

# Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction in a Retail Company in Peru, 2025

Juver Michel Cueva – De La Cruz, estudiante en Administración  
Jhaquelin Mareli Mendoza - Castañeda, Magíster en Administración Estratégica de Empresas  
David Boñón – Díaz, Maestro en Educación con Mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Universidad Privada del Norte, Perú, Email: N00021695@upn.pe  
Universidad Privada del Norte, Perú, Email: jhaquelin.mendoza@upn.edu.pe  
Universidad Privada del Norte, Perú, Email: david.bonon@upn.pe

*Abstract– This study aimed to analyze the relationship between organizational climate and job satisfaction among workers in the Peruvian retail sector during 2025. A quantitative, non-experimental, cross-sectional research design was employed, and data were collected through validated surveys. The sample consisted of 43 workers, and the Spearman’s rho test was used to examine correlations between variables. Results revealed a significant and positive correlation between organizational climate and job satisfaction ( $\rho = 0.739$ ;  $p < 0.001$ ). Furthermore, most dimensions such as rewards, interpersonal relationships, and support—showed moderate to strong correlations with job satisfaction. These findings suggest that improving the organizational climate could lead to higher levels of employee satisfaction, reinforcing the importance of fostering supportive and well-structured work environments in the retail sector.*

*Keywords- Organizational climate, job satisfaction, motivation, work environment, retail sector*

# Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Empresa Retail en Perú, 2025

**Resumen - Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del sector minorista peruano durante el año 2025. Se empleó un diseño de investigación cuantitativo, no experimental y transversal, y los datos se recopilaron mediante encuestas validadas. La muestra estuvo compuesta por 43 trabajadores y se utilizó la prueba rho de Spearman para examinar las correlaciones entre las variables. Los resultados revelaron una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $\rho = 0,739$ ;  $p < 0,001$ ). Además, la mayoría de las dimensiones, como la recompensa, las relaciones interpersonales y el apoyo, mostraron correlaciones moderadas a fuertes con la satisfacción laboral. Estos hallazgos sugieren que mejorar el clima organizacional podría conducir a mayores niveles de satisfacción laboral, lo que refuerza la importancia de fomentar entornos laborales propicios y bien estructurados en el sector minorista.**

**Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, motivación, entorno laboral, sector minorista.**

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan desafíos constantes que exigen no solo eficiencia operativa, sino también una adecuada gestión del talento humano. En este escenario, el clima organizacional se ha convertido en un factor estratégico clave, ya que incide directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores. Diversos estudios han demostrado que un ambiente laboral positivo favorece la flexibilidad, la innovación y el logro de objetivos, mientras que un clima deteriorado puede generar tensiones, desmotivación y un descenso significativo en el rendimiento “Referencia [1]”. En consecuencia, las empresas que promueven un entorno laboral saludable tienden a ser más competitivas y sostenibles en el tiempo.

Cabe resaltar que el clima organizacional no es percibido de manera uniforme por todos los miembros de una empresa. Cada trabajador interpreta el ambiente laboral desde su experiencia, expectativas y valores personales, lo que hace que un mismo entorno genere respuestas distintas entre individuos.

Según Chiavenato (2000), el clima organizacional representa el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo dentro de una organización “Referencia [2]”. Este clima es producto de la interacción de múltiples factores, como las políticas internas, el estilo de liderazgo, la comunicación y la estructura organizativa, los cuales influyen en el comportamiento, la motivación y la satisfacción del personal. Esta percepción subjetiva influye no solo en su bienestar emocional, sino también en su disposición a colaborar, adaptarse y comprometerse con los objetivos de la organización. Por ello, comprender cómo los empleados viven su entorno laboral es esencial para promover una cultura organizacional saludable y sostenible “Referencia [3]”.

Según Ortiz (2019), el clima laboral representa la expresión de los valores, actitudes y creencias que comparten los integrantes de una organización. Estos elementos influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores dentro de sus funciones, así como en la manera en que perciben a la empresa en su conjunto “Referencia [4]”.

Mendoza (2022) resalta que la productividad en el entorno laboral está estrechamente vinculada al clima organizacional, ya que este fomenta el compromiso del personal. En contextos donde los empleados se sienten valorados y motivados, se incrementa su dedicación en la elaboración de productos o servicios, fortaleciendo además la interacción y cooperación entre trabajadores y directivos “Referencia [5]”.

De forma complementaria, la satisfacción laboral representa uno de los pilares fundamentales del bienestar del trabajador y del buen desempeño organizacional. Esta se entiende como una actitud integradora que se construye desde la percepción individual frente a su ambiente laboral, considerando aspectos como el reconocimiento, la carga de trabajo, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Según Herzberg et al. (1959), la satisfacción laboral se explica a través de la teoría bifactorial, la cual distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales “Referencia [6]”. Los factores higiénicos como el salario, las condiciones físicas de trabajo, la supervisión y las políticas organizacionales, si bien no generan satisfacción por sí solos, su ausencia produce insatisfacción. Por otro lado, los factores motivacionales como

el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo profesional son los que realmente generan satisfacción y compromiso en los trabajadores.

Según Reyes y Fernández (2023), la satisfacción laboral está directamente condicionada por el entorno organizacional, destacando que elementos como la comunicación efectiva, el reconocimiento al desempeño, la posibilidad de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo saludable son determinantes en el bienestar de los trabajadores “Referencia [7]”. Estos factores no solo influyen en su motivación, sino también en su permanencia y productividad dentro de la organización.

Por su parte, Durán et al. (2021), menciona que se trata de una valoración emocional que permite al trabajador adaptarse a las exigencias del entorno y responder con compromiso, motivación y estabilidad frente a los objetivos de la institución “Referencia [8]”.

Varios estudios han demostrado que determinadas dimensiones del clima organizacional están estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral. En particular, Pedraza (2020) señala que factores como el afecto, los estándares y la identidad muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción intrínseca y extrínseca del personal, evidenciando cómo las percepciones individuales del ambiente laboral influyen directamente en sus actitudes y emociones frente al trabajo “Referencia [9]”.

Asimismo, recientes investigaciones han demostrado que el clima organizacional no solo condiciona el bienestar emocional de los colaboradores, sino que también se relaciona estrechamente con su nivel de satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio realizado en una empresa de construcción civil en Lima halló una correlación positiva alta entre ambas variables ( $\rho = 0.755$ ;  $p < 0.05$ ), ubicándose ambas en niveles moderados. Estos resultados evidencian que un entorno laboral favorable puede potenciar significativamente la motivación y el compromiso del personal “Referencia [10]”.

De acuerdo con Ruiz et al. (2021), en su estudio aplicado a dos empresas del sector tecnológico en Holguín (Cuba), se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con valores superiores a 0.7 en ambas organizaciones “Referencia [11]”. Los autores destacan que existe una relación cíclica entre ambas variables, donde un buen clima organizacional incide en una mayor satisfacción laboral y, a su vez, el nivel de satisfacción de los trabajadores influye en la percepción del clima. Este resultado refuerza la importancia de fomentar entornos laborales positivos como estrategia para potenciar el bienestar del personal.

De manera similar, Cusiwallpa (2023) analizó esta relación en emprendimientos de comercio minorista en la ciudad de Urubamba, encontrando una correlación positiva significativa ( $\rho = 0.818$ ;  $p < 0.05$ ) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Su estudio destaca que dimensiones como el comportamiento organizacional, la estructura organizacional y el estilo de dirección influyen directamente en

la percepción de bienestar de los trabajadores, reafirmando la importancia de gestionar adecuadamente el entorno laboral en empresas de menor escala “Referencia [12]”.

Por su parte, Ibarra et al. (2023) examinaron la relación entre el clima laboral y la percepción del entorno organizacional en la Cooperativa Chone Limitada, identificando que dimensiones como la identidad organizacional y la seguridad presentaron los mayores niveles de aceptación por parte de empleados y clientes “Referencia [13]”. Sus hallazgos reflejan que un entorno laboral favorable no solo mejora el sentido de pertenencia de los colaboradores, sino que también impacta positivamente en la experiencia de quienes reciben los servicios, lo cual resalta la relevancia de fortalecer el clima organizacional como eje estratégico para el bienestar interno y la calidad del servicio ofrecido.

A partir de ello, surge la necesidad de analizar esta relación en el sector retail peruano, donde las condiciones laborales, el ritmo operativo y el contacto permanente con el cliente podrían incidir de manera diferenciada en la experiencia del trabajador. Por tanto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector retail en Perú durante el año 2025. En ese sentido, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa del sector retail? Para responder a esta interrogante, se establece como objetivo general determinar dicha relación. Asimismo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la relación entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre la responsabilidad y la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre la recompensa y la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre el apoyo y la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre la identificación con la organización y la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre la tolerancia al conflicto y la satisfacción laboral.

En coherencia con los objetivos planteados, se formula la siguiente hipótesis general:

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa del sector retail.

## II. METODOLOGIA

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, el cual permite recolectar y analizar datos numéricos de forma estructurada para identificar patrones y relaciones entre variables. Según Cienfuegos (2016), este enfoque se basa en

procedimientos sistemáticos y objetivos que facilitan la medición y el análisis estadístico de fenómenos observables “Referencia [14]”.

La investigación es de tipo básica, ya que se orienta a generar conocimiento teórico sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, sin buscar una aplicación inmediata.

El diseño adoptado es no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan en su contexto natural “Referencia [15]”.

Asimismo, es de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, lo que permitió analizar la relación entre las variables en un periodo específico “Referencia [16]”.

**Población y muestra**

La población estuvo conformada por los 43 trabajadores activos de una empresa del sector retail en Perú durante el año 2025.

Debido al tamaño reducido de la población, se aplicó un muestreo censal, incluyendo a la totalidad de los colaboradores “Referencia [17]”.

**Método e instrumento**

Se utilizó la encuesta como técnica principal, por ser una herramienta estructurada que permite obtener información cuantitativa a partir de preguntas estandarizadas respondidas de forma individual “Referencia [18]”.

Para ello, se aplicaron dos cuestionarios previamente validados: uno para medir el clima organizacional y otro para evaluar la satisfacción laboral.

**Procedimiento de recolección de datos**

La recolección se realizó de forma virtual. Antes de la aplicación, se explicó a los participantes los objetivos del estudio y se garantizó la confidencialidad de sus respuestas. Los cuestionarios fueron enviados en formato digital durante la jornada laboral, y cada trabajador los completó de manera individual y voluntaria. Posteriormente, las respuestas fueron revisadas, codificadas y organizadas para su análisis.

**Procesamiento y análisis de datos**

Los datos fueron procesados utilizando Microsoft Excel y el software estadístico SPSS v30. Se elaboraron tablas descriptivas y se aplicaron pruebas de correlación para validar las hipótesis y analizar el comportamiento de las variables.

TABLA 01  
OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional 1	Estructura	Claridad de funciones y reglas claras
	Responsabilidad	Autonomía, toma de decisiones
	Recompensa	Reconocimiento e incentivos
	Relaciones	Comunicación y confianza
	Apoyo	Apoyo del jefe y orientación
	Identificación	Compromiso
	Tolerancia al conflicto	Resolución de conflictos

Satisfacción laboral	Condiciones laborales	Comodidad y recursos disponibles
	Remuneración	Sueldo y beneficios
	Reconocimiento	Aprecio
	Desarrollo personal	Capacitación
	Relaciones interpersonales	Compañerismo
	Estabilidad laboral	Seguridad y continuidad
	Motivación intrínseca	Gusto por el trabajo

## II. RESULTADOS

Antes de contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un análisis descriptivo de las percepciones de los trabajadores respecto a las dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral. Este análisis permitió conocer cómo se distribuyen las respuestas y qué tendencias predominan en la muestra evaluada. A continuación, se detallan los porcentajes de acuerdo, desacuerdo y neutralidad para cada dimensión, con el fin de ofrecer un panorama general del ambiente laboral y del grado de satisfacción del personal. Posteriormente, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, adecuada para variables ordinales, con el propósito de determinar si existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando también las dimensiones específicas del clima organizacional.

### Clima organizacional

En la dimensión estructura, el 81.40 % de los trabajadores indicó estar de acuerdo y el 11.63 % muy de acuerdo con los enunciados, mientras que el 4.65 % se mostró neutral y solo el 2.33 % en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la claridad de funciones y la organización interna en la empresa.

En la dimensión responsabilidad, el 76.74 % de los trabajadores indicó estar de acuerdo y el 18.60 % muy de acuerdo con los enunciados. Solo el 4.65 % se mostró neutral, sin registrarse respuestas en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción positiva sobre la autonomía y el compromiso en el desempeño de sus funciones.

En la dimensión recompensa, el 58.14 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y solo el 2.33 % muy de acuerdo. Un 30.23 % se mostró neutral, mientras que el 6.98 % expresó desacuerdo y el 2.33 % muy en desacuerdo. Estos resultados reflejan percepciones mixtas sobre el reconocimiento recibido por su desempeño.

En la dimensión relaciones, el 79.07 % estuvo de acuerdo y el 13.95 % muy de acuerdo. Un 4.65 % se mostró neutral y solo el 2.33 % expresó estar muy en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la calidad de las relaciones laborales.

En la dimensión apoyo, el 67.44 % estuvo de acuerdo y el 23.26 % muy de acuerdo. Un 6.98 % se mostró neutral y solo el 2.33 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable sobre el respaldo recibido por parte de los superiores.

En la dimensión identificación, el 72.09 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 13.95 % muy de acuerdo. Otro 13.95 % se mostró neutral, sin registrarse respuestas en desacuerdo. Estos resultados reflejan un buen nivel de compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

En la dimensión tolerancia al conflicto, el 83.72 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 9.30 % muy de acuerdo. Un 6.98 % se mostró neutral, sin registrarse respuestas en

desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción positiva sobre la gestión de conflictos dentro del entorno laboral.

### Satisfacción laboral

En la dimensión condiciones laborales, el 41.86 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y otro 41.86 % se mostró neutral. Además, el 11.63 % manifestó estar muy de acuerdo y solo el 4.65 % en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción moderadamente positiva sobre el entorno físico y los recursos disponibles para el trabajo.

En la dimensión remuneración, el 55.81 % de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 2.33 % muy de acuerdo y el 25.58 % se mostró neutral. En contraste, el 16.28 % expresó estar en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción dividida respecto a la compensación económica recibida.

En la dimensión reconocimiento, el 55.81 % de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 9.30 % muy de acuerdo y el 32.56 % se mostró neutral. Solo el 2.33 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable, aunque con margen para fortalecer el reconocimiento al desempeño.

En la dimensión desarrollo personal, el 53.49 % de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 11.63 % muy de acuerdo y el 25.58 % se mostró neutral. Un 9.30 % expresó estar en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, aunque con oportunidades de mejora en cuanto a las posibilidades de crecimiento profesional.

En la dimensión relaciones interpersonales, el 69.77 % de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 13.95 % muy de acuerdo y otro 13.95 % se mostró neutral. Solo el 2.33 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre el compañerismo y la calidad de los vínculos laborales.

En la dimensión estabilidad laboral, el 60.47 % de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 16.28 % muy de acuerdo y el 18.60 % se mostró neutral. Solo el 4.65 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la continuidad y seguridad en el empleo.

En la dimensión motivación intrínseca, el 72.09 % de los trabajadores estuvo de acuerdo, el 16.28 % muy de acuerdo y el 9.30 % se mostró neutral. Solo el 2.33 % expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan una alta motivación personal hacia las tareas laborales.

TABLA 02  
CORRELACIÓN DE SPEARMAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.739**
		Sig. (bilateral)		< 0.001
		N	43	43
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	.739**	1.000

		Sig. (bilateral)	< 0.001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Nota: Elaboración propia a partir de los datos procesados en SPSS v30.

En el presente estudio, se planteó como hipótesis general alterna ( $H_1$ ) que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector retail en Perú (2025), frente a la hipótesis nula ( $H_0$ ) que sostenía la inexistencia de dicha relación. El análisis de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.739, indicando una relación positiva considerable entre ambas variables. Además, el valor de significancia fue  $p < 0.001$ , inferior al nivel crítico ( $\alpha = 0.05$ ), lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula. En consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Este hallazgo sugiere que un entorno laboral favorable se asocia con mayores niveles de satisfacción en los trabajadores, lo cual es relevante para las estrategias de gestión del talento humano en el sector retail.

TABLA 03  
CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Estructura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.474**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.474**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En función de la hipótesis específica 1, se planteó que existe una relación significativa entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector retail en Perú ( $H_1$ ), frente a la hipótesis nula que negaba dicha relación ( $H_0$ ). El análisis de Spearman evidenció una correlación positiva moderada con un coeficiente de 0.474 y un nivel de significancia  $p = 0.001$ , inferior al umbral  $\alpha = 0.05$ . En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que una estructura organizacional clara y funcional puede contribuir a elevar los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores del sector retail.

TABLA 04

CORRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Responsabilidad	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Responsabilidad	Coefficiente de correlación	1.000	.466**
		Sig. (bilateral)		0.002
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.466**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.002	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a la hipótesis específica 2, el análisis estadístico evidenció una correlación positiva moderada entre la responsabilidad y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.466 y un p-valor de 0.002, menor al umbral de significancia de 0.05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que, a mayor percepción de autonomía y compromiso en el desempeño de funciones, mayor es el nivel de satisfacción del trabajador, lo que resalta el valor de fomentar entornos que promuevan la responsabilidad individual.

TABLA 05  
CORRELACIÓN ENTRE LA RECOMPENSA Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Recompensa	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Recompensa	Coefficiente de correlación	1.000	.736**
		Sig. (bilateral)		< 0.001
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.736**	1.000
		Sig. (bilateral)	< 0.001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la hipótesis específica 3, los resultados muestran una correlación positiva fuerte entre la recompensa y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.736 y un p-valor inferior a 0.001. Al ser este menor al nivel de

significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Estos hallazgos evidencian que una mayor percepción de reconocimiento y retribución por el trabajo realizado se asocia con niveles más elevados de satisfacción laboral, subrayando la importancia de una adecuada política de incentivos dentro de la organización.

TABLA 06  
CORRELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	.727**
		Sig. (bilateral)		< 0.001
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.727**	1.000
		Sig. (bilateral)	< 0.001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la hipótesis específica 5, los resultados muestran una correlación positiva fuerte entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.727 y un p-valor inferior a 0.001. Al ser este menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Estos resultados indican que una mayor calidad en las relaciones entre los colaboradores se asocia con niveles más elevados de satisfacción laboral, subrayando la relevancia de fomentar un ambiente de respeto, comunicación y compañerismo dentro de la organización.

TABLA 07  
CORRELACIÓN ENTRE EL APOYO Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Apoyo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Apoyo	Coefficiente de correlación	1.000	.542**
		Sig. (bilateral)		< 0.001
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.542**	1.000
		Sig. (bilateral)	< 0.001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la hipótesis específica 5, los resultados muestran una correlación positiva moderada entre el apoyo y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.542 y un p-valor menor a 0.001. Dado que este valor es inferior al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esto demuestra que un mayor nivel de apoyo percibido por parte de la organización, superiores o compañeros contribuye significativamente al aumento de la satisfacción laboral, resaltando la importancia de un entorno colaborativo y de respaldo dentro del ámbito organizacional.

TABLA 08  
CORRELACIÓN ENTRE LA IDENTIFICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

			Identificación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Identificación	Coefficiente de correlación	1.000	.495**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.495**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para responder a la hipótesis general y a las hipótesis específicas planteadas, se utilizó la prueba de correlación de Spearman, adecuada para variables de tipo ordinal. Este análisis permitió evaluar la existencia y el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como entre sus respectivas dimensiones.

Previo a la contrastación de hipótesis, se analizaron los niveles de percepción reportados por los trabajadores respecto a cada una de las dimensiones estudiadas. En lo referente al clima organizacional, se observaron respuestas mayoritariamente favorables en dimensiones como estructura (93.03 % entre de acuerdo y muy de acuerdo), responsabilidad (95.34 %), relaciones interpersonales (93.02 %), apoyo (90.70 %) e identificación con la empresa (86.04 %). Por otro lado, la dimensión recompensa mostró percepciones más mixtas, con un 32.56 % de neutralidad y un 9.31 % en desacuerdo o muy en desacuerdo.

En cuanto a la satisfacción laboral, también se registraron percepciones generalmente positivas. Las dimensiones con mayor aceptación fueron motivación intrínseca (88.37 % entre de acuerdo y muy de acuerdo), relaciones interpersonales

(83.72 %) y estabilidad laboral (76.75 %). No obstante, las dimensiones condiciones laborales y desarrollo personal mostraron niveles más moderados, con altos porcentajes de respuestas neutrales, mientras que remuneración presentó la mayor proporción de insatisfacción relativa (16.28 % en desacuerdo).

Una vez identificadas estas percepciones, se procedió a la correlación estadística de las variables para evaluar su asociación, cuyos resultados se presentan a continuación.

TABLA 09  
CORRELACIÓN ENTRE LA TOLERANCIA AL CONFLICTO Y  
SATISFACCIÓN LABORAL

			Tolerancia al conflicto	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Tolerancia al conflicto	Coefficiente de correlación	1.000	.368
		Sig. (bilateral)		0.015
		N	43	43
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.368	1.000
		Sig. (bilateral)	0.015	
		N	43	43

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Respecto a la hipótesis específica 7, se encontró una correlación positiva baja entre la tolerancia al conflicto y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.368 y un p-valor de 0.015. Dado que este valor es inferior al nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Este resultado sugiere que, cuando los colaboradores muestran mayor capacidad para manejar situaciones conflictivas de manera constructiva, existe una leve tendencia al aumento en su satisfacción laboral, lo que resalta la relevancia de fomentar habilidades de gestión de conflictos en el entorno organizacional.

## II. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como finalidad analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del sector retail durante el año 2025. Al aplicar la prueba estadística de Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.739 con un valor  $p = 0.000$ , lo que indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ). Este resultado permitió rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), lo que confirma la existencia de una relación significativa entre ambas variables.

Este resultado es consistente con lo reportado por Tinoco Plasencia (2023), quien también identificó una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector construcción en Lima, alcanzando un coeficiente de Spearman de 0.755 con  $p < 0.05$ . Dicho estudio refuerza la idea de que un entorno organizacional saludable puede elevar los niveles de satisfacción del personal.

Respecto a la hipótesis específica 1, se identificó una relación positiva moderada entre la estructura organizacional y la satisfacción laboral. Este resultado sugiere que cuando los trabajadores perciben una organización clara en cuanto a funciones, jerarquías y procesos, su nivel de satisfacción en el trabajo tiende a mejorar. Esta percepción puede estar vinculada a un ambiente laboral más ordenado y predecible, lo cual favorece el desempeño y la motivación. De manera similar, Ruiz et al. (2021), en su estudio aplicado a dos empresas del sector tecnológico en Holguín (Cuba), encontraron una correlación positiva y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, con valores superiores a 0.7. Los autores destacan una relación cíclica entre ambas variables, en la que un entorno estructurado y positivo eleva la satisfacción de los colaboradores, y a su vez, un mayor nivel de satisfacción mejora la percepción del clima organizacional.

Al analizar la hipótesis específica 3, se identificó una correlación positiva fuerte entre la recompensa y la satisfacción laboral. Este resultado sugiere que, a mayor percepción de reconocimiento y retribución por parte de la organización, mayores son los niveles de satisfacción de los colaboradores. Este vínculo se explica porque las recompensas ya sean económicas o simbólicas actúan como estímulos motivacionales que refuerzan el valor del esfuerzo realizado. En esa línea, implementar mecanismos efectivos de reconocimiento contribuye a fortalecer el compromiso y la permanencia del personal dentro de la empresa.

En cuanto a la hipótesis específica 4, se evidenció una correlación positiva fuerte entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. Este resultado refleja que, cuando existe un ambiente de compañerismo, respeto mutuo y comunicación fluida entre los trabajadores, se incrementa significativamente su bienestar en el entorno laboral.

Con relación a la hipótesis específica 5, se observó una correlación positiva moderada entre el apoyo percibido en el entorno y la satisfacción laborales. Este resultado sugiere que, cuando los trabajadores se sienten respaldados por sus superiores y compañeros, se genera un entorno más propicio para su bienestar general. Esta percepción de apoyo contribuye a reducir el estrés, aumentar la confianza y mejorar el compromiso organizacional. De forma similar, el estudio de Cusihaullpa (2023), realizado en emprendimientos del sector comercio minorista en Cusco, evidenció una relación directa y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

( $\rho = 0.818$ ;  $p < 0.05$ ), destacando que el comportamiento organizacional y el estilo de dirección influyen considerablemente en el bienestar de los colaboradores. Esto refuerza la importancia de un liderazgo empático y un entorno colaborativo para promover la satisfacción en el trabajo.

En cuanto a la hipótesis específica 6, se identificó una correlación positiva de intensidad moderada entre la identificación con la organización y la satisfacción laboral. Esto indica que, a medida que los trabajadores se sienten más alineados con los valores, metas y cultura de la empresa, su nivel de satisfacción tiende a elevarse. Este resultado coincide con lo encontrado por Ibarra Bazurto et al. (2023), quienes, en su estudio sobre la Cooperativa Chone Limitada, reportaron que la dimensión de identidad organizacional obtuvo la mayor puntuación favorable entre los empleados. Los autores destacan que el sentimiento de pertenencia a un equipo bien consolidado fortalece la percepción de un clima laboral positivo, lo cual repercute directamente en el bienestar y compromiso del personal. Esto refuerza la importancia de fomentar la identidad organizacional como una estrategia clave para elevar la satisfacción en el entorno laboral.

Finalmente, al analizar la hipótesis específica 7, se encontró una correlación positiva débil entre la tolerancia al conflicto y la satisfacción laboral. Este resultado sugiere que los colaboradores que presentan una mayor capacidad para enfrentar desacuerdos de manera constructiva tienden a experimentar, aunque en menor medida, niveles más altos de satisfacción en el trabajo. Esta relación, si bien no es intensa, destaca la relevancia de fomentar habilidades de gestión emocional y comunicación asertiva dentro de los equipos, ya que incluso pequeños avances en la resolución de conflictos pueden tener un impacto positivo en el clima laboral y el bienestar general del personal.

## REFERENCIAS

- [1] W. L. Arias Gallegos, "Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa," *Illustro*, vol. 4, pp. 39–56, 2013.
- [2] I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed. México: McGraw-Hill, 2000.
- [3] M. L. Bernal Bernay and J. D. Flores Cortez, "Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones de salud en tiempos de COVID-19," *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 1–23, 2020.
- [4] L. Ortiz, "Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): Un estudio correlacional," *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, vol. 14, no. 52, pp. 48–59, 2019. [En línea]. Disponible en: [https://www.revhipertension.com/rlh\\_2\\_2019/colombia\\_incidencia%20de%20clima%20organizacional.pdf](https://www.revhipertension.com/rlh_2_2019/colombia_incidencia%20de%20clima%20organizacional.pdf)
- [5] J. Mendoza, "Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: Estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)," *Revista Información Tecnológica*, vol. 10, no. 11, pp. 125–136, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600157>
- [6] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- [7] S. G. Reyes Fonseca and A. Larzabal Fernández, "Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A.," *Revista Episteme: Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 10, no. 1, pp. 41–53, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564678367005>
- [8] E. Durán, J. García Guiliany, A. Paz Marcano, and M. Boscán, "Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, no. 6, pp. 223–244, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- [9] N. A. Pedraza Melo, "El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas," *Innovar*, vol. 30, no. 76, pp. 9–23, 2020.
- [10] C. J. Tinoco Plasencia, E. Y. Huamán Rojas, and C. M. Villegas Bravo, "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa constructora de Lima Metropolitana," *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 3, no. 2, pp. 125–134, 2023.
- [11] L. Ruiz Chávez, C. I. Sánchez Rojas, Y. Y. Aguilar Garay, and C. C. Enriquez Ferrer, "Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras," *Universidad de Holguín*, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://revistas.uho.edu.cu/index.php/horizontesurlatinoamericanos/article/view/1982>
- [12] A. Cusihuallpa Ancca, "Clima organizacional y satisfacción laboral en emprendimientos comerciales de Urubamba," *Revista Científica Innova Research Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 67–75, 2023.
- [13] M. J. Ibarra Bazurto, C. T. Muentes Zambrano, and E. Negrín Sosa, "Impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente: Caso de estudio Cooperativa Chone Limitada," *Uniandes Episteme: Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 11, no. 2, pp. 177–188, 2024. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.51252/episteme.v11i2.920>
- [14] M. A. Cienfuegos Velasco and A. Cienfuegos Velasco, "Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación: Un apoyo a su enseñanza," *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol. 7, no. 13, pp. 1–22, 2016. [En línea]. Disponible en: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/15>
- [15] R. Hernández, C. Fernández, and P. Baptista, *Metodología de la investigación*, 6ª ed. México: McGraw-Hill Education, 2014.
- [16] C. Manterola, M. J. Hernández-Leal, T. Otzen, M. E. Espinosa, and L. Grande, "Estudios de corte transversal: un diseño de investigación a considerar en ciencias morfológicas," *International Journal of Morphology*, vol. 41, no. 1, pp. 146–155, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>
- [17] F. G. Arias, *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*, 6ª ed. Caracas: Episteme, 2012.
- [18] J. Casas Anguita, J. R. Repullo Labrador, and J. Donado Campos, "La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)," *Atención Primaria*, vol. 31, no. 8, pp. 527–538, 2003. [En línea]. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)79222-1](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)79222-1)