



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN UNA
EMPRESA AGRÍCOLA DE GUAYAQUIL**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

**ALLYSON VIVIANA HUAYAMAVE SALVADOR
MARÍA GISELLA ROMERO GALARZA**

Guayaquil – Ecuador

2026

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por sostenerme con amor incondicional, por creer en mí, comprenderme y apoyarme, especialmente a mi madre por enseñarme que los objetivos se logran con paciencia, sacrificio y fe. Este logro no es solo mío, es nuestro.

A mis docentes y compañeros, por el invaluable regalo de su conocimiento compartido con generosidad y rigor, por desafiar mis certezas y enseñarme que el verdadero aprendizaje comienza cuando nos atrevemos a cuestionar lo establecido. Gracias por la calidez humana con la que transmitieron no solo contenidos académicos, sino valores y ética profesional.

A todas y todos quienes, desde diferentes espacios de la institución, hicieron posible este proceso formativo, gracias por crear un entorno que no solo impulsa el aprendizaje, sino que cultiva el crecimiento humano integral. Su dedicación silenciosa construye puentes hacia el futuro de quienes tenemos el privilegio de formarnos bajo su acompañamiento.

Le agradezco a Dios, por ser la fuente inagotable de fortaleza que me ha sostenido en cada etapa de este camino académico, por iluminar mis decisiones y permitirme comprender que cada logro no es solo mío, sino de todas las personas que ha puesto en mi vida. Gracias por recordarme, en los momentos de mayor exigencia, que todo objetivo cumplido tiene un sentido más profundo.

Allyson Viviana Huayamave Salvador

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, por permitirme culminar con éxito esta etapa, por brindarme la sabiduría necesaria para dar siempre lo mejor de mí y por poner en mi camino a las personas que fueron mi compañía y guía para este proceso.

A mi familia, especialmente a mis padres por su amor y apoyo incondicional cada día, que a pesar de la distancia sus palabras de ánimo y fortaleza me impulsaban a continuar, gracias por ser mi ejemplo e inspiración. A mis hermanos, quienes estuvieron presentes en esos fines de semana de estudio acompañándome, alentándome y celebrando conmigo cada logro y avance.

A mi compañero de vida por ser mi equipo, por comprender cada esfuerzo y por compartir conmigo los desafíos y alegrías de este proceso y por apoyarnos mutuamente cada uno en su propia maestría. Tu compañía y confianza en mí fueron fundamentales para culminar esta meta.

Mi agradecimiento especial a mis profesores y compañeros, quienes hicieron de esta experiencia académica un aprendizaje más enriquecedor y ameno. Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias que sin duda servirán para mi crecimiento profesional y para enfrentar los retos del apasionante mundo de la Gestión del Talento Humano.

María Gisella Romero Galarza

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a las y los trabajadores de campo, cuyas manos laboriosas sostienen el tejido social y productivo de nuestro país. Su trabajo es el cimiento sobre el cual se construyen comunidades, se alimentan familias y se desarrollan empresas.

Asimismo, dedico este esfuerzo a mis compañeras y compañeros del área administrativa. Su experiencia, su tiempo y su aliento han sido cruciales para mí.

Este proyecto me recordó la importancia fundamental de la labor de las personas que formamos parte de una organización, recordándonos que el verdadero progreso no se mide solo en cifras o estadísticas, sino en el compromiso, la fortaleza y la humanidad de quienes trabajan con entrega genuina. Ustedes nos enseñan que la grandeza está en lo cotidiano, en la constancia, en el servicio a los demás.

Allyson Viviana Huayamave Salvador

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a mis padres, quienes con su apoyo incondicional me brindaron la fuerza y la motivación necesaria para culminar con éxito esta etapa de aprendizaje. A pesar de la distancia, nunca faltó una palabra de aliento para recordarme que debía seguir adelante.

A mis hermanos, porque uno de los motivos que me inspiró a emprender esta maestría fue el deseo de abrirles camino y demostrarles que todo se hace posible cuando se realiza con esfuerzo, disciplina y dedicación. Este logro es la certeza de que el cielo es el límite y que cada día tenemos la oportunidad de crecer y ser mejores.

Finalmente, dedico este trabajo a mi compañero de vida. Por su amor y apoyo constante recordándome cada día lo capaz que soy de alcanzar mis metas, sus palabras de ánimo hicieron que este proceso sea más llevadero.

María Gisella Romero Galarza

COMITÉ DE EVALUACIÓN

PhD. Holger Raúl Barriga Medina
Tutor del Proyecto

Prof. Milton Paredes Aguirre
Evaluador 1

M. Sc. María Claudia Márquez Pinargote
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros Allyson Viviana Huayamave Salvador y María Gisella Romero Galarza acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 06 de enero del 2026.

**Allyson Viviana
Huayamave Salvador**

**María Gisella Romero
Galarza**

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
COMITÉ DE EVALUACIÓN	v
DECLARACIÓN EXPRESA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema	1
1.3 Pregunta de Investigación	2
1.4 Objetivo General	3
1.5 Objetivos Específicos	3
1.6 Justificación	3
1.7 Alcance del estudio	3
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Concepto de Clima organizacional	5
2.2 Dimensiones del Clima organizacional	5
2.3 Concepto de Satisfacción laboral	8
2.4 Dimensiones de la Satisfacción laboral	8
2.5 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	9
CAPÍTULO III	13
3. METODOLOGÍA	13
3.1 Tipo de Investigación	13
3.2 Diseño de investigación	13
3.3 Población y muestra	13
3.4 Instrumento	14

3.5	Recolección de Datos.....	14
3.6	Análisis de Datos	15
CAPÍTULO IV		16
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	16
4.1	Análisis descriptivo	16
4.2	Análisis descriptivo de clima organizacional.....	18
4.3	Análisis descriptivo de satisfacción laboral.....	19
4.4	Relación entre clima organizacional y satisfacción intrínseca	20
4.5	Relación entre clima organizacional y satisfacción extrínseca.....	23
CAPÍTULO V		26
5.	PROPUESTA DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL	26
CAPITULO VI.....		32
6.	CONCLUSIONES.....	32
7.	RECOMENDACIONES.....	33
8.	LIMITACIONES	35
9.	REFERENCIAS.....	36
10.	ANEXOS.....	41
	Anexo 1. Ítems del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)	41
	Anexo 2. Ítems del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ-20).....	43
	Anexo 3. Instrumento aplicado – Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	44

RESUMEN

El estudio analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa agrícola ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuyo entorno productivo demanda altos niveles de esfuerzo físico y coordinación operativa. El objetivo del presente estudio es analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 124 trabajadores seleccionados mediante muestreo estratificado proporcional, y los datos se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado en tres secciones: datos sociodemográficos, clima organizacional (Litwin & Stringer, 1968, adaptado por Pedraza, 2018) y satisfacción laboral (MSQ-20). Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre ambas variables. En la satisfacción intrínseca, las dimensiones de riesgo, ambiente de afecto e identidad mostraron una relación significativa, mientras que, en la satisfacción extrínseca, destacaron las dimensiones apoyo, estándares, recompensas e identidad. Los hallazgos indicaron que los colaboradores valoran la confianza, el reconocimiento y el sentido de pertenencia, aunque perciben debilidades en los mecanismos de incentivos y comunicación interna. En conclusión, es necesario implementar estrategias orientadas al desarrollo del liderazgo, la retroalimentación efectiva y el establecimiento de programas de reconocimiento que fortalezcan la satisfacción laboral. El estudio aporta evidencia empírica relevante para el sector agrícola ecuatoriano y contribuye al fortalecimiento de la gestión del talento humano en contextos de alta demanda productiva.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, gestión del talento humano, sector agrícola.

ABSTRACT

The study analyzes the relationship between organizational climate and job satisfaction among workers of an agricultural company located in the city of Guayaquil, whose productive environment demands high levels of physical effort and operational coordination. The objective of this research is to examine the relationship between organizational climate and employees' job satisfaction. The study was conducted under a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design. The sample consisted of 124 workers selected through proportional stratified sampling, and data were collected using a structured questionnaire divided into three sections: sociodemographic data, organizational climate (Litwin & Stringer, 1968, adapted by Pedraza, 2018), and job satisfaction (MSQ-20). The results revealed a positive and statistically significant relationship between the two variables. Regarding intrinsic satisfaction, the dimensions of risk, affective environment, and identity showed a significant relationship, while in extrinsic satisfaction, the dimensions of support, standards, rewards, and identity stood out. The findings indicate that employees value trust, recognition, and a sense of belonging, although they perceive weaknesses in incentive mechanisms and internal communication. In conclusion, it is necessary to implement strategies aimed at leadership development, effective feedback, and the establishment of recognition programs to enhance job satisfaction. This study provides relevant empirical evidence for the Ecuadorian agricultural sector and contributes to strengthening human talent management in high-demand productive contexts.

Palabras clave: Organizational climate, job satisfaction, human talent management, agricultural sector.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información demográfica.....	17
Tabla 2. Análisis descriptivo de clima organizacional.....	18
Tabla 3. Análisis descriptivo de satisfacción laboral.....	20
Tabla 4. Coeficientes de la regresión lineal.....	21
Tabla 5. Relación entre clima organizacional y satisfacción extrínseca.....	24
Tabla 6. Actividades propuestas para los factores significativos.....	31

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y se dedica a la producción agrícola. Por razones de confidencialidad, será referida como "la empresa". Su principal actividad económica se centra en el cultivo y cosecha de uno de los productos de mayor importancia dentro del portafolio agroexportador del país. Este tipo de producción demanda una estructura organizacional que integre procesos operativos de campo y funciones administrativas especializadas.

En Ecuador, el sector agrícola es un pilar económico que contribuye significativamente al Producto Interno Bruto y a la generación de empleo. Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua - (ESPAC) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2024) la región Costa, especialmente la provincia del Guayas, concentra una alta proporción de unidades productivas agrícolas. Sin embargo, las empresas agrícolas se enfrentan a diversos desafíos estructurales caracterizados por el dinamismo productivo del sector.

La realidad de este tipo de empresas se encuentra marcada por exigencias organizacionales que pueden llegar a afectar a todo el personal. En este contexto, analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral resulta estratégico. Comprender esta dinámica permitirá identificar factores críticos para optimizar la gestión del talento humano en empresas agrícolas que operan bajo condiciones productivas exigentes.

1.2 Definición del problema

La empresa cuenta con una plantilla de aproximadamente 182 trabajadores, de los cuales el 72% pertenece al área operativa, mientras que el 28% restante se distribuye en áreas administrativas, como supervisión, logística, contabilidad y planificación estratégica. Dado el giro del negocio, la plantilla de trabajadores está mayormente conformada por hombres, representando el 77% del total. Empero, en los últimos cinco años, el número de mujeres en la organización se ha duplicado, lo que refleja un aumento progresivo de las mujeres en la empresa. Cabe mencionar que la empresa ha dedicado el último año a realizar esfuerzos para aumentar el número de mujeres trabajadoras en el área operativa. En la actualidad, se encuentran trabajando en crear un plan de trabajo estructurado como parte de su compromiso con la comunidad.

De igual forma, cabe mencionar que, el sector agrícola enfrenta desafíos importantes y propios de su naturaleza, como los períodos de alta carga laboral durante las temporadas de cosecha y las condiciones climáticas impredecibles. Estas características generan presión sobre los trabajadores demandando altos niveles de esfuerzo laboral. En este marco, la empresa ha implementado programas a favor del clima organizacional y ha reconocido la importancia del bienestar psicosocial de los trabajadores mediante políticas y estrategias. Entre estas iniciativas destacan los programas de apoyo emocional, la política de balance trabajo-familia y la creación de espacios para fortalecer la integración entre áreas.

No obstante, los resultados no han sido los esperados. Esto se refleja en las últimas evaluaciones de desempeño, que incluyen un componente de autoevaluación, donde el 35% de los trabajadores manifestaron inconformidades relacionadas con el clima organizacional, evidenciando un deterioro en la percepción general hacia el ambiente laboral, lo cual representa un área crítica de atención para la empresa.

En particular, el personal operativo percibe que su esfuerzo físico y su contribución al éxito de la empresa no son lo suficientemente valorados. Por otro lado, los administrativos señalan inconformidades relacionadas con la carga de trabajo y la presión constante, así como la falta de apoyo percibido por parte de los jefes, lo que contribuye a un ambiente laboral tenso. Esta situación apunta a un problema subyacente de clima organizacional que impacta directamente en la satisfacción laboral, por lo que podría tener consecuencias negativas para la productividad, la cohesión interna y la capacidad de retención de talento en la empresa.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación surge de la necesidad de analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa agrícola, entendiendo la satisfacción laboral como el estado emocional derivado de la interpretación que realiza un trabajador sobre sus experiencias laborales (Hakami et al., 2020) y el clima laboral como el resultado de un conjunto de prácticas respecto al entorno de trabajo (Zambrano Álvarez & Zambrano Montesdeoca, 2022).

1.3 Pregunta de Investigación

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa agrícola ubicada en la ciudad de Guayaquil?

1.4 Objetivo General

Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa del sector agrícola de Guayaquil.

1.5 Objetivos Específicos

1. Evaluar las dimensiones del clima organizacional que están afectando a los colaboradores de la empresa.
2. Evaluar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa.
3. Analizar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores.

1.6 Justificación

El presente estudio adquiere relevancia al analizar dos variables clave en la gestión de recursos humanos: el clima organizacional y la satisfacción laboral. En un sector como el agrícola, caracterizado por su alta exigencia física y emocional, comprender la relación entre estas variables se convierte en un factor estratégico para fomentar un ambiente laboral saludable y optimizar el desempeño general de la organización.

Asimismo, esta investigación permitirá identificar con mayor precisión las percepciones de los diferentes grupos de trabajadores sobre el ambiente organizacional, facilitando la implementación de acciones específicas orientadas a la mejora continua. En este sentido, el estudio no solo beneficiará a la empresa analizada, sino que también contribuirá a la literatura académica sobre la gestión del talento humano en sectores productivos como el agrícola. Finalmente, los resultados podrán servir como base para futuras intervenciones organizacionales que promuevan la satisfacción laboral a través de la mejora del clima organizacional.

1.7 Alcance del estudio

El estudio se centra exclusivamente en la organización objeto de análisis; no obstante, sus resultados podrían servir como referencia para contextos similares dentro del sector agrícola. El análisis abarca tanto al personal operativo como al administrativo, con el propósito de comprender cómo los trabajadores perciben el ambiente laboral y cómo estas percepciones influyen en sus niveles de satisfacción. Se considerarán factores relacionados

con la comunicación interna, la carga de trabajo, el liderazgo, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

La investigación se desarrolla en el marco temporal correspondiente al año 2025 y se limita a los datos e información proporcionados por los trabajadores de la empresa durante el proceso de recolección. Los resultados proporcionan información suficiente sobre el estado actual del clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral, aportando insumos que faciliten la toma de decisiones estratégicas para fortalecer el compromiso del talento humano.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Clima organizacional

El clima organizacional se define como las características percibidas por los trabajadores que permiten diferenciar a una organización de otras, destacando su impacto en las dinámicas internas y motivación laboral (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). Asimismo, Pedraza Melo (2018) lo define como el entorno predominante dentro de una organización, el cual está estrechamente vinculado al nivel de motivación de los empleados, reflejando las propiedades motivacionales del ambiente laboral.

Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que al clima laboral es la característica clave de la cultura organizacional, evidenciada en el comportamiento y las relaciones entre los miembros de la organización. En la misma línea, Zapata Terán & Tovar Molina (2024) plantean que el clima refleja los valores, creencias y actitudes de los trabajadores, los cuales inciden directamente en la percepción que tienen del entorno laboral. En este sentido, el clima, dependiendo de su estado, puede representar un incentivo para el desenvolvimiento organizacional o, por el contrario, convertirse en un obstáculo para el desarrollo de la empresa (Bravo Rojas et al., 2023).

Por tanto, el clima organizacional puede entenderse como el conjunto de características percibidas por los trabajadores en base a las condiciones externas de sus entornos de trabajo, que permite diferenciar a una organización de otras y que influyen en las dinámicas internas y en las experiencias personales de los individuos (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). De acuerdo con Bravo Rojas et al. (2023) el clima organizacional puede representar un incentivo para el desenvolvimiento organizacional o un obstáculo para el desarrollo de la empresa. Así visto, el clima organizacional no debe concebirse como un concepto estático, sino como un factor dinámico y multidimensional que puede impulsar o frenar el crecimiento de la organización.

2.2 Dimensiones del Clima organizacional

Si bien es cierto que las dimensiones del clima organizacional pueden variar según el autor o el enfoque del estudio, en la literatura actual es común encontrar menciones a factores como la comunicación, el liderazgo, la cohesión, la percepción de justicia organizacional, el apoyo, la equidad, la autonomía, entre otros (Pedraza Melo, 2018). No

obstante, una de las propuestas teóricas que más ha contribuido a entender la complejidad del clima organizacional es la desarrollada por Litwin y Stringer (1968).

Estos autores fueron pioneros en plantear que el clima dentro de una organización no es algo que se defina solo a través de normas o estructuras visibles, sino que está profundamente vinculado a las percepciones individuales de quienes forman parte de ella. Su modelo surge precisamente de la idea de que las personas interpretan y viven su entorno de trabajo a través de ciertos factores que, en conjunto, moldean lo que se entiende como clima organizacional (Bazalar Paz & Choquehuanca Saldarriaga, 2020).

A partir de sus investigaciones, Litwin y Stringer (1968) propusieron nueve dimensiones que permiten entender cómo estas percepciones se van configurando en el día a día laboral. Estas dimensiones son: estructura, responsabilidad, recompensas, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

En primer lugar, la dimensión de estructura hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre las reglas, procedimientos y políticas que rigen el funcionamiento organizacional, considerando aspectos como el grado de formalización, la claridad de las funciones y la flexibilidad de los procesos (Chiavenato, 2009). Por su parte, la dimensión de responsabilidad se vincula con la autonomía percibida para tomar decisiones y resolver problemas, reflejando tanto la confianza que la organización deposita en sus miembros como la delegación de autoridad que se les otorga (Brunet, 2005).

En cuanto a las recompensas, esta dimensión aborda la percepción sobre la equidad del sistema de reconocimientos, incentivos y compensaciones, considerando no solo los aspectos económicos, sino también el reconocimiento público, las oportunidades de desarrollo y la retroalimentación positiva (Robbins & Judge, 2017). Por otro lado, la dimensión de desafío, también denominada riesgo, se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre el grado de reto e innovación que representa su trabajo. Esto incluye las oportunidades para enfrentar nuevos problemas, desarrollar habilidades y participar en proyectos creativos (Litwin & Stringer, 1968).

La dimensión de relaciones, conocida también como apoyo, está orientada a la calidad de las interacciones interpersonales dentro de la organización, abarcando elementos como la comunicación efectiva, el respeto mutuo, la confianza y la colaboración entre compañeros y superiores (Palma, 2004). Mientras que el ambiente de afecto o cooperación se centra en la percepción sobre el nivel de trabajo en equipo, colaboración y ayuda mutua,

incluyendo la disposición para compartir conocimientos y recursos hacia objetivos comunes (Koontz et al., 2012).

Por su parte, la dimensión de estándares se refiere a la percepción sobre el nivel de exigencia establecido para cumplir con los objetivos, las metas y la calidad del trabajo, contemplando si estos estándares son percibidos como realistas o excesivos. En lo que respecta a la dimensión de conflictos, esta se centra en cómo se percibe la existencia y el manejo de tensiones dentro de la organización, ya sea que se trate de conflictos abiertos, desacuerdos latentes o bien, si estos se gestionan de manera adecuada. Por último, la dimensión de identidad hace alusión al grado en que las personas sienten pertenencia, orgullo y compromiso con la organización, evaluando si los empleados se identifican con la cultura, los valores y la misión de la empresa (Litwin & Stringer, 1968).

Es importante destacar que estas dimensiones no funcionan de manera aislada. Más bien, interactúan entre sí y generan una experiencia mucho más compleja de lo que podría parecer a simple vista. En este sentido, como menciona Sandoval (2004), cuando una de estas dimensiones mejora, es muy probable que las demás también se vean impactadas de forma positiva. Por el contrario, si alguna de ellas se deteriora, puede terminar afectando la percepción global que los colaboradores tienen del clima organizacional.

Por tanto, comprender la dinámica del clima organizacional requiere un enfoque más holístico, que no solo observe las dimensiones por separado, sino que también tome en cuenta cómo se relacionan entre sí. Esta forma de entender el clima organizacional permite acercarse con mayor claridad a su naturaleza y, a partir de ahí, diseñar estrategias que sean verdaderamente efectivas (García Solarte, 2011).

Una de las principales fortalezas de la propuesta de Litwin y Stringer (1968) es que permite comprender las percepciones individuales que, en conjunto, terminan configurando el ambiente psicológico dentro de la organización. Esta propuesta se ha mantenido como referencia justamente por su practicidad para el diagnóstico organizacional y por la solidez conceptual (Guerrero Ruiz & Nieto Astete, 2018). Además, este marco posiciona el clima organizacional como una variable estratégica, ya que plantea que las percepciones de las personas sobre su entorno laboral no solo influyen en su satisfacción, sino también en aspectos como la productividad, el compromiso y la retención del talento. En ese sentido, es posible traducir una noción abstracta como el clima en elementos concretos que podían ser medidos, gestionados y mejorados (Sims & Lafollette, 1975).

2.3 Concepto de Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, según Kumar (2023), es la mezcla de emociones tanto positivas como negativas que los trabajadores sienten respecto a su entorno laboral. Pedraza Melo (2018) describe la satisfacción laboral como un fenómeno emocional que refleja cómo cada persona, a partir de sus vivencias, interpreta si se siente cómoda o no en su puesto. Al Shbail et al. (2025) y Lo et al. (2024) han ampliado el concepto señalando que la satisfacción es un estado de bienestar psicológico que cada trabajador experimenta en relación a la organización en la que se encuentran y sus funciones.

En este sentido, la satisfacción no se genera de forma automática, sino que depende de cómo las expectativas, deseos y necesidades de los empleados se confrontan con las condiciones reales que ofrece su trabajo (Diaz Dumont et al., 2023). Cuando existe una brecha entre lo que el trabajador espera y lo que verdaderamente obtiene por parte de la organización, el malestar puede aparecer, afectando tanto la motivación como el rendimiento (Amaguaña-Quezada et al., 2024).

2.4 Dimensiones de la Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido estudiada desde distintas perspectivas, ya que se trata de un fenómeno complejo que no puede entenderse a partir de una sola dimensión (Bazalar Paz & Choquehuanca Saldarriaga, 2020; Chiang Vega et al., 2021; Hakami et al., 2020; Zambrano Álvarez & Zambrano Montesdeoca, 2022). En general, las investigaciones coinciden en identificar algunos elementos clave, como el reconocimiento, los logros personales, las oportunidades de promoción, la naturaleza del trabajo, las políticas internas, las condiciones laborales, el salario y el rol de la supervisión (Diaz Dumont et al., 2023; Durán et al., 2021).

Entre los marcos teóricos más conocidos, destaca el de Warr et al. (1979), ampliamente valorado por su claridad conceptual. Este enfoque organiza la satisfacción laboral en dos grandes categorías: intrínseca y extrínseca, lo que permite abordar tanto lo que ocurre dentro del puesto como aquello que lo rodea. Por esta razón, se seleccionó esta base teórica como referencia para el presente estudio.

De acuerdo con Warr et al. (1979), la satisfacción intrínseca se relaciona con el contenido mismo del trabajo. En este sentido, varios autores coinciden que la satisfacción intrínseca se refiere al grado de agrado que experimenta una persona hacia la naturaleza misma de su trabajo, derivado de las tareas, responsabilidades y oportunidades que ofrece

para su desarrollo personal y profesional (Alarcón Henríquez et al., 2020; Hirschfeld, 2000; Martins & Proença, 2014; Noboa Salazar et al., 2019; Pérez-Bilbao & Fidalgo Vega, 1995).

La satisfacción intrínseca está asociada a factores que provienen del contenido del puesto y de la experiencia de realizarlo. Aunque los diferentes autores plantean distintos elementos como parte de este tipo de satisfacción, se ha observado que suelen girar en torno a aspectos como la variedad y el significado del trabajo (hacer cosas diferentes, sentirse útil para otros, percibir un logro), la autonomía y el control (libertad para decidir cómo realizar las tareas), el desarrollo personal (oportunidad de usar habilidades, asumir responsabilidades) y la congruencia con los valores personales (realizar tareas acorde con los propios principios).

Por otro lado, la satisfacción extrínseca abarca todo aquello que forma parte del entorno laboral, pero que no depende del contenido del puesto en sí (Pérez-Bilbao & Fidalgo Vega, 1995). Se vincula con la forma en que la organización gestiona y recompensa el desempeño, así como con la percepción de equidad respecto al salario. Además, está asociada a las condiciones físicas del lugar de trabajo, las oportunidades de progreso, el ambiente que se genera con los compañeros y la relación con el superior inmediato (Hirschfeld, 2000).

Lo que las personas sienten sobre su trabajo depende tanto de cómo viven su día a día en las tareas que realizan y de cómo se relacionan con la estructura que las rodea (Pedraza Melo, 2018). El valor de este enfoque sistémico reside en entender la dimensión personal y emocional de la satisfacción laboral, la cual, según diversos estudios, representa un factor clave dentro del ámbito organizacional logrando promover comportamientos sostenibles y mejorando significativamente el desempeño (Bernal González & Flores Flores, 2020; Cardoza Sernaqué et al., 2019; Chiang Vega et al., 2021; Durán et al., 2021; Sánchez-Sellero, 2021).

2.5 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

La relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido objeto de diversos estudios en las últimas décadas, dada su importancia en el rendimiento de las organizaciones. La revisión de literatura hizo posible evidenciar patrones y discrepancias entre los estudios, así como destacar la metodología empleada para entender mejor esta relación. Por ello, se presentan a continuación los principales hallazgos.

Partiendo por Pedraza Melo (2018), la autora aborda el tema mediante un enfoque cuantitativo no experimental y transversal. La autora identifica ocho factores del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer que inciden significativamente en la

satisfacción laboral, concluyendo que ambos constructos están positivamente correlacionados. Este estudio establece una base teórica sólida sