trabajo son los esfuerzos individuales que se combinan para generar un rendimiento que supera la simple suma de las contribuciones de cada miembro. Un equipo de trabajo crea una sinergia positiva gracias a la coordinación de sus esfuerzos, lo que resulta en un nivel de desempeño que excede las aportaciones individuales (p. 314).

Indicadores

a) Cohesión del Equipo

La cohesión del equipo es el nivel de pertenencia y compromiso emocional entre sus miembros, siendo clave para la efectividad y la satisfacción laboral.

Según Robbins (2018) subraya, la importancia de la interacción social, el apoyo mutuo y el trabajo colaborativo para fortalecer las relaciones dentro del equipo y mejorar la satisfacción general en el trabajo.

b) Comunicación Efectiva

El indicador evalúa la frecuencia, calidad y claridad de la comunicación entre los miembros del equipo. Según Chiavenato (2019) destaca, las interacciones sociales positivas y una comunicación abierta son fundamentales para la satisfacción laboral y el rendimiento grupal. Se menciona que los equipos con un ambiente de seguridad psicológica manejan mejor los conflictos y mejoran su desempeño.

c) Resolución de Conflictos

Esta métrica evalúa la capacidad del equipo para enfrentar y resolver conflictos de manera constructiva, minimizando así el impacto negativo en las relaciones interpersonales y en el rendimiento. Para Robbins (2018) indica, los equipos que

gestionan conflictos en un entorno de seguridad psicológica tienden a mejorar su rendimiento y satisfacción laboral.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un análisis sistemático de las personas. El análisis y rendimiento, potencial de las personas para el desarrollo futuro.

Según Chiavenato (2019) define, la evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión administrativa, ya que permite detectar problemas de supervisión, motivación e integración, así como el posible desaprovechamiento del talento. Esta evaluación, a cargo del líder, puede realizarse por el supervisor, mediante autoevaluación o de forma conjunta. Se basa en cuestionarios previamente diseñados y debe ofrecer retroalimentación clara para que el trabajador identifique sus fortalezas y debilidades, y trace un plan de mejora junto a su jefe (p.206).

Un buen desempeño laboral implica no solo cumplir con los resultados esperados, sino también mantener una conducta adecuada. Un empleado eficiente pero con mal comportamiento, o uno amable pero ineficaz, no son considerados buenos colaboradores por la mayoría de los gerentes.

Indicadores

- a) Autoevaluación del desempeño, este indicador fomenta la responsabilidad y el crecimiento personal al permitir que los empleados valoren su propio trabajo.
- b) Retroalimentación efectiva, este indicador mide la calidad de la información recibida para mejorar el rendimiento.
- c) Reconocimiento al desempeño, este indicador analiza cómo los incentivos y el aprecio influyen en la motivación y satisfacción del personal.

2.2 ANTECEDENTES

Internacional

Del Ángel et al. (2020) destacan, en su estudio la importancia que tienen los profesionales de la salud en la gestión tanto clínica como asistencial, señalando que las condiciones laborales influyen notablemente en su bienestar y calidad de vida. Con el objetivo de examinar la relación entre el ambiente organizacional y la satisfacción en el trabajo, realizaron un estudio transversal de tipo analítico en una unidad de medicina familiar, en el que participaron 182 empleados. Estos completaron una escala de Clima Organizacional, la cual abarca factores como el tipo de liderazgo, la interacción entre compañeros, el sentido de pertenencia, la compensación recibida, la disponibilidad de insumos, la coherencia directiva, la estabilidad en el trabajo y los valores compartidos. También respondieron un cuestionario de Satisfacción Laboral que indaga aspectos como el entorno físico, los beneficios laborales, la supervisión, la participación en decisiones y la satisfacción intrínseca. Todos los participantes dieron su consentimiento informado. Los resultados revelaron que el 56% percibía áreas de mejora en el clima organizacional, mientras que el 40.7% expresó estar satisfecho o muy satisfecho con su trabajo (46.2%). Se identificó una correlación significativa de nivel moderado entre ambas variables ($r_s = 0.205$; $p = 0.05$), lo que sugiere que una percepción positiva del clima laboral contribuye a una mayor satisfacción, especialmente entre quienes trabajan en el sector salud, subrayando la importancia de promover un entorno laboral favorable.

La investigación realizada por Noboa, Barrera y Rojas (2019) encontró una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa constructora ecuatoriana, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.68$ ($p < 0.01$) y un modelo de regresión que explica el 46% de la variabilidad de la satisfacción laboral ($R^2 = 0.46$). Las dimensiones del clima organizacional con mayor influencia fueron la recompensa ($\beta = 0.38$, $p < 0.01$) y el liderazgo ($\beta = 0.29$, $p < 0.01$), destacando que una compensación justa y un liderazgo de apoyo son

clave para mejorar la satisfacción de los trabajadores. Estos hallazgos, obtenidos de una muestra de 250 empleados mediante el cuestionario de Ortega-Santos (2018) y el Minnesota Satisfaction Questionnaire, subrayan la importancia de fortalecer estos aspectos para optimizar el bienestar laboral en el sector de la construcción.

Zhang, Liu y Chen (2024) investigaron, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios en China, así como el rol mediador del apoyo profesional percibido. El estudio, de tipo cuantitativo y transversal, se aplicó a 690 docentes de diversas universidades mediante encuestas en línea, utilizando la Escala de Clima Organizacional (OCM) y un cuestionario de satisfacción laboral. Los resultados mostraron que el 62% de los docentes percibían un clima organizacional positivo y el 55% altos niveles de satisfacción. Se halló una correlación positiva significativa entre ambas variables ($\beta = 0,48$; $p < 0,001$), con un efecto mediador importante del apoyo profesional. El estudio concluye que un entorno laboral con buen liderazgo, relaciones interpersonales sólidas y apoyo institucional favorece la satisfacción y bienestar docente.

Nacional

Becerra Velarde (2018) investigó, sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en microempresas del sector estética y belleza en San Juan de Lurigancho. Con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se encuestó a 205 trabajadores mediante un cuestionario de 18 ítems en escala Likert. El análisis, usando la prueba Chi-cuadrado, mostró una correlación positiva significativa entre ambas variables ($r = 0.654$; $p < 0.01$). El 51 % de los trabajadores percibía un buen clima organizacional y el 47 % reportó alta satisfacción laboral. Se resaltaron como factores clave las recompensas, la identidad organizacional y la cooperación. El estudio concluye que mejorar el clima organizacional, especialmente en comunicación, liderazgo y motivación, puede aumentar la satisfacción y el compromiso del personal.

Félix (2021) expresa, en su estudio realizado en un instituto de educación superior tecnológico público de Tarma, Junín, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Participaron 60 colaboradores entre 33 y 64 años, en diversos cargos. Se emplearon la escala de clima laboral de Palma (1999) y el cuestionario de satisfacción laboral de Ruíz y Zavaleta (2007). Los resultados mostraron una correlación significativa inversa y baja ($r = -0,137$) entre ambas variables, lo que evidencia un descontento general y una falta de armonía institucional. También se observaron correlaciones negativas entre dimensiones específicas, con valores entre $-0,66$ y $-0,140$.

Plasencia (2023) identificó, el clima organizacional representa un factor clave dentro de cualquier entidad, ya que influye directamente en el nivel de satisfacción de sus empleados. La finalidad del estudio fue analizar cómo perciben los trabajadores de una empresa peruana tanto el ambiente organizacional como su satisfacción laboral, y establecer si existe una relación entre estas dos variables. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental y correlacional. Se trabajó con una muestra censal compuesta por los 40 empleados de una empresa del sector construcción civil ubicada en Lima, Perú. Para recolectar la información se aplicaron dos cuestionarios: uno sobre clima organizacional, con 28 preguntas, y otro sobre satisfacción laboral, compuesto por 25 ítems. Los resultados mostraron que ambas variables alcanzaron niveles intermedios, con un 62.5% en clima organizacional y un 60% en satisfacción laboral. Además, el análisis estadístico mediante la prueba rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.755 con un p-valor de 0.000, indicando una relación positiva, significativa y fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Local

Izquierdo (2022) expresó, llevó a cabo una investigación centrada en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre los empleados del Hotel Columbus, ubicado en Zorritos, Tumbes, durante el año 2022. El estudio se basó en un enfoque mixto, con una metodología descriptiva y un diseño transversal no

experimental. La muestra estuvo compuesta por 15 trabajadores, a quienes se les aplicaron cuestionarios con escalas tipo Likert para medir ambas variables. Los hallazgos evidenciaron valoraciones favorables en los componentes del clima organizacional, como la estructura, los incentivos, las relaciones interpersonales y la colaboración, así como en los aspectos de satisfacción laboral, incluyendo las condiciones laborales, el reconocimiento y los beneficios. En promedio, estas dimensiones obtuvieron resultados cercanos al 33.3%. Además, el 53.3% del personal manifestó experimentar un entorno organizacional positivo junto con un alto grado de satisfacción en su trabajo, respaldando así la hipótesis planteada en el estudio.

Castro (2023) llevó a cabo una investigación con el propósito de examinar cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo perteneciente al Órgano Técnico de Tratamiento del Establecimiento Penitenciario de Tumbes, durante el año 2022. El estudio fue de carácter aplicado y descriptivo-correlacional, empleando un cuestionario validado por especialistas, que presentó niveles de confiabilidad de 0.76 para el clima organizacional y 0.84 para la satisfacción laboral. La muestra estuvo conformada por 21 participantes, entre los que se encontraban directivos, técnicos y profesionales. Los resultados revelaron correlaciones positivas de nivel moderado entre la satisfacción laboral y las dimensiones de responsabilidad ($Rho = 0.658$) y relaciones interpersonales y cooperación ($Rho = 0.618$). Asimismo, se identificó una relación positiva fuerte con la dimensión de recompensas ($Rho = 0.712$). En términos generales, se evidenció una alta correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($Rho = 0.842$, $p = 0.000$), lo que permitió concluir que el ambiente organizacional tiene un efecto significativo en el bienestar laboral del personal.

Mendoza (2023) nos indica en su investigación que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes. Con un enfoque cuantitativo, correlacional y de corte transversal, se encuestó a 103 trabajadores utilizando escalas para medir clima organizacional y satisfacción laboral. Los resultados revelaron que el 70,9 % calificó esta relación como “regular” y un 20,4 %

como “mala”. El coeficiente de Spearman fue $r_s = 0,243$; $p = 0,014$, lo que indica una relación positiva y significativa, aunque baja. Se concluye que mejorar la estructura y las relaciones internas pueden aumentar la satisfacción laboral, y se sugiere implementar programas para fortalecer el clima institucional.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Clima Organizacional

Según Chiavenato (2019), el clima organizacional se refiere a la percepción que los empleados tienen sobre el ambiente laboral y las dinámicas dentro de la empresa. Incluye factores como la comunicación, el apoyo del liderazgo, el reconocimiento y los factores interpersonales.

Liderazgo

El liderazgo para Noboa et al. (2019) es el proceso mediante el cual un miembro del grupo, conocido como líder, influye en los demás para alcanzar objetivos específicos. Es fundamental entender que el liderazgo no es un resultado tangible, sino un proceso dinámico que se desarrolla a través de la interacción entre el líder y sus seguidores.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como el nivel de agrado y conformidad que los empleados experimentan hacia su trabajo. Está influenciada por factores como el reconocimiento, el ambiente laboral, la relación con compañeros y superiores, y las oportunidades de desarrollo. Según Robbins y Judge (2018), una alta satisfacción laboral no solo mejora el desempeño individual, sino que también reduce la rotación de personal y el ausentismo.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional comprende los canales y procesos de información dentro de una organización. Su claridad, frecuencia y transparencia son clave para un buen clima laboral y relaciones efectivas. Según Chiavenato (2019), una comunicación efectiva permite una alineación de objetivos y mejora la eficiencia en la toma de decisiones.

Motivación

La motivación de un empleado puede verse influenciada por factores internos y externos, como el desarrollo profesional, el reconocimiento y las bonificaciones. Según Ángel (2020), un entorno de trabajo que cubra tanto las necesidades motivacionales como las higiénicas contribuye de manera significativa a mantener una alta motivación y satisfacción laboral.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo implica la colaboración entre miembros de una organización para alcanzar metas comunes. Un buen clima organizacional fortalece la cohesión y la comunicación. Según Aldaz (2021), los equipos atraviesan varias etapas (formación, confrontación, normalización y desempeño) que influyen en su productividad y satisfacción.

Retroalimentación

Es el proceso mediante el cual los empleados reciben comentarios de su desempeño, lo cual ayuda a mejorar habilidades y a identificar áreas de desarrollo. La retroalimentación constructiva es esencial para el desarrollo profesional y la satisfacción en el trabajo, ya que permite a los empleados saber qué aspectos deben mejorar. Según Fisher (2021), la retroalimentación adecuada refuerza la motivación intrínseca, beneficiando tanto al empleado como a la organización.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1. Formulación de la hipótesis

Hipótesis general

El clima organizacional y el liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente, 2024.

Hipótesis específicas

- a) El compromiso influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente.
- b) La responsabilidad influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente.
- c) El reconocimiento influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente.
- d) La comunicación influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente.
- e) La capacidad para motivar influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente.
- f) La toma de decisiones influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente.

3.2 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Tipo de estudio

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de acuerdo con Ramirez (2017) se fundamentó en la medición objetiva y numérica de los variables clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral, mediante el uso de instrumentos estructurados (cuestionarios con escala Likert) y el análisis estadístico de los datos recolectados. Este enfoque permitió establecer relaciones entre variables, verificar hipótesis y obtener conclusiones generalizables, alineándose con los principios del método científico.

Asimismo, el estudio fue de tipo aplicado, según Hernández , Fernández, y Baptista (2014) manifiestan que, busca resolver una problemática concreta y actual, en el contexto del sector retail en Tumbes: la baja satisfacción laboral de los trabajadores en empresas como Metro y Plaza Vea. El objetivo no fue solo generar conocimiento teórico, sino también proponer soluciones prácticas y estratégicas que mejoren el ambiente laboral y la gestión del talento humano, contribuyendo directamente a la optimización del desempeño organizacional.

En cuanto al diseño de investigación, fue de tipo explicativo, pues tuvo como propósito, no solo examinar el grado de relación existente entre las variables independientes (clima organizacional y liderazgo) y la variable dependiente (satisfacción laboral), sino, también, explicar la causalidad y los efectos de las variables independientes en la satisfacción laboral (Hernández , Fernández, y Baptista , 2014).

Diseño de contrastación de la hipótesis

No experimental

El estudio fue de tipo no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se observan tal como ocurren en el entorno real de los trabajadores de las

empresas retail en Tumbes. Se recolectaron datos mediante cuestionarios para analizar la relación entre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Este diseño permitió estudiar los fenómenos en su contexto natural, sin intervenir ni alterar las condiciones existentes, lo que garantizó resultados realistas y aplicables. (Arias, 2012, p. 31)

Transversal

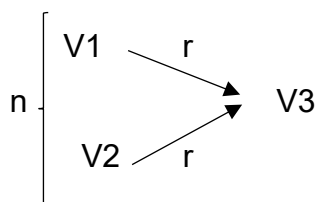
Palella y Martins (2012), La investigación fue de corte transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo, sin hacer un seguimiento prolongado de los participantes. Es decir, se aplicó el cuestionario una única vez a los trabajadores de las empresas retail Metro y Plaza Vea en Tumbes, permitió analizar cómo se relacionaban, en ese instante específico, las variables: clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral.

Este enfoque fue pertinente porque el objetivo consistió en obtener un diagnóstico actual, que reflejara la situación real del entorno laboral durante el año 2024. Además, el diseño transversal es común en estudios de tipo explicativo o correlacional causal como el presente, ya que permitió identificar patrones y relaciones entre variables sin necesidad de observar cambios a lo largo del tiempo.

Diseño de investigación

Se identificó la fuerza y la dirección de las relaciones entre variables como el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Se realizaron pruebas de hipótesis utilizando métodos estadísticos para evaluar la significancia de las correlaciones de causa efecto.

El esquema del diseño explicativo es el siguiente:



Donde:

V1: Variable independiente 1 (Clima Organizacional)

V2: Variable independiente 2 (Liderazgo)

V3: Variable dependiente 3 (Satisfacción Laboral)

r: Relación o influencia estadística entre las variables

n: Muestra de estudio

3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Población

Gallardo (2017) una población es el conjunto de elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se quiere generalizar los resultados de la investigación, la población estuvo conformada por los trabajadores de las empresas Metro y Plaza Vea ubicadas en la ciudad de Tumbes, pertenecientes al sector retail. Estos colaboradores representaron el universo de interés, ya que desarrollaron sus labores en entornos organizacionales donde las condiciones del clima organizacional y el estilo de liderazgo incidieron directamente en su nivel de satisfacción laboral.

Se eligió esta población porque ambos establecimientos contaban con estructura formal, jerarquías definidas y políticas internas que permitieron evaluar de manera objetiva las percepciones de sus trabajadores frente a las variables en estudio. Además, son dos de las principales cadenas comerciales de la región, lo que otorga relevancia local y pertinencia social al análisis.

El estudio se enfocó en esta población debido a que reflejaba un contexto real y actual del ámbito laboral en el rubro comercial de Tumbes, permitiendo así recoger información precisa, contextualizada y útil para proponer estrategias de mejora en la gestión del talento humano. Nuestra población de estudio estuvo establecida por un total de 198 colaboradores.

Para brindar mayor claridad sobre la composición de esta población, a continuación se detalla su distribución según el área de trabajo y los rangos de edad. Esta clasificación permitió observar con mayor precisión el perfil de los colaboradores involucrados, facilitando así el análisis de los resultados en función del contexto laboral específico de cada grupo.

Tabla 1

Distribución según área de trabajo y rangos de edad.

Área de trabajo	18 – 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años	Número de trabajadores
Cajas	35	18	6	1	60
Reposición (piso de ventas)	20	16	7	2	45
Almacén y logística	8	10	8	4	30
Panadería, cocina, pastelería, carnes	4	9	8	4	25
Mantenimiento y limpieza	3	5	5	2	15
Seguridad	2	5	4	2	13
Administración (incluye jefaturas)	2	4	3	1	10
Total general	74	67	41	16	198

Fuente: Empresa Retail Plaza Vea y Metro, año 2024

Tabla 2

Distribución de la población según empresa

Empresa	Número de trabajadores
Metro	98
Plaza Vea	100
Total general	198

Fuente: Empresa Retail Plaza Vea y Metro, año 2024

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se define como un subconjunto de elementos que se selecciona de una población para ser estudiado. Su propósito es representar adecuadamente a la población y permitir la generalización de los resultados cuando no es posible trabajar con la totalidad de los sujetos.

En el presente estudio no se seleccionó una muestra, debido a que el número total de trabajadores de las empresas Metro y Plaza Vea en Tumbes fue reducido (198 colaboradores), lo cual permitió incluir a la totalidad de la población. Por ello, se decidió trabajar con un muestreo censal, también denominado muestra poblacional, en el que todos los integrantes de la población forman parte del estudio.

Muestreo

El estudio utilizó un muestreo censal, de acuerdo con Hernández et al. (2014) el total de la población accesible fue incorporado en la recolección de datos. Este tipo de muestreo es adecuado cuando el número de sujetos es manejable y se busca obtener la información más precisa y representativa posible, eliminando el error muestral.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Métodos

Este estudio empleó un método cuantitativo, ya que se centró en la medición y análisis numérico de las variables: clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. Se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, aplicado a trabajadores de Metro y Plaza Veá en Tumbes. La información recolectada fue procesada estadísticamente para identificar relaciones entre las variables y contrastar las hipótesis planteadas. Este enfoque permitió obtener resultados objetivos y útiles para mejorar la gestión del talento humano en el sector retail.

Inductivo

El estudio empleó un método inductivo, dado que parte de la observación de hechos particulares (las percepciones de los trabajadores operativos de Plaza Veá y Metro en Tumbes) para identificar patrones y establecer generalizaciones sobre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Este enfoque fue coherente con la naturaleza cuantitativa y explicativa del estudio, ya que permitió construir conocimiento a partir del análisis empírico de los datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método inductivo se utilizaba cuando se buscaba explicar relaciones entre variables a partir de la evidencia observada en una muestra representativa, sin imponer teorías preestablecidas.

Deductivo

El estudio también se apoyó en el método deductivo, al partir de teorías previas y marcos conceptuales establecidos sobre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral, para contrastarlos con los datos obtenidos empíricamente en el contexto específico de Plaza Veá y Metro en Tumbes. Este razonamiento permitió verificar si las relaciones planteadas en la literatura se reflejaban en la

realidad observada, siguiendo un proceso lógico que va de lo general a lo particular. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el método deductivo es adecuado cuando se busca comprobar hipótesis a partir de principios teóricos, lo cual se ajusta a la naturaleza correlacional y explicativa del presente estudio.

Descriptivo

La investigación fue de nivel descriptivo, Bavaresco (2013) la descripción rigurosa de un fenómeno social proporciona una base sólida para interpretar sus causas y consecuencias desde una perspectiva estructurada. En este estudio se caracterizó las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral en las empresas Metro y Plaza Veá de Tumbes. A través de cuestionarios, se recopilaron datos que permitieron identificar las principales condiciones del entorno laboral sin intervenir en él, ofreciendo una visión clara de la realidad que vivían los colaboradores.

Analítico - Sintético

El estudio empleó el método analítico sintético según Tamayo (2004) en primer lugar, descompone y examina cada una de las variables (clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral) de forma individual para entender sus características y dimensiones (análisis), y luego integra la información para interpretar cómo se relacionan entre sí dentro del contexto laboral de las empresas retail en Tumbes (síntesis). Este enfoque permitió comprender el fenómeno de manera integral y generar conclusiones coherentes a partir de la evidencia obtenida.

Cuantitativo

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo porque se basó en la recolección y análisis de datos numéricos, obtenidos a través de cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, aplicados a los trabajadores de Metro y Plaza Veá en Tumbes. Este enfoque permitió medir objetivamente los variables clima organizacional,

liderazgo y satisfacción laboral, así como establecer relaciones entre ellas mediante técnicas estadísticas. Gracias a ello, se obtuvieron resultados precisos, verificables y generalizables, lo que fortalece la validez del estudio.

3.3.1. Técnicas

La técnica de encuesta fue seleccionada por su eficacia en la recolección de información cuantitativa de manera sistemática, estructurada y eficiente. Dado que el estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional y no experimental, la encuesta permitió medir objetivamente las percepciones de los trabajadores respecto a los variables clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral, sin alterar el entorno en el que se desarrollaban. (Hernández , Fernández, y Baptista , 2014).

El uso de encuestas facilitó la recopilación directa de datos de una población amplia, como es el caso de los 198 colaboradores de Metro y Plaza Vea en Tumbes, permitiendo aplicar instrumentos estandarizados como cuestionarios estructurados con escala tipo Likert. Esta técnica permitió no solo describir las características del fenómeno de estudio, sino también establecer relaciones estadísticas entre las variables, de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados.

Además, la encuesta garantizó un proceso de recolección anónimo y confidencial, lo que favoreció respuestas sinceras por parte de los trabajadores y aumento la validez de los resultados. La técnica también se adecuó a las condiciones logísticas del estudio, al permitir su aplicación en un solo momento (diseño transversal), optimizando tiempo y recursos sin comprometer la calidad de la información.

Encuesta

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, por ser un procedimiento eficiente que permitió recopilar información de manera sistemática, directa y estructurada sobre las percepciones de los trabajadores operativos respecto al clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Esta técnica

resultado adecuada en estudios cuantitativos, ya que facilito la obtención de datos precisos mediante preguntas estandarizadas, permitiendo su posterior análisis estadístico. La aplicación de la encuesta se realizó de forma presencial y anónima, en horarios coordinados con la administración de las empresas Plaza Veja y Metro en Tumbes, asegurando la confidencialidad y voluntariedad de la participación de los encuestados (Hernández et al., 2014).

3.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Son instrumentos estructurados con preguntas cerradas y escalas de respuesta para obtener datos cuantitativos sobre las variables de estudio Hernández et al. (2010). El cuestionario estuvo compuesto por tres secciones, cada una enfocada en una de las variables principales de estudio.

El primer cuestionario relacionado con el Clima Organizacional se adaptó en base a las dimensiones propuestas por Litwing y Stringer (1968); quienes desarrollaron un modelo ampliamente reconocido para evaluar percepciones organizacionales. A partir de dicho modelo se estructuró un cuestionario compuesto de quince interrogaciones con alternativas de Rensis Likert: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), indeciso (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). El cuestionario fue aplicado por una población de 198 habitantes, con edades entre los 18 y 65 años, quienes completaron el instrumento de manera individual, siguiendo las indicaciones previamente establecidas.

El segundo cuestionario relacionado con el Liderazgo se adaptó en base a sus dimensiones propuestas por Bass y Avolio (1990); quienes consideraron uno de los instrumentos más utilizados para medir estilos de liderazgo. A partir de dicho modelo se estructuró un cuestionario compuesto de quince preguntas con alternativas de Rensis Likert: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), indeciso (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). El cuestionario fue aplicado por una población de 198 habitantes, con edades entre los 18 y 65 años quienes lo

completaron de manera individual, siguiendo las instrucciones proporcionadas para garantizar la comprensión adecuada de cada ítem.

El tercer cuestionario relacionado con la Satisfacción Laboral se adaptó en base a sus dimensiones propuestas por Paul Spector (1985); quien consideró ese instrumento para evaluar la satisfacción en el ámbito laboral. A partir de dicho modelo se estructuró un cuestionario compuesto de quince preguntas con alternativas de Rensis Likert: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), indeciso (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). El cuestionario fue aplicado por una población de 198 habitantes, con edades entre los 18 y 65 años la misma que se aplicó siguiendo las instrucciones proporcionadas para garantizar la comprensión adecuada de cada ítem.

Para la recolección de información, se aplicaron tres cuestionarios estructurados, cada uno correspondiente a una de las variables principales del estudio: clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. La totalidad de la población conformada por 198 trabajadores de las empresas Metro y Plaza Vea, ubicadas en la ciudad de Tumbes, participó en el proceso de forma voluntaria y confidencial. Cada uno de los colaboradores respondió de manera individual los tres instrumentos, los cuales fueron aplicados en un solo momento. Esta estrategia permitió garantizar el orden y la seriedad en la recopilación de los datos, asegurando además que los cuestionarios fueran comprendidos y completados correctamente. El desarrollo de esta etapa fue clave para obtener una base de información sólida, válida y coherente con los objetivos metodológicos del estudio.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez aplicada la encuesta y recolectada la información correspondiente, los datos fueron sometidos a un proceso sistemático que incluyó la revisión, limpieza, codificación, tabulación y posterior análisis estadístico. En primer lugar, se realizó una depuración de la base de datos en Microsoft Excel, eliminando registros incompletos y verificando la coherencia entre los ítems. Luego, se procedió a la

codificación de las variables, asignando valores numéricos a cada alternativa de respuesta según la escala de Likert utilizada.

El análisis se desarrolló en dos niveles. En primer lugar, se aplicaron estadísticos descriptivos como frecuencias, porcentajes, promedios y desviaciones estándar, con el objetivo de describir el comportamiento de las variables principales: clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis inferencial mediante la regresión múltiple (para la hipótesis general) y la regresión lineal (para las hipótesis específicas). Esta prueba permitió identificar cual es el porcentaje de las modificaciones que se presentan en la satisfacción laboral que se explica por la influencia del clima organizacional y del liderazgo.

Multicolinealidad

Se analizó la presencia de colinealidad entre las variables independientes mediante el cálculo del Factor de Inflación de la Varianza (VIF). Valores superiores a 10 indican posibles problemas de colinealidad, lo cual podría distorsionar los coeficientes estimados.

Normalidad

Se evaluó si los residuos del modelo se distribuyen normalmente, utilizando pruebas como la de Kolmogórov-Smirnov o Shapiro-Wilk, así como el análisis gráfico de histogramas y gráficos Q-Q (cuantil-cuantil).

Homocedasticidad

Se verificó la constancia de la varianza de los errores mediante la prueba de Breusch-Pagan o el análisis visual de los residuos estandarizados frente a los valores ajustados. La homocedasticidad garantiza que la variabilidad de los errores se mantenga constante a lo largo de los valores predichos.

Linealidad

Se comprobó si existe una relación lineal entre las variables independientes y la variable dependiente, mediante gráficos de dispersión y análisis de residuos. Este supuesto es clave para que el modelo represente adecuadamente las relaciones entre variables.

Independencia de los errores

Se evaluó la independencia de los residuos mediante la prueba de Durbin-Watson. Valores cercanos a 2 indican que no existe auto-correlación, mientras que valores muy alejados de este valor pueden sugerir la presencia de dependencia en los errores.

Además, se analizó la significancia estadística de los coeficientes de regresión mediante los valores p , con el fin de validar o rechazar las hipótesis planteadas. Asimismo, se interpretó el coeficiente de determinación (R^2), que permitió conocer el porcentaje de variabilidad de la satisfacción laboral explicada por las variables independientes, clima organizacional y liderazgo.

Finalmente, se evaluó cuáles dimensiones específicas del clima organizacional y del liderazgo influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail analizada. Este análisis permitió identificar los factores clave para el diseño de estrategias de mejora en la gestión del talento humano.

3.6. VALIDEZ Y ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un equipo de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados similares; en términos más simples, la confiabilidad se refiere a la consistencia de la medición. Se utilizó el alfa de Cronbach para demostrar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, es decir, nuestro cuestionario de investigación.

Behar (2008) indica, tras repasar la literatura de carácter experimental, se confirma que es el método más escogido cuando se trata de preparar instrumentos para medir actitudes.

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida estadística que permite estimar la fiabilidad interna de un instrumento de recolección de datos, como un cuestionario, a partir de la consistencia entre los ítems que lo componen. Según Cronbach (1951), este coeficiente evalúa el grado en que los ítems de una escala están correlacionados entre sí, lo cual indica la homogeneidad del constructo medido. Un valor cercano a 1 refleja una alta consistencia interna, mientras que valores bajos sugieren que los ítems podrían no estar midiendo adecuadamente una misma dimensión. Este método es ampliamente utilizado en investigaciones sociales y educativas, ya que permite validar empíricamente la coherencia de las respuestas obtenidas antes de aplicar técnicas más complejas de análisis estadístico.

Tabla 3

Confiabilidad del Instrumento variable independiente 1: clima organizacional

Estadísticas de Fiabilidad de Escala		
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
Escala	0.948	0.949

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3, muestra los resultados del análisis de fiabilidad del instrumento utilizado para medir la variable clima organizacional, evaluado mediante dos indicadores estadísticos: el Alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald (ω). El valor del Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.948, mientras que el omega de McDonald alcanzó un valor de 0.949. Ambos resultados superan ampliamente el umbral mínimo aceptable de 0.70, lo que indica que el instrumento posee una consistencia interna excelente. Estos resultados confirman que los ítems del cuestionario están altamente correlacionados entre sí, midiendo de manera homogénea las

dimensiones propuestas de variable clima organizacional (condiciones laborales, relaciones interpersonales y reconocimiento). En conjunto, ambos coeficientes respaldan estadísticamente la validez y fiabilidad del instrumento aplicado, garantizando la calidad de los datos recolectados para el análisis correlacional propuesto en esta investigación.

Tabla 4

Confiabilidad del Instrumento Variable independiente 2: liderazgo

Estadísticas de Fiabilidad de Escala		
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
Escala	0.942	0.942

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4, presenta los resultados de la prueba de confiabilidad aplicada al cuestionario que evalúa la variable liderazgo, específicamente en su versión adaptada al contexto organizacional de los supermercados Metro y Plaza Veá en Tumbes. El análisis incluyó dos indicadores fundamentales: el Alfa de Cronbach y el omega de McDonald (ω). El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.942, mientras que el omega de McDonald arrojó el mismo valor (0.942). Estos resultados indican una excelente consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, lo que significa que las preguntas están alineadas y miden de manera coherente las dimensiones teóricas asociadas al liderazgo, tales como la capacidad para motivar, la toma de decisiones y la comunicación efectiva. Ambos coeficientes superan holgadamente el umbral mínimo de 0.70 establecido en estudios metodológicos para considerar un instrumento como fiable. En particular, valores superiores a 0.90 reflejan una fiabilidad muy alta, adecuada para investigaciones que requieren precisión en la medición de variables psicológicas o comportamentales. En consecuencia, los resultados respaldan estadísticamente que el instrumento es válido y confiable para ser utilizado en el análisis de la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral dentro del presente estudio.

Tabla 5

Confiabilidad del Instrumento Variable dependiente 3: satisfacción laboral

Estadísticas de Fiabilidad de Escala		
	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
Escala	0.948	0.949

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral. Se observa que el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.948, mientras que el coeficiente Omega de McDonald es de 0.949. Ambos indicadores reflejan un nivel de consistencia interna muy alto. Esto quiere decir que los ítems que componen la escala están fuertemente relacionados entre sí y miden de manera coherente el concepto de satisfacción laboral. En términos prácticos, los valores obtenidos superan el umbral recomendado de 0.70, lo que respalda la fiabilidad del instrumento y garantiza que los datos recolectados son consistentes y válidos para su análisis posterior.

Validaciones por juicio de expertos

El cuestionario está validado mediante juicio de expertos, contando con la participación de tres profesionales con experiencia en las áreas de clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. La selección de estos especialistas se basa en su trayectoria académica, conocimiento en investigación social y manejo de instrumentos de medición. Los expertos aplicaron criterios rigurosos de evaluación, tales como la claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología. Cada uno evaluó la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems, fueron evaluados y calificados todos con excelencia para la validez del contenido. Posteriormente, se

aplicó una prueba piloto que permitió calcular la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, asegurando así su consistencia interna.

3.7. DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente 1: Clima organizacional

Definición conceptual

El clima organizacional se refiere a la percepción compartida de los empleados sobre el entorno laboral, que incluye aspectos como la estructura organizacional, los valores, las prácticas de liderazgo, y las relaciones interpersonales. De acuerdo con Werther y Davis (2008) expresa, el clima organizacional está íntimamente vinculado con la motivación y encierra diversos aspectos esenciales, como el entorno en la que interactúan los empleados, ya sea de manera individual o en equipo, también, influye en la percepción del ambiente de trabajo, que puede ser considerado agradable o, por el contrario, estresante. Este clima también determina la calidad de las relaciones, ya sean de amistad o conflicto, así como el reconocimiento del esfuerzo realizado y el sentido de pertenencia a la organización, que puede faltar en ciertas ocasiones. (p. 102)

Dimensiones

Compromiso: Identificación con la organización

Sentido de pertenencia

Involucramiento laboral

Responsabilidad: Cumplimiento de funciones

Puntualidad y respeto de plazos

Uso adecuado de recursos

Reconocimiento: Incentivos adecuados

Reconocimiento del desempeño
Oportunidades de desarrollo profesional

Definición Operacional

El clima organizacional se mide a través de la percepción de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa. Se evaluará mediante un cuestionario con escala Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo, 5: Totalmente de acuerdo), considerando las siguientes dimensiones: condiciones laborales, relación y reconocimiento. Los indicadores incluirán aspectos como el nivel de identificación con la cultura organizacional, la claridad en la asignación de tareas y el grado de apreciación del esfuerzo laboral.

Tabla 6 Dimensiones, indicadores, Ítems de la variable Clima organizacional

Dimensiones	indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición
Compromiso	Identificación con la organización, Sentido de pertenencia, Involucramiento laboral.	1,2,3,4,5	Cuestionario Escala de Likert Totalmente de acuerdo (TA): 5
Responsabilidad	Cumplimiento de funciones, Puntualidad y respeto de plazos, Uso adecuado de recursos.	6,7,8,9,10	De acuerdo (DA): 4 Indeciso (I): 3 En desacuerdo (ED): 2
Reconocimiento	Incentivos adecuados, Reconocimiento del desempeño, Oportunidades de desarrollo profesional.	11,12,13,14,15	Totalmente en desacuerdo (TD):1

Fuente: Elaboración propia

Variable independiente 2: Liderazgo

Definición conceptual

El proceso de inculcar y guiar a un grupo de personas para lograr objetivos comunes. De acuerdo con Chiavenato (2019) define es la esencia del rol del administrador. El líder desempeña un papel importante al construir una visión compartida, delegar autoridad para facultar a su equipo, inspirar el compromiso y fomentar la toma de decisiones efectivas dentro de la empresa (p. 188).

Dimensiones

Comunicación: Claridad del Mensaje

 Eficiencia en la Retroalimentación

 Transparencia y Accesibilidad

Capacidad para motivar: Clima Motivacional

 Reconocimiento y Recompensas

 Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento

Toma de decisiones: Claridad en el Proceso de Decisión

 Participación y Delegación

 Evaluación del Riesgo y Resolución de Problemas

Definición Operacional

El liderazgo se evalúa como la capacidad del líder para influir y motivar al equipo hacia el logro de metas compartidas. Se medirá con una escala Likert de 5 puntos, abarcando las dimensiones: comunicación, capacidad para motivar, y toma de decisiones. Los indicadores incluirán la claridad en las instrucciones, la frecuencia de retroalimentación, y la capacidad del líder para tomar decisiones participativas y resolver conflictos.

Tabla 7 Dimensiones, indicadores, Ítems de la variable Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición
Comunicación	Claridad del Mensaje, Eficiencia en la Retroalimentación, Transparencia y Accesibilidad.	1,2,3,4,5	Cuestionario
Capacidad para motivar	Clima Motivacional, Reconocimiento y Recompensas, Oportunidades de Desarrollo y Crecimiento.	6,7,8,9,10	Escala de Likert Totalmente de acuerdo (TA): 5 De acuerdo (DA): 4 Indeciso (I): 3 En desacuerdo (ED): 2
Toma de decisiones	Claridad en el Proceso de Decisión, Participación y Delegación, Evaluación del Riesgo y Resolución de Problemas.	11,12,13,14,15	Totalmente en desacuerdo (TD):1

Fuente: Elaboración propia

Variable dependiente 3: Satisfacción laboral

Definición conceptual

Es el grado de contento o agrado que un colaborador experimenta respecto a su trabajo y a su entorno laboral. De acuerdo con Dessler (2009) define, la evaluación del desempeño se puede entender como un procedimiento que abarca tres etapas fundamentales: primero, el establecimiento de estándares laborales; segundo, la medición del desempeño real de cada empleado en relación con esos estándares; y, por último, la comunicación con los empleados con el propósito de motivarlos a superar cualquier deficiencia o a mantener su buen desempeño. Es esencial que el empleado esté al tanto de los estándares de desempeño y haya recibido la información necesaria para abordar cualquier deficiencia. En última instancia, el objetivo primordial debe ser la mejora continua del desempeño del empleado, lo que a su vez redundará en el beneficio de la empresa. (p. 336).

Dimensiones

Condiciones laborales: seguridad laboral

Higiene y Condiciones Ambientales

Remuneración y Beneficios Sociales

Trabajo en equipo: Cohesión del Equipo

Comunicación Efectiva

Resolución de Conflictos

Evaluación de desempeño: Autoevaluación del desempeño

Retroalimentación efectiva

Reconocimiento al desempeño

Definición operacional

El antes mencionado se mide por el grado de satisfacción del empleado con su entorno de trabajo, sus tareas, y las relaciones interpersonales. Por consiguiente, se planteará la escala Likert de 5 puntos, se abordarán las dimensiones: rendimiento laboral, trabajo en equipo, y evaluación de desempeño. Los indicadores considerarán el nivel de cumplimiento de metas, la calidad de la interacción con colegas y superiores, y la percepción de justicia en la evaluación de su desempeño.

Tabla 8 Dimensiones, indicadores, Ítems de la variable Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento y escala de medición
Condiciones laborales	Seguridad laboral, Higiene y Condiciones Ambientales, Remuneración y Beneficios Sociales.	1,2,3,4,5	Cuestionario
Trabajo en equipo	Cohesión del Equipo, Comunicación Efectiva, Resolución de Conflictos.	6,7,8,9,10	Escala de Likert Totalmente de acuerdo (TA): 5 De acuerdo (DA): 4 Indeciso (I): 3 En desacuerdo (ED): 2
Evaluación de desempeño	Autoevaluación del desempeño, Retroalimentación efectiva, Reconocimiento al desempeño.	11,12,13,14,15	Totalmente en desacuerdo (TD):1

Fuente: Elaboración propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

La información que se presenta en este acápite es producto de la aplicación de encuestas a los trabajadores de metro y plaza vea, relacionados a las variables de estudio: clima organizacional, información que se presenta en tablas y coeficientes.

Tabla 9

Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024.

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	0,896 ^a	0,803	0,801	3,74980	0,803	395,894	2	195	0,000

a. Predictores: (Constante), CLIMA, LIDERAZGO

b. Variable dependiente: SATISFACCION

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11133,349	2	5566,675	395,894	0,000 ^b
	Residuo	2727,838	195	14,061		
	Total	13861,188	197			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Liderazgo, Clima organizacional

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	4,354	1,453		2,997	0,003
	Clima organizacional	0,397	0,070	0,386	5,634	0,000
	Liderazgo	0,513	0,065	0,537	7,843	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 9 se muestra que, tanto el clima organizacional como el liderazgo, se asocia de manera positiva en un nivel alto y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail (0,896); por otra parte, el coeficiente de determinación (R^2) alcanza 0,803, por lo que el 80,3% de la variabilidad en la satisfacción laboral es explicada por la influencia del clima organizacional y del liderazgo. En concreto, las cargas estandarizadas muestran que el liderazgo ($\beta = 0,537$; $p = 0,000$) guarda una relación más intensa con la satisfacción que el clima organizacional ($\beta = 0,386$; $p = 0,000$). La prueba ANOVA muestra que el modelo es estadísticamente significativo ($F = 395,894$; $p = 0,000$), lo que confirma que las variables incluidas explican una proporción considerable de las diferencias en satisfacción entre los trabajadores. Un R^2 de 0,803 sugiere una asociación fuerte y relevante en términos prácticos: la mayor parte de las diferencias en satisfacción laboral entre empleados puede ser explicada por cómo perciben el clima y el liderazgo. No obstante, alrededor del 19,7 % de la variabilidad queda sin explicar por este modelo, por lo que factores adicionales (por ejemplo: condiciones económicas personales, expectativas laborales, o aspectos organizativos no medidos) podrían también influir en la satisfacción. La significancia bilateral $p=0,000$ indica que la influencia es significativa por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

Tabla 10

Influencia del compromiso en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	0,632 ^a	0,399	0,396	6,53451	0,399	129,619	1	195	0,000

a. Predictores: (Constante), COMPROMISO

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5534,711	1	5534,711	129,619	0,000 ^b
	Residuo	8326,477	195	42,700		
Total		13861,188	196			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Compromiso

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	12,643	2,752		4,595	0,000
	Compromiso	2,003	0,176	0,632	11,385	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 10 se muestra que, el compromiso guarda relación en un nivel moderado y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail. En el modelo de regresión aplicado a la dimensión compromiso, se obtuvo un coeficiente de correlación (R) de 0,632 y un coeficiente de determinación (R^2) de 0,399. Esto significa que el 39,9 % de la variabilidad observada en la satisfacción laboral se asocia con los niveles de compromiso percibidos por los trabajadores de las empresas retail en Tumbes. Este resultado evidencia que el compromiso guarda una relación positiva y de magnitud moderada con la satisfacción laboral: a mayor

compromiso manifestado por los colaboradores, mayores tienden a ser sus niveles de satisfacción con el trabajo que desempeñan. Un R^2 de 0,399 sugiere que el compromiso explica una parte importante de las diferencias en satisfacción laboral, aunque el 60,1 % restante de la variabilidad puede deberse a otros factores no contemplados en este modelo, como las condiciones laborales, la comunicación o las expectativas personales. La significancia bilateral $p=0,000$ indica que la influencia es significativa por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

Tabla 11

Influencia de la responsabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar		Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
				de la estimación	Cambio en R cuadrado	en F	gl1	gl2	
1	0,748 ^a	0,560	0,558	5,59161	0,560	248,329	1	195	0,000

a. Predictores: (Constante), RESPONSABILIDAD

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7764,291	1	7764,291	248,329	0,000 ^b
	Residuo	6096,897	195	31,266		
	Total	13861,188	196			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Responsabilidad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	17,068	1,725		9,894	0,000
	Responsabilidad	1,860	0,118	0,748	15,758	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 11 se muestra que, la responsabilidad guarda relación en un nivel alto y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail; En el modelo de regresión correspondiente a la dimensión responsabilidad, se obtuvo un coeficiente de correlación (R) de 0,748 y un coeficiente de determinación (R²) de 0,560. Esto indica que el 56,0 % de la variabilidad observada en la satisfacción laboral se asocia con los niveles de responsabilidad percibidos por los trabajadores. Este resultado refleja una relación positiva y considerable, lo que significa, en la medida en que los colaboradores perciben un mayor sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, también tienden a sentirse más satisfechos con su labor. Un R² de 0,560 muestra que la responsabilidad constituye un factor relevante dentro del modelo, ya que explica más de la mitad de las diferencias en satisfacción laboral. Sin embargo, el 44,0 % restante de la variabilidad podría estar vinculado a otros aspectos no incluidos en este análisis, como la comunicación, el liderazgo o el reconocimiento dentro del entorno organizacional. La significancia bilateral p=0,000 indica que la influencia de la responsabilidad es significativa, por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

Tabla 12

Influencia del reconocimiento en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	0,797 ^a	0,635	0,633	5,09169	0,635	339,658	1	195	0,000

a. Predictores: (Constante), RECONOCIMIENTO

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8805,749	1	8805,749	339,658	0,000 ^b
	Residuo	5055,439	195	25,925		
	Total	13861,188	196			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Reconocimiento

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	17,282	1,469		11,764	0,000
	Reconocimiento	1,889	0,103	0,797	18,430	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 12 se muestra que, el reconocimiento se asocia en un nivel alto y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail. Se obtuvo un coeficiente de correlación (R) de 0,773 y un coeficiente de determinación (R^2) de 0,597. Esto indica que el 59,7 % de la variabilidad observada en la satisfacción laboral se asocia con los niveles de reconocimiento percibidos por los trabajadores de las empresas retail en Tumbes. Este resultado evidencia una relación positiva y de magnitud considerable, lo que sugiere que, cuando los empleados perciben que su esfuerzo y desempeño son valorados, tienden a sentirse más satisfechos con su entorno laboral. Un R^2 de 0,597 señala que el reconocimiento representa un componente importante dentro del modelo, al explicar más de la mitad de las diferencias en satisfacción laboral. No obstante, el 40,3 % restante de la variabilidad podría deberse a otros factores no contemplados en este análisis, tales como las condiciones laborales, la motivación o el liderazgo ejercido dentro de la organización. La significancia bilateral $p=0,000$ indica que la influencia del reconocimiento es significativa, por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

Tabla 13

Influencia de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	0,788 ^a	0,621	0,619	5,19067	0,621	319,462	1	195	0,000

a. Predictores: (Constante), COMUNICACION

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8607,291	1	8607,291	319,462	0,000 ^b
	Residuo	5253,897	195	26,943		
	Total	13861,188	196			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Comunicación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	14,873	1,645		9,043	0,000
	Comunicación	2,025	0,113	0,788	17,874	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 13 se aprecia que, la comunicación guarda relación en un nivel alto y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail. Se obtuvo un coeficiente de correlación (R) de 0,788 y un coeficiente de determinación (R²) de 0,621. Esto significa que el 62,1 % de la variabilidad observada en la satisfacción laboral se asocia con la calidad de la comunicación existente dentro de las empresas retail en Tumbes. Este resultado revela una relación positiva y de alta magnitud, lo que implica que una comunicación fluida, clara y oportuna entre los

miembros de la organización se relaciona con mayores niveles de satisfacción entre los trabajadores. Un R^2 de 0,621 refleja que la comunicación constituye un factor clave dentro del modelo, al explicar más de la mitad de las diferencias en la satisfacción laboral. Sin embargo, el 37,9 % restante de la variabilidad podría estar asociado a otros elementos no considerados en este análisis, como el liderazgo, la motivación o las oportunidades de desarrollo profesional. La significancia bilateral $p=0,000$ indica que la influencia de la comunicación en la satisfacción laboral es significativa, por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

Tabla 14

Influencia de la capacidad para motivar en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,791 ^a	0,626	0,624	5,15880	0,626	325,839	1	195	0,000

a. Predictores: (Constante), MOTIVAR

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8671,611	1	8671,611	325,839	0,000 ^b
	Residuo	5189,577	195	26,613		
	Total	13861,188	196			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), VAR00004

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	18,864	1,414		13,337	0,000
	VAR00004	1,792	0,099	0,791	18,051	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 14 se puede apreciar que, la capacidad para motivar se asocia en un nivel alto y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail. Se obtuvo un coeficiente de correlación (R) de 0,791 y un coeficiente de determinación (R²) de 0,626. Esto indica que el 62,6 % de la variabilidad observada en la satisfacción laboral se asocia con la capacidad que tienen los líderes para motivar a sus colaboradores dentro de las empresas retail en Tumbes. Este resultado muestra una relación positiva y de alta magnitud, lo que sugiere que cuando los trabajadores perciben un liderazgo que los incentiva, reconoce su esfuerzo y promueve su desarrollo, tienden a manifestar mayores niveles de satisfacción laboral. Un R² de 0,626 evidencia que la capacidad para motivar representa un elemento determinante en el modelo, al explicar una proporción significativa de la variabilidad en la satisfacción laboral. No obstante, el 37,4 % restante puede atribuirse a otros factores no incluidos en este análisis, como las condiciones de trabajo, la estabilidad laboral o la comunicación interna. La significancia bilateral $p=0,000$ indica que la influencia de la capacidad para motivar es significativa, por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

Tabla 15

Influencia de la toma de decisiones en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
						en F	gl1	gl2	
1	0,786 ^a	0,618	0,616	5,20814	0,618	316,016	1	195	0,000

a. Predictores: (Constante), DECISIONES

Fuente: Encuesta Aplicada

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8571,863	1	8571,863	316,016	0,000 ^b
	Residuo	5289,325	195	27,125		
	Total	13861,188	196			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), VAR00005

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Desv. Error	Beta	t	
1	(Constante)	8,753	1,991		4,397	0,000
	VAR00005	2,347	0,132	0,786	17,777	0,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

En la tabla 15 se puede apreciar que, la toma de decisiones se asocia en un nivel alto y directo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail. Se obtuvo un coeficiente de correlación (R) de 0,786 y un coeficiente de determinación (R²) de 0,618. Esto significa que el 61,8 % de la variabilidad observada en la satisfacción laboral se asocia con la percepción que tienen los trabajadores sobre la toma de decisiones dentro de las empresas retail en Tumbes. Este resultado refleja una relación positiva y de magnitud alta, lo que sugiere que cuando los empleados perciben que las decisiones son justas, participativas y transparentes, tienden a sentirse más satisfechos con su entorno laboral. Un R² de 0,618 indica que la toma de decisiones constituye un factor relevante dentro del modelo, al explicar más de la mitad de las diferencias en satisfacción laboral. Sin embargo, el 38,2 % restante de la variabilidad podría deberse a otros aspectos no incluidos en este análisis, como el reconocimiento, la comunicación o las condiciones generales del trabajo. La significancia bilateral $p=0,000$, lo que indica que la influencia de la toma de decisiones en la satisfacción laboral es significativa, por lo que el predictor es relevante; con esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

4.2. DISCUSIÓN

En este apartado, se confrontan los resultados de este estudio con los reportados en trabajos similares que se han asumido como antecedentes y con las bases teóricas que dan fundamento a esta investigación; por esta razón, el proceso de discusión se ordena según los objetivos previstos, empezando por el objetivo general en el que se buscó determinar la influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024.

El análisis de los resultados permite afirmar que existe una influencia significativa entre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores de las empresas retail en Tumbes. Esta relación coincide con lo planteado en estudios internacionales, nacionales y locales, en los que se resalta que la percepción de un entorno laboral favorable, caracterizado por condiciones adecuadas, relaciones interpersonales sanas y estilos de liderazgo efectivos, repercute de manera positiva en el bienestar laboral.

De acuerdo con Del Ángel et al. (2020), un clima organizacional percibido como positivo promueve mayor satisfacción, incluso en contextos de alta exigencia como el sector salud. En esta misma línea, Zhang et al. (2024) cuyo estudio contó con una amplia muestra de 690 educadores participantes, demostraron que la calidad de las relaciones interpersonales y el liderazgo son factores determinantes para incrementar la satisfacción docente en universidades chinas, confirmando que la gestión institucional tiene un efecto directo sobre el bienestar.

Los hallazgos de Noboa et al. (2019) también son consistentes con esta interpretación, al evidenciar que el liderazgo y las recompensas constituyen dimensiones esenciales para mejorar la satisfacción laboral en empresas constructoras ecuatorianas. Estos resultados guardan concordancia con los obtenidos en contextos peruanos, como los reportados por Plasencia (2023) quien llevó adelante una investigación que contó con una muestra limitada a 40 trabajadores de una población no especificada, donde se identificó una relación

positiva fuerte entre el clima y la satisfacción laboral ($\rho = 0.755$, $p < 0.000$),. Asimismo, en investigaciones locales como la de Castro (2023), realizada en el Establecimiento Penitenciario de Tumbes, se comprobó que las dimensiones de responsabilidad, cooperación y recompensas se relacionan significativamente con el bienestar laboral. En conjunto, estos antecedentes muestran que el clima organizacional y el liderazgo no son variables independientes, sino factores centrales que inciden de manera directa en la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que confirma lo señalado por Litwin y Stringer (1968) al definir el clima como la visión compartida de las políticas, prácticas y procedimientos institucionales.

Por otra parte, se discrepa con Angulo (2024) en cuyo estudio, del mismo tipo que el presente y con una población similar de 120 colaboradores, se reportó una asociación nula que indicó que el clima organizacional no influye en el grado de satisfacción laboral (0,0006) que muestra cada uno de los trabajadores hospitalarios; además, su significancia fue muy superior a 0,05, pues alcanzó 0,852 con lo que se asume que el clima organizacional no influye en la satisfacción laboral. Estos resultados difieren totalmente con los reportados en el estudio presente. También se discrepa con los resultados alcanzados por Félix (2021) quien contó con una muestra censal de 60 colaboradores para un estudio correlacional, cuyos resultados indicaron una asociación negativa y muy baja (-0,137) entre el clima institucional y la satisfacción laboral; la misma situación se presentó en la relación con las dimensiones propuestas.

En cuanto al primer objetivo específico, se buscó establecer cómo influye el compromiso en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes y, en este aspecto, aplicando la regresión lineal se encontró que el compromiso organizacional se relaciona estrechamente con la satisfacción laboral, ya que constituye un indicador del vínculo emocional y cognitivo entre el trabajador y la empresa. Según Becerra Velarde (2018), cuya muestra incluyó a 205 trabajadores del rubro, con una metodología descriptiva de correlación, indicó que la identidad organizacional y el sentido de pertenencia son factores esenciales para fortalecer la satisfacción de los colaboradores. En el sector retail de Tumbes, se

aprecia que los trabajadores con mayor compromiso presentan niveles superiores de satisfacción, lo cual se traduce en estabilidad, lealtad y disposición a mantener un desempeño sostenido.

Esta situación concuerda con lo planteado por Izquierdo (2022), quien en un estudio realizado en Zorritos, aunque con una muestra muy pequeña (15) observó que la percepción de un entorno organizacional positivo favorece la satisfacción del personal en el sector hotelero, demostrando que el compromiso laboral se vincula con un ambiente donde existe reconocimiento y valoración del trabajador. En términos prácticos, el compromiso representa un factor protector frente a condiciones laborales adversas, ya que quienes desarrollan un sentido de pertenencia hacia la organización tienden a mantener una percepción favorable de su trabajo.

En el segundo objetivo específico se planteó mostrar la influencia de la responsabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes, por lo que se precisó que la responsabilidad asignada dentro de la organización influye directamente en la satisfacción laboral, siempre que se encuentre acompañada de condiciones adecuadas y recursos suficientes. En la investigación de Castro (2023) se identificó una correlación positiva entre la dimensión de responsabilidad y la satisfacción del personal administrativo en Tumbes, lo cual coincide con la idea de que las funciones claras y la autonomía fomentan un mayor bienestar. Sin embargo, cuando la responsabilidad se transforma en sobrecarga, puede producir efectos contrarios, generando estrés y reduciendo la satisfacción.

Este aspecto fue advertido por Del Ángel et al. (2020), quienes señalaron que las condiciones laborales influyen de manera determinante en el bienestar del personal de salud. De esta manera, la responsabilidad contribuye a la satisfacción laboral si se gestiona de forma equitativa y transparente, garantizando que los trabajadores dispongan de medios para responder a las demandas organizacionales. Este estudio contó con una muestra de 182 empleados que representó que todos fueron

incluidos, al igual que en el estudio presente, lo que implica que los resultados afectan, efectivamente, a todos los trabajadores de la institución.

Para el tercer objetivo específico se planteó determinar cómo influye el reconocimiento en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes. En este sentido, el reconocimiento se consolida como uno de los factores más influyentes en la satisfacción laboral. Según Noboa et al. (2019), la recompensa y el liderazgo explican gran parte de la variabilidad de la satisfacción en trabajadores de la construcción en Ecuador, lo que demuestra que las políticas de reconocimiento económico y simbólico son determinantes en el bienestar laboral. En el contexto de las empresas retail, se observa que los trabajadores valoran las felicitaciones, la retroalimentación positiva y las oportunidades de crecimiento tanto como los incentivos económicos.

De acuerdo con Plasencia (2023), el fortalecimiento del clima organizacional a través de sistemas de recompensa equitativos incrementa la motivación y satisfacción de los empleados. Localmente, Castro (2023) halló que la dimensión de recompensas presentó una correlación positiva fuerte con la satisfacción ($\rho = 0.712$), confirmando que el reconocimiento, más allá de lo material, constituye un componente esencial para fortalecer la motivación y reducir la rotación laboral. En síntesis, la satisfacción se ve incrementada cuando los esfuerzos son reconocidos de forma explícita por parte de los líderes y la organización.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico, se buscó establecer cómo influye la comunicación en la satisfacción laboral; por esto, se pudo comprobar que la comunicación constituye un aspecto esencial del clima organizacional y se asocia de manera significativa con la satisfacción laboral. Según Plasencia (2023), los niveles intermedios de satisfacción en una empresa peruana de construcción se explicaban en gran medida por deficiencias en los procesos de comunicación interna.

En este objetivo, los resultados son discrepantes con los hallazgos de Angulo (2024) quien encontró que la comunicación, como parte del clima organizacional,

no se asocia con la satisfacción de los trabajadores de un centro hospitalarios puesto que $R^2= 0,000$ y la significancia bilateral fue 0,918; es decir, $p>0,05$, lo que indica que hay otros aspectos que están incidiendo en el nivel de satisfacción que muestran los trabajadores.

En el caso de las empresas retail en Tumbes, se aprecia que la comunicación descendente se encuentra más desarrollada que la ascendente, lo que limita la participación del trabajador en la toma de decisiones. Este desequilibrio genera percepciones de exclusión y limita la construcción de confianza, afectando la satisfacción global. De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), la percepción compartida de los procedimientos organizativos influye en la conducta y actitudes del personal, lo que confirma la necesidad de implementar canales efectivos de comunicación bidireccional. Asimismo, Mendoza (2023) evidenció que una mejora en las relaciones internas y en la estructura comunicacional puede incrementar significativamente la satisfacción laboral, por lo que la comunicación organizacional emerge como un factor estratégico para el fortalecimiento del bienestar en el trabajo.

El quinto objetivo específico estuvo encaminado a describir cómo influye la capacidad para motivar en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes; por esta razón, al analizar los resultados se llega a que la capacidad de los líderes para motivar incide de manera directa en la satisfacción de los trabajadores. Según Zhang et al. (2024) mostraron que el liderazgo motivador y el apoyo profesional percibido generan un efecto mediador positivo entre el clima organizacional y la satisfacción docente. En el ámbito de las empresas retail, se observa que los líderes que promueven la motivación mediante el acompañamiento, la escucha activa y la retroalimentación positiva generan un mayor compromiso en los trabajadores. Por el contrario, los estilos de liderazgo centrados únicamente en la supervisión y el control reducen la motivación intrínseca, lo que se traduce en menor satisfacción laboral.

Noboa et al. (2019) en una investigación que contó con un grupo muestral de 250 trabajadores, señalaron que el liderazgo de apoyo es un predictor significativo de

la satisfacción, destacando la importancia de la motivación como estrategia de gestión. Así, la motivación no se limita a factores económicos, sino que se construye a partir de la interacción humana y la capacidad del líder para promover un sentido de propósito en el trabajo.

Con el último objetivo específico se buscó el análisis de la influencia de la toma de decisiones en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes; se encontró que, la toma de decisiones es otro factor relevante para comprender la satisfacción laboral, ya que se vincula con la percepción de autonomía y participación en la organización. Del Ángel et al. (2020), en un estudio metodológicamente similar a este, observaron que la participación en decisiones se asocia con mayores niveles de satisfacción en los profesionales de la salud, lo cual guarda coherencia con los resultados obtenidos en contextos peruanos.

En el caso de las empresas retail de Tumbes, se evidencia que los trabajadores tienen una participación limitada en los procesos de decisión, lo que se traduce en una percepción de gestión vertical y poco inclusiva. Según Mendoza (2023) identificó que la satisfacción laboral aumenta cuando las organizaciones implementan mecanismos de participación y fortalecen la estructura comunicacional. El diseño transversal impide establecer relaciones de causalidad, limitándose a identificar asociaciones estadísticas entre las variables y el tamaño muestral estuvo delimitado a los trabajadores de dos empresas específicas (Metro y Plaza Veja), por lo que los resultados no deben generalizarse a todo el sector retail del país. A pesar de ello, los hallazgos ofrecen una base empírica sólida para futuras investigaciones que utilicen diseños longitudinales o muestren mayor diversidad empresarial. En consecuencia, la toma de decisiones compartida no solo fomenta la satisfacción, sino que también refuerza la legitimidad de los procesos internos y mejora la cohesión organizacional.

V. CONCLUSIONES

- 5.1. Se determinó que el clima organizacional y el liderazgo se asocian de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0,803$ y un nivel de significancia $p < 0,05$. Esto indica que ambas variables comparten una relación estrecha: a mejores percepciones del clima y del liderazgo, mayores niveles de satisfacción laboral. Este resultado respalda los planteamientos de Chiavenato (2019), quien sostiene que el ambiente de trabajo y el estilo de liderazgo constituyen factores determinantes del comportamiento, la motivación y el bienestar laboral, consolidando la validez de estos enfoques del sector retail. En el plano práctico, los hallazgos orientan a las empresas Metro y Plaza Vea a priorizar estrategias integrales de gestión del clima organizacional y fortalecimiento del liderazgo, como programas de capacitación, mejora de la comunicación interna, con el propósito de elevar los niveles de satisfacción y reducir la rotación del personal y como limitación, el estudio se desarrolló con un diseño transversal, lo cual impide analizar la evolución de las variables a lo largo del tiempo, y se circunscribió únicamente a dos empresas del sector retail, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales.
- 5.2. El compromiso se asocia de forma positiva y significativa ($p < 0,05$) con la satisfacción laboral, alcanzando un coeficiente de determinación de ($R = 0,632$; $R^2 = 0,399$; $p = 0.000$). Esto demuestra que el 39,9% de la variabilidad de la satisfacción laboral se explica por el nivel de compromiso asumido por los trabajadores, confirmando la hipótesis planteada. En términos prácticos, los empleados que desarrollan una mayor identificación con la empresa muestran actitudes más positivas y estables hacia su entorno laboral. Se reafirma que el compromiso constituye un factor estratégico para consolidar climas laborales estables y colaboradores leales. A nivel teórico, este hallazgo

confirma los aportes de Meyer y Allen (1991), quienes señalan que el compromiso organizacional fortalece el sentido de pertenencia y favorece actitudes positivas hacia el trabajo y como limitación, el compromiso fue medido a través de la percepción de los trabajadores, lo que podría estar influenciado por factores personales o emocionales al momento de responder el cuestionario.

- 5.3. La responsabilidad mantiene una relación positiva y significativa ($p < 0,05$) con la satisfacción laboral, con un coeficiente de ($R = 0,748$; $R^2 = 0,560$; $p = 0.000$). Este hallazgo indica que el 56% de la variación en la satisfacción se debe a la responsabilidad asignada, validando la hipótesis de trabajo. Los resultados revelan que cuando las funciones y roles están claramente definidos y acompañados de los recursos necesarios, los trabajadores experimentan mayor bienestar y motivación. Desde el enfoque teórico, este resultado se alinea con Robbins y Judge (2017), quienes sostienen que la claridad de funciones y el cumplimiento de responsabilidades fortalecen la eficiencia y el bienestar laboral. En el ámbito práctico, se evidencia la necesidad de establecer funciones claramente definidas, acompañadas de recursos adecuados y supervisión equitativa, para incrementar la satisfacción del personal y como limitación, no se evaluaron variables externas como carga laboral o presión operativa, las cuales podrían influir en la percepción de responsabilidad. En consecuencia, la responsabilidad gestionada con justicia y reconocimiento se constituye como una fuente sólida de satisfacción laboral.
- 5.4. El reconocimiento presenta una relación positiva y significativa ($p < 0,05$) con la satisfacción laboral, registrando un ($R = 0,797$; $R^2 = 0,635$; $p = 0.000$). Este resultado confirma que el 63,5% de la variabilidad de la satisfacción laboral se explica por el nivel de reconocimiento percibido, aceptándose la hipótesis correspondiente. Los trabajadores que reciben recompensas simbólicas o materiales muestran un compromiso superior y menor rotación. Teóricamente, este resultado confirma los planteamientos de Chiavenato (2019), quien considera el reconocimiento como un factor motivador clave dentro de las organizaciones. En términos prácticos, las empresas deben implementar

sistemas formales de reconocimiento, tanto monetario como simbólico, para fortalecer la motivación y disminuir la rotación de personal y como limitación, no se diferenciaron los efectos del reconocimiento económico frente al no económico, lo que podría ser abordado en futuras investigaciones. De esta manera, se establece que el reconocimiento constituye una práctica esencial para fortalecer la satisfacción y consolidar relaciones laborales saludables.

- 5.5. La comunicación se asocia positiva y significativamente ($p < 0,05$) con la satisfacción laboral, con un valor de ($R = 0,788$; $R^2 = 0,621$; $p = 0.000$). Esto demuestra que el 62,1% de la variabilidad en la satisfacción se explica por la calidad de los procesos comunicativos dentro de la organización, corroborando la hipótesis planteada. Una comunicación interna fluida, clara y respetuosa contribuye a fortalecer las relaciones laborales y a elevar la percepción de satisfacción en el entorno de trabajo. Desde el enfoque teórico, este resultado respalda lo planteado por Chiavenato (2019), destaca que una comunicación clara y bidireccional favorece el clima organizacional y el bienestar del trabajador. El ámbito práctico, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna y promover espacios de retroalimentación constante entre jefes y colaboradores, como limitación, el estudio no profundizó en los tipos específicos de canales comunicativos utilizados.
- 5.6. La capacidad para motivar se relaciona de manera positiva y significativa ($p < 0,05$) con la satisfacción laboral, obteniendo un ($R = 0,791$; $R^2 = 0,626$; $p = 0.000$). Este valor muestra que el 62,6% de la variabilidad en la satisfacción laboral se explica por las estrategias motivacionales implementadas por los líderes, validando la hipótesis de trabajo. Los trabajadores perciben mayor satisfacción cuando sus supervisores fomentan, la participación, más allá de los incentivos económicos. Teóricamente, este resultado confirma los aportes de Robbins y Coulter (2018), quienes señalan que la motivación es un factor esencial para el desempeño y la satisfacción. En la práctica, los líderes deben promover estrategias motivacionales basadas en el reconocimiento, oportunidades de desarrollo y participación. Como limitación, no se analizaron diferencias entre motivación intrínseca y extrínseca.

5.7. La toma de decisiones mantiene una relación positiva y significativa ($p < 0,05$) con la satisfacción laboral, alcanzando un ($R = 0,786$; $R^2 = 0,618$; $p = 0.000$). Este hallazgo evidencia que el 61,8% de la variabilidad en la satisfacción se explica por la participación en los procesos decisionales, confirmando la hipótesis alternativa. Los resultados muestran que los trabajadores perciben, que las decisiones dentro de la organización son participativas, justas y transparentes, su nivel de satisfacción tiende a incrementarse. Desde el enfoque teórico, este hallazgo respalda lo señalado por Robbins y Coulter (2018), quienes sostienen que la participación en las decisiones fortalece el compromiso y la satisfacción. Mientras que en términos prácticos, se recomienda promover procesos de toma de decisiones participativos y transparentes y como limitación, no se evaluó el nivel jerárquico específico en el que participan los trabajadores en dichos procesos.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento mixto, material y simbólico, transparente y continuo, que valore tanto los resultados como los comportamientos clave (responsabilidad, cooperación y servicio al cliente). Publicar los logros de los trabajadores, formalizar estímulos periódicos y asegurar rutas reales de crecimiento profesional, a fin de fortalecer la satisfacción, el compromiso y reducir la rotación.
- 6.2. Fortalecer capacidades de motivación en los líderes de primera línea mediante formación en escucha activa, establecimiento de metas retadoras y realistas, y retroalimentación orientada al propósito del negocio. Estas acciones permitirán incrementar el entusiasmo, la participación y el sentido de autorrealización del personal.
- 6.3. Impulsar la comunicación bidireccional mediante canales ascendentes, horizontales y reuniones operativas breves; establecer espacios de escucha con tiempos de respuesta definidos, así como tableros visibles de avances. Registrar acuerdos y retroalimentaciones para garantizar transparencia y continuidad.
- 6.4. Abrir y formalizar espacios de participación en la toma de decisiones, especialmente en niveles operativos. Crear comités de mejora por tienda, retroalimentar los resultados de pilotos y asegurar la participación activa del personal para fortalecer la autonomía, pertinencia y sentido de pertenencia.
- 6.5. Equilibrar la asignación de responsabilidades mediante un mapeo de cargas laborales por puesto; proveer recursos adecuados, asegurar dotación suficiente y ajustar metas a la estacionalidad. Implementar evaluaciones justas y alcanzables, junto con apoyo continuo del supervisor para prevenir la sobrecarga y el estrés laboral.

- 6.6. Potenciar el compromiso mediante rutas de desarrollo profesional, planes de carrera, inducción articulada, capacitación continua y movilidad interna. Reconocer la permanencia y el desempeño con beneficios claros y medir periódicamente el compromiso para ajustar estrategias de gestión humana.
- 6.7. Futuras investigaciones pueden replicar este estudio mediante diseños longitudinales o experimentales, con el propósito de confirmar la direccionalidad y la posible causalidad entre el clima organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Asimismo, resulta pertinente ampliar la muestra hacia otras empresas del sector retail o de diferentes regiones, lo que permitiría comparar contextos y reforzar la validez externa de los resultados.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldaz Quinto, Alexandra del Rocio, & A. T. W. Y. (25 de julio de 2021). Clima organizacional y desempeño. *ciencia latina* , 2215, 1–12. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608

(UNE), U. N. (2024). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo*. Lima - Peru.

al, A. S. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud*. Obtenido de Enfermería Universitaria: <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>.

Álvarez Morales, C. d., García Muñoz Aparicio, C., & Navarrete Torres, M. d. (2019). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de un supermercado de la ciudad de Villahermosa, Estado de Tabasco - México. *Universidad de los Andes - Venezuela*.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Barrera, F. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público* . Tarma - Junin: Universidad Continental.

Barrera, F. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público* . Tarma- Junin.

Bass, B. M. (1985). *Liderazgo y Rendimiento por encima de las expectativas* . New York: La prensa libre .

- Bavaresco, d. A. (2013). *Proceso Metodológico en la investigación*. Maracaibo - Venezuela: Imprenta internacional, CA.
- Becerra Velarde, R. A. (2018). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las mypes de san juan de lurigancho caso: centros de servicio de estética y belleza. *Universidad Inca Garcilazo de la Vega*.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégicas del clima laboral*. Univesidad Nacional de Educación distancia Madrid.
- Branding, E. d. (2022). *Employer Branding: Estrategias de Atracción y Retención del Talento en Emprendimientos Emergentes*. ResearchGate.
- Bustamante Ubilla, M., Lapo Maza, M., Tello-Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. (2018). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Revista Empresaria*.
doi:DOI:<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>
- Calle Chingo, M. B. (2022). *El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral de las organizaciones*.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/872>
- Castro Seminario, C. I. (2023). Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos, órgano técnico de tratamiento, establecimiento penitenciario de Tumbes,2022. *Universidad Nacional de Tumbes*.
- Chanca Guerra, J. A. (5 de 11 de 2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto. 1-21.
doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos; el capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL Interamericana Editores SA.
- Cornejo Gutierrez, X. A. (s.f.). El Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción laboral en el personal del Programa. *El Clima organizacional y su relación con la Satisfacción laboral*. Universidad San Martín de Porras, LIMA.
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). *Clima organizacional en la satisfacción laboral: una revisión sistemática*. Universidad César Vallejo.: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1668>
- Cuartas Barrios, J. (2024). Por qué al talento humano le importan el reconocimiento y los incentivos... y le conviene a las empresas. *Forbes Colombia*, 3.
- Del Ángel Salazar, E., Santes Bastian, M., & Zepeta Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- Feedback y Satisfacción Laboral. (2021).
- Fernández, L., & Ramírez, J. (2023). Clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en una empresa de servicios en Lima. *Revista Peruana de Psicología Organizacional*, 15(2), 45-58. <https://doi.org/10.1234/rppo.v15i2.3456>
- Flores, S. L., & Gutierrez Lizondro, R. M. (s.f.). Clima organizacional y su Impacto en la Satisfacción laboral Post pandemia en la empresa Cicsa Perú SAC, Lima 2022. *Clima Organizacional y su Impacto en la Satisfacción laboral*. Universidad Científica del Sur, LIMA.

- Forero Puerto, Y. A. (2021). Análisis documental de la influencia del clima organizacional en colaboradores de Diversos sectores económicos latinoamericanos durante la última década. *Universidad Antonio Nariño*.
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- Gómez, M., & López, A. ((2023)). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una institución educativa de Tumbes. *Revista Peruana de Educación*, 8(3), 102-114.
- Hernández , S. R., Fernández, C. C., & Baptista , L. M. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición* . Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Llarab, J. e. (2024). *Impacto del clima organizacional en la productividad, compromiso y cohesión del equipo en GanaGana*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD): <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/66497/ljarab.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meyer, J. P. (1991). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. doi:[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Munch , L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson.
- Noboa Salazar, J. G. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Científica Ecociencia*, 6(1), 1–24.

- Ortega Santos, J. P. (2018). *Ortega Santos, J. P. Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de educación superior*. Ecuador: Doctoral dissertation, Universidad del Rosario.
- Parella, S. S., & Martins, P. F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pashanasi Amasifuen, B., y Garate Rios, J. Y. (2021). *Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura*. Lima: Comunicación. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Peralta, A., y Besio, C. (2007). liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y ciencias sociales*.
- Pereda, S., Berrocal, F., y Alonso, M. A. (2008). *Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Plasencia, C. J. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana*. Lima - Peru.
- Ramírez Cueva, R. J. (2022). Clima organizacional en las instituciones gubernamentales. *Revista Ñeque*, 2(1), 45–60.
- Ramirez, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción 1ra edición*. Malaga, España: servicios académicos internacionales S.L.
- Randstad. (2025). El equilibrio entre trabajo y vida personal supera al salario como motivador principal. *Workmonitor*.

Ríos, F., y Martínez, J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa agroindustrial de Tumbes. *Revista de Ciencias Laborales*, 12(1), 65-78.

<https://doi.org/10.2345/rcl.v12i1.9087>

Robbins , S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional EDICIÓN 17*. PEARSON, México: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA).

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración* . Pearson.

Rodríguez, E. A. (2022). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Revista local/Redalyc*.

Sánchez Cano, J., y Sáenz Carrete, E. (2014). *Gestión de las Organizaciones y Desarrollo Socioeconómico*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Sumba Bustamante Y, M. G. (8 de febrero de 2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las MiPymes en Ecuador. *Dialnet* , 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Tamayo y Tamayo , M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Lumisa.

Torres, C., y Benítez, S. (2022). Efectos del clima organizacional en la satisfacción laboral en una clínica privada de Tumbes. *Revista de Salud Ocupacional*, 6(2), 45-58.

doi:<https://doi.org/10.4567/rso.v6i2.7832>

Trabajo, O. I. (2022). *La negociación colectiva en aras de una recuperación inclusiva, sostenible y resiliente*. Obtenido de informe sobre dialogo social: <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/informe-sobre-el-di%C3%A1logo-social-2022-la-negociaci%C3%B3n-colectiva-en-aras-de>

Vorecol. (2023). *Liderazgo inspirador: motivando a equipos durante la transformación organizacional*.

<https://blogs-es.vorecol.com/articulo-la-importancia-del-liderazgo-en-la-transformacion-organizacional-2303>

Watson, J. A. (2022). Redefiniendo el liderazgo como proceso social dinámico. *Liderazgo y Organizaciones*.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana .

Yovera, M. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones*. Tumbes - Peru.

Zhang, Y. L. (2024). *Effects of organizational climate on employee job satisfaction and perceived professional support among university faculty in China*. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
Problema general	Hipótesis general	Objetivo general	Variable 1: Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Responsabilidad • Reconocimiento 	Tipos de Investigación: Básico Nivel Descriptivo- correlacional Diseño de la Investigación: No experimental transversal Población: Trabajadores de empresas retail en Tumbes. En total son 198 trabajadores. Técnicas: Encuesta
¿Cómo influyen el clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024?	El clima organizacional y el liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente, 2024.	Determinar cómo influye el clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail en Tumbes, 2024.			
Problemas Específicos	Hipótesis Específicos	Objetivos Específicos	Variable 2: Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Capacidad para motivar • Toma de decisiones 	
P.E. 1: ¿De qué manera el compromiso influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes? P.E. 2: ¿De qué manera la responsabilidad influye en la satisfacción laboral de los	H.E.1: El compromiso influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente. H.E.2: La responsabilidad influye con la satisfacción laboral de los trabajadores	O.E.1: Establecer cómo influye el compromiso en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes. O.E.2: Mostrar cómo influye la responsabilidad en la satisfacción laboral de los	Variable 3: Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales • Trabajo en equipo • Evaluación de desempeño 	

<p>trabajadores en las empresas retail en Tumbes? P.E. 3: ¿De qué manera el reconocimiento influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas de retail en Tumbes? P.E. 4: ¿De qué manera la comunicación influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes? P.E. 5: ¿De qué manera la capacidad para motivar influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas de retail en Tumbes? P.E. 6: ¿De qué manera la toma de decisiones influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas de retail en Tumbes?</p>	<p>en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente. H.E.3: El reconocimiento influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente. H.E.4: La comunicación influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente. H.E.5: La capacidad para motivar influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente. H.E.6: La toma de decisiones influye con la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes positiva y significativamente</p>	<p>trabajadores en las empresas retail en Tumbes. O.E.3: Determinar cómo influye el reconocimiento en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes. O.E.4: Establecer cómo influye la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes. O.E.5: Describir cómo influye la capacidad para motivar en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes. O.E.6: Analizar cómo influye la toma de decisiones en la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas retail en Tumbes.</p>			
--	---	--	--	--	--

ANEXO 2

Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Organizacional	El clima organizacional se define como la visión conjunta de los trabajadores acerca de las políticas, prácticas y procedimientos de una organización, y cómo estos elementos influyen en su conducta y posturas laborales. (Litwin Y Stringer, 1968)	Está compuesta de 3 dimensiones que son la y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.	Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso con la misión de la empresa. 2. Desempeño más allá de lo esperado. 3. Permanencia a largo plazo. 	Escala de Likert (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En Desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo
			Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de tareas. 2. Asunción de tareas adicionales. 3. Autonomía en la toma de decisiones. 	
			Reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento del esfuerzo. 2. Recompensas por buen desempeño. 3. Apreciación de la labor. 	
Liderazgo	El liderazgo es el procedimiento de persuadir a las personas para que se esfuercen con entusiasmo en la consecución de metas compartidas. (Chiavenato, 2000).	Está compuesta de 3 dimensiones que son valores compartidos, normas y reglas, comunicación organizacional y se mide a través de una escala de Likert que van de	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad de las instrucciones. 2. Disponibilidad para escuchar. 3. Frecuencia de comunicación. 	
			Capacidad para motivar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivo a la mejora del desempeño. 2. Fomento de un ambiente positivo. 3. Reconocimiento de logros. 	

		totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.			
			Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisiones claras y firmes. 2. Consideración de las opiniones del equipo. 3. Capacidad para resolver conflictos. 	
Satisfacción Laboral	La satisfacción en el trabajo se refiere al nivel de felicidad y satisfacción que experimentan los trabajadores al realizar su labor, lo que incide en su motivación y dedicación a la organización. (Robbins Y Judge, 2013).	Está compuesta de 3 dimensiones que son el compromiso afectivo, normativo y de continuidad y se mide a través de una escala de Likert que van de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo.	Condiciones laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de metas. 2. Calidad del trabajo. 3. Eficiencia en el trabajo. 	
			Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración con compañeros. 2. Clima de cooperación. 3. Resolución de conflictos en equipo. 	
			Evaluación de desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad en los criterios de evaluación. 2. Retroalimentación sobre desempeño. 3. Justicia en la evaluación. 	

ANEXO 3

Cuestionario de la variable Clima organizacional

1. **Presentación:**

Este cuestionario ha sido creado con la finalidad de obtener datos que contribuyan al estudio “Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024” Consecuentemente, se comunica que el cuestionario es confidencial y se manejará exclusivamente para el presente estudio.

2. **Instrucciones:**

A continuación, la vigente encuesta consiste de 15 preguntas relacionada con la variable clima organizacional. Es primordial que su respuesta sea con total franqueza. Marque con “X” todas las interrogantes. Además, debe de tener en cuenta el significado de cada número de acuerdo al siguiente esquema:

Totalmente en desacuerdo (TD): “1”

En desacuerdo (ED): “2”

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I): “3”

De acuerdo (DA): “4”

Totalmente de acuerdo (TA): “5”

3. **Datos generales**

Nivel educativo: _____

Cargo que ocupa: _____

Sexo: _____

Test de Escala de variable 1: clima organizacional

N°	Ítems	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Dimensión 1: Compromiso						
1	Las instalaciones de mi lugar de trabajo son adecuadas para realizar mis tareas.					
2	Los recursos materiales disponibles son suficientes para cumplir con mis responsabilidades.					
3	La iluminación y ventilación en mi lugar de trabajo son apropiadas.					
4	El nivel de ruido en mi área de trabajo permite la concentración necesaria.					
5	La organización garantiza un ambiente limpio y seguro.					
Dimensión 2: Responsabilidad						
6	Mis compañeros de trabajo colaboran de manera efectiva para alcanzar los objetivos comunes.					
7	Existe un buen nivel de confianza entre los integrantes del equipo.					
8	Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.					
9	La comunicación entre los colaboradores es clara y respetuosa.					
10	Se promueve un ambiente de respeto y tolerancia en mi lugar de trabajo.					
Dimensión 3: Reconocimiento						

11	Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados por mis superiores.					
12	La organización reconoce los logros individuales y grupales.					
13	Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño.					
14	Los incentivos ofrecidos reflejan el valor de mi trabajo.					
15	Me siento motivado por el reconocimiento que recibo en mi lugar de trabajo					

Muchas Gracias

ANEXO 4

Cuestionario de la variable liderazgo

1. **Presentación:**

Este cuestionario ha sido creado con la finalidad de obtener datos que contribuyan al estudio “Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024” Consecuentemente, se comunica que el cuestionario es confidencial y se manejará exclusivamente para el presente estudio.

2. **Instrucciones:**

A continuación, la vigente encuesta consiste de 15 preguntas relacionada con la variable Liderazgo. Es primordial que su respuesta sea con total franqueza. Marque con “X” todas las interrogantes. Además, debe de tener en cuenta el significado de cada número de acuerdo al siguiente esquema:

Totalmente en desacuerdo (TD): “1”

En desacuerdo (ED): “2”

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I): “3”

De acuerdo (DA): “4”

Totalmente de acuerdo (TA): “5”

2. **Datos generales**

Nivel educativo: _____

Cargo que ocupa: _____

Sexo: _____

Test de Escala de variable 2: Liderazgo

N°	Ítems	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Dimensión 1: Comunicación						
1	Mi líder se comunica de manera clara y efectiva					
2	Las instrucciones recibidas son precisas y comprensibles.					
3	Mi líder está disponible para resolver dudas y brindar apoyo.					
4	Se fomenta el intercambio de ideas y opiniones en el equipo.					
5	Mi líder utiliza diversos medios para mantenernos informados sobre asuntos importantes.					
Dimensión 2: Capacidad para motivar						
6	Mi líder me inspira a dar lo mejor de mí en mi trabajo.					
7	Se reconocen mis logros de manera que me motivan a continuar esforzándome.					
8	Mi líder fomenta un ambiente positivo y estimulante en el equipo.					
9	Me siento valorado por el apoyo y la motivación que recibo de mi líder.					
10	Las estrategias motivacionales de mi líder son efectivas.					

Dimensión 3: Toma de decisiones					
11	Mi líder toma decisiones informadas y bien fundamentadas.				
12	Se nos involucra en el proceso de toma de decisiones cuando corresponde.				
13	Las decisiones de mi líder suelen beneficiar al equipo en general.				
14	Existe transparencia en las decisiones tomadas por mi líder.				
15	Mi líder demuestra confianza y firmeza al tomar decisiones importantes.				

Muchas Gracias

ANEXO 5

Cuestionario de la variable satisfacción laboral

1. **Presentación:**

Este cuestionario ha sido creado con la finalidad de obtener datos que contribuyan al estudio “Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024”. Consecuentemente, se comunica que el cuestionario es confidencial y se manejará exclusivamente para el presente estudio.

2. **Instrucciones:**

A continuación, la vigente encuesta consiste de 15 preguntas relacionada con la variable satisfacción laboral. Es Primordial que su respuesta sea con total franqueza. Marque con “X” todas las interrogantes. Además, debe de tener en cuenta el significado de cada número de acuerdo al siguiente esquema:

Totalmente en desacuerdo (TD): “1”

En desacuerdo (ED): “2”

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I): “3”

De acuerdo (DA): “4”

Totalmente de acuerdo (TA): “5”

3. **Datos generales**

Nivel educativo: _____

Cargo que ocupa: _____

Sexo: _____

Test de Escala de variable 3: satisfacción laboral

N°	Ítems	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Dimensión 1: Condiciones laborales						
1	Me siento satisfecho con el ambiente físico de mi lugar de trabajo.					
2	La organización me proporciona los recursos necesarios para realizar mis tareas.					
3	Las condiciones laborales cumplen con mis expectativas.					
4	Estoy conforme con las medidas de seguridad implementadas en mi lugar de trabajo.					
5	Mi jornada laboral es adecuada y respeta mis necesidades personales.					
Dimensión 2: Trabajo en equipo						
6	Disfruto trabajando en equipo con mis compañeros.					
7	Las metas del equipo son claras y alcanzables.					
8	Se valora la contribución de cada miembro del equipo.					
9	El trabajo en equipo fomenta un ambiente de confianza y camaradería.					
10	Los conflictos dentro del equipo se resuelven de manera constructiva.					

Dimensión 3: Evaluación de desempeño					
11	Estoy satisfecho con los criterios utilizados para evaluar mi desempeño.				
12	Recibo retroalimentación regular sobre mi desempeño laboral.				
13	La evaluación de desempeño es justa y objetiva.				
14	Los resultados de la evaluación contribuyen a mi desarrollo profesional.				
15	Me siento motivado a mejorar continuamente gracias al proceso de evaluación de desempeño.				

Muchas Gracias

ANEXO 6

Confiabilidad y Validez del Instrumento

Constructos e ítems	Carga Factorial	Confiabilidad Alpha-	Confiabilidad W Macdonald	Validez convergente AVE
Compromiso		0.865	0.866	0.650
Las instalaciones de mi lugar de trabajo son adecuadas para realizar mis tareas.	0.821			
Los recursos materiales disponibles son suficientes para cumplir con mis responsabilidades.	0.800			
La iluminación y ventilación en mi lugar de trabajo son apropiadas.	0.778			
El nivel de ruido en mi área de trabajo permite la concentración necesaria.	0.775			
La organización garantiza un ambiente limpio y seguro.	0.855			
Responsabilidad		0.850	0.850	0.625
Mis compañeros de trabajo colaboran de manera efectiva para alcanzar los objetivos comunes.	0.775			
Existe un buen nivel de confianza entre los integrantes del equipo.	0.821			
Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.	0.752			
La comunicación entre los colaboradores es clara y respetuosa.	0.810			
Se promueve un ambiente de respeto y tolerancia en mi lugar de trabajo.	0.794			

Reconocimiento		0.855	0.857	0.636
Siento que mi esfuerzo y dedicación son valorados por mis superiores.	0.830			
La organización reconoce los logros individuales y grupales.	0.826			
Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño.	0.815			
Los incentivos ofrecidos reflejan el valor de mi trabajo.	0.800			
Me siento motivado por el reconocimiento que recibo en mi lugar de trabajo	0.709			
Comunicación		0.829	0.830	0.607
Mi líder se comunica de manera clara y efectiva	0.756			
Las instrucciones recibidas son precisas y comprensibles.	0.777			
Mi líder está disponible para resolver dudas y brindar apoyo.	0.840			
Se fomenta el intercambio de ideas y opiniones en el equipo.	0.766			
Mi líder utiliza diversos medios para mantenernos informados sobre asuntos importantes.	0.752			
Capacidad para motivar		0.848	0.848	0.622
Mi líder me inspira a dar lo mejor de mí en mi trabajo.	0.780			
Se reconocen mis logros de manera que me motivan a continuar esforzándome.	0.777			
Mi líder fomenta un ambiente positivo y estimulante en el equipo.	0.804			
Me siento valorado por el apoyo y la motivación que recibo de mi líder.	0.842			
Las estrategias motivacionales de mi líder son efectivas.	0.736			

Toma de decisiones		0.857	0.858	0.638
Mi líder toma decisiones informadas y bien fundamentadas.	0.788			
Se nos involucra en el proceso de toma de decisiones cuando corresponde.	0.812			
Las decisiones de mi líder suelen beneficiar al equipo en general.	0.803			
Existe transparencia en las decisiones tomadas por mi líder.	0.808			
Mi líder demuestra confianza y firmeza al tomar decisiones importantes.	0.782			
Condiciones laborales		0.858	0.859	0.638
Me siento satisfecho con el ambiente físico de mi lugar de trabajo.	0.820			
La organización me proporciona los recursos necesarios para realizar mis tareas.	0.789			
Las condiciones laborales cumplen con mis expectativas.	0.813			
Estoy conforme con las medidas de seguridad implementadas en mi lugar de trabajo.	0.771			
Mi jornada laboral es adecuada y respeta mis necesidades personales.	0.801			
Trabajo en equipo		0.853	0.854	0.631
Disfruto trabajando en equipo con mis compañeros.	0.766			
Las metas del equipo son claras y alcanzables.	0.785			
Se valora la contribución de cada miembro del equipo.	0.822			
El trabajo en equipo fomenta un ambiente de confianza y camaradería.	0.823			
Los conflictos dentro del equipo se resuelven de manera constructiva.	0.775			

Percepción de desempeño		0.853	0.854	0.631
Estoy satisfecho con los criterios utilizados para evaluar mi desempeño.	0.802			
Recibo retroalimentación regular sobre mi desempeño laboral.	0.824			
La percepción de desempeño es justa y objetiva.	0.829			
Los resultados de la evaluación contribuyen a mi desarrollo profesional.	0.755			
Me siento motivado a mejorar continuamente gracias al proceso de percepción de desempeño.	0.758			

ANEXO 7

Prueba de Normalidad

Los datos fueron procesados mediante el sistema del SPSS, por lo tanto, se estimó que se deben plantear las siguientes hipótesis:

1. H_0 : Los datos de las variables tienen una distribución normal
2. H_a : Los datos de las variables no tienen una distribución normal

Asimismo, las bases para aceptar o rechazar las hipótesis son tal que:

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 (Distribución normal)

Si $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 (Distribución no normal)

A razón de que la población consta de 198 trabajadores de las empresas retail de Tumbes, se aplica la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que $n > 50$

ANEXO 8

Interpretación de la confiabilidad de las dimensiones

Compromiso

Los resultados obtenidos para el ítem evidencian una adecuada calidad psicométrica, tanto en términos de confiabilidad como de validez convergente. El Alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0.850, lo cual indica un nivel de consistencia interna alto. Este resultado sugiere que los ítems que conforman esta dimensión del instrumento están estrechamente relacionados entre sí y miden de manera uniforme el constructo compromiso, un coeficiente superior a 0.80 es considerado óptimo en estudios aplicados. Por su parte, el coeficiente omega de McDonald fue de 0.866, confirmando y reforzando la fiabilidad del instrumento desde una perspectiva más flexible, al no requerir que todos los ítems tengan igual peso o carga factorial. Este resultado respalda la solidez del instrumento en términos de estructura interna. En cuanto a la validez convergente, se obtuvo un valor de 0.650, el cual se encuentra por encima del punto de corte recomendado de 0.50. Esto implica que los ítems del constructo compromiso comparten una proporción significativa de varianza común, lo que respalda que efectivamente están midiendo el mismo concepto teórico. En conjunto, los resultados confirman que la dimensión compromiso del instrumento presenta suficiente confiabilidad y validez, siendo apta para su aplicación en el estudio sobre clima organizacional en el contexto de los trabajadores de Metro y Plaza Veá – Tumbes.

Responsabilidad

Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.850, lo cual indica una alta consistencia interna entre los ítems que componen esta dimensión. Esto significa que las preguntas diseñadas para medir el nivel de responsabilidad de los trabajadores presentan una fuerte correlación entre sí y miden de forma coherente el mismo constructo. De manera complementaria, la confiabilidad omega de McDonald también alcanzó un valor de 0.850, lo que confirma la solidez de la estructura interna del instrumento sin asumir que todos los ítems tengan cargas equivalentes. Esta coincidencia entre

ambos coeficientes refleja estabilidad y equilibrio en la medición. Respecto a la validez convergente, el valor obtenido fue de 0.625, cifra que supera el mínimo recomendado de 0.50. Este resultado demuestra que los ítems de la dimensión Responsabilidad comparten una proporción suficiente de varianza común, lo que valida teóricamente la agrupación de los ítems bajo esta categoría.

Reconocimiento

El Alfa de Cronbach fue de 0.855, lo que evidencia un alto nivel de confiabilidad interna, garantizando que los ítems utilizados en esta escala evalúan de forma homogénea la percepción de reconocimiento por parte del trabajador. El coeficiente omega de McDonald alcanzó un valor de 0.857, lo que refuerza la consistencia estadística del instrumento. Este indicador es especialmente útil al considerar las posibles diferencias en cargas factoriales entre ítems, y confirma que la escala mide de forma estable la variable propuesta. En cuanto a la validez convergente, el valor obtenido fue de 0.636, superando también el punto de corte mínimo aceptable. Este resultado indica que los ítems del constructo Reconocimiento se encuentran adecuadamente alineados y explican un grado significativo de varianza en común, fortaleciendo así la validez conceptual y estructural del instrumento.

Comunicación

Presenta un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.829, lo que indica un alto nivel de consistencia interna entre los ítems que la componen. Este resultado sugiere que los elementos que evalúan esta dimensión son coherentes entre sí y miden adecuadamente el constructo propuesto. Del mismo modo, la confiabilidad compuesta de McDonald arroja un valor de 0.830, reafirmando que existe una adecuada fiabilidad en las respuestas obtenidas por los participantes respecto a esta dimensión. En cuanto a la validez convergente, se obtuvo un valor de 0.607. Este resultado indica que los ítems que conforman la dimensión comparten una proporción aceptable de varianza en común, es decir, están relacionados entre sí y contribuyen de manera significativa a la medición del concepto de comunicación dentro del contexto de estudio. En conjunto, estos indicadores reflejan que la

dimensión Comunicación es estadísticamente confiable y válida para ser utilizada en el análisis, permitiendo interpretar con confianza los resultados obtenidos a partir de esta variable en el instrumento aplicado.

Capacidad para motivar

Obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.848, lo que evidencia una alta consistencia interna entre los ítems que la conforman. Este resultado indica que las preguntas relacionadas con esta dimensión están bien alineadas y permiten medir de forma fiable el constructo planteado. Asimismo, la confiabilidad compuesta de McDonald coincide con un valor de 0.848, lo que refuerza la estabilidad y precisión del instrumento en la medición de esta variable. En relación con la validez convergente, se obtuvo un valor de 0.622, lo cual señala una adecuada correlación entre los ítems que integran esta dimensión. Esto significa que los elementos comparten una proporción considerable de varianza en común, lo que respalda que efectivamente están midiendo el mismo concepto. En síntesis, los resultados demuestran que la dimensión Capacidad para motivar cuenta con indicadores estadísticos sólidos que garantizan su confiabilidad y validez dentro del instrumento aplicado, permitiendo obtener resultados pertinentes y representativos sobre esta variable en el contexto de estudio.

Toma de decisiones

Alcanzó un valor de Alfa de Cronbach de 0.857, lo que indica un alto nivel de consistencia interna entre los ítems que la integran. Este resultado refleja que las preguntas formuladas en torno a esta variable son coherentes entre sí y permiten una medición confiable del concepto planteado. De igual manera, la confiabilidad compuesta de McDonald fue de 0.858, confirmando la estabilidad de las respuestas y la precisión del instrumento en esta dimensión. En cuanto a la validez convergente, se obtuvo un valor de 0.638, lo cual representa una adecuada proporción de varianza compartida entre los ítems. Esto significa que los elementos que conforman esta dimensión se relacionan de manera significativa entre ellos y contribuyen de forma conjunta a evaluar la toma de decisiones de manera válida.

En conjunto, estos indicadores respaldan que la dimensión Toma de decisiones posee tanto confiabilidad como validez suficiente para sustentar los análisis realizados, permitiendo interpretar los resultados con solidez en el marco del estudio.

Condiciones Laborales

Presenta un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.858, lo cual indica un alto grado de consistencia interna entre los ítems que la conforman. Este valor sugiere que las preguntas relacionadas con esta dimensión están bien estructuradas y permiten medir de forma confiable el concepto evaluado. Asimismo, la confiabilidad compuesta de McDonald fue de 0.859, reafirmando la estabilidad y precisión del instrumento en la medición de esta variable. Respecto a la validez convergente, se obtuvo un valor de 0.638, lo que evidencia una adecuada correlación entre los ítems que integran la dimensión. Este resultado indica que existe una proporción considerable de varianza compartida entre los elementos, lo que respalda que todos están orientados a evaluar el mismo constructo. En conjunto, estos indicadores confirman que la dimensión Condiciones laborales cuenta con propiedades estadísticas sólidas que garantizan tanto su confiabilidad como su validez, permitiendo una interpretación certera de los resultados obtenidos en el estudio.

Trabajo en equipo

Obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.853, lo cual refleja una alta consistencia interna entre los ítems que la componen. Este resultado indica que las preguntas diseñadas para evaluar esta variable mantienen coherencia entre sí, permitiendo una medición confiable del concepto. A ello se suma la confiabilidad compuesta de McDonald, que alcanzó un valor de 0.854, lo que confirma la estabilidad de las respuestas y la precisión del instrumento en esta dimensión. En cuanto a la validez convergente, se registró un valor de 0.631, lo que muestra una proporción adecuada de varianza común entre los ítems. Esto significa que los elementos incluidos en esta dimensión están suficientemente relacionados y

aportan de forma conjunta a la medición del constructo propuesto. En conjunto, los resultados evidencian que la dimensión Trabajo en equipo posee propiedades psicométricas sólidas, lo cual permite confiar en los datos obtenidos y en la validez de los análisis realizados dentro del estudio.

Evaluación de desempeño

Alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.853, lo cual evidencia una alta consistencia interna entre los ítems que la integran. Este resultado indica que las preguntas utilizadas para medir esta variable presentan una adecuada coherencia, permitiendo una evaluación confiable del constructo planteado. Además, la confiabilidad compuesta de McDonald fue de 0.854, confirmando la estabilidad y precisión de las mediciones dentro de esta dimensión. En relación con la validez convergente, se obtuvo un valor de 0.631, lo cual demuestra que los ítems comparten una proporción significativa de varianza común. Esto indica que los elementos están alineados en cuanto al contenido y contribuyen de manera conjunta a representar el concepto de desempeño tal como se percibe en el contexto del estudio. En resumen, los indicadores muestran que la dimensión Percepción de desempeño posee tanto confiabilidad como validez aceptable, lo que permite respaldar los resultados obtenidos y garantizar su utilidad dentro del análisis general del instrumento.

ANEXO 9

Validación de Expertos

Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO


Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES	
		0	5	10	15	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION																							
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				X		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					X	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					X	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					X	

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																					X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																					X	
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																					X	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																					X	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Tumbes, 14 de mayo del 2025

Nombre y apellidos: Galvani Guerrero García
 Grado: Magister en Dirección de Personas en las Organizaciones
 Especialidad: Licenciado en Administración
 Lugar donde labora: Universidad Nacional de Tumbes
 DNI: 45101586
 Teléfono: 973758395
 E-mail: gguerrero@untumbes.edu.pe



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
 Mg. Galvani Guerrero García
 Director de la Oficina de Proyección Social
 Tumbes - Tumbes

FIRMA

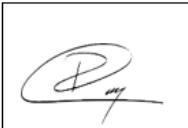
Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES														
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100																				
ASPECTOS DE VALIDACION																																									
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			90																					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				93																				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				93																				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				93																				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				95																				

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				95
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				95
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				95
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				94

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.


Nombre y apellidos: Rubén Edgardo Infante Carrillo Grado: Maestro Especialidad: Gestión Pública Lugar donde labora: Universidad Nacional de Tumbes DNI: 42734687 Teléfono: 932394209 E-mail: rinfantec@untumbes.edu.pe	Tumbes, 14 de mayo del 2025  FIRMA
---	--

Influencia del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas retail Tumbes, 2024

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACION																							
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				x		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					x	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					x	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					x	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					x	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																					x	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																					x	
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																					x	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																					x	

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Nombre y apellidos: José Manuel Gálvez Herrera Grado: Maestro Especialidad: Gestión Pública Lugar donde labora: Universidad Nacional de Tumbes DNI: 47584682 Teléfono: 972 692 692 E-mail: jgalvezh@untumbes.com.pe	Tumbes, 14 de mayo del 2025  <p align="center"> Mg. José Manuel Gálvez Herrera CLAD: 31251 Maestro en Gestión Pública </p>
---	--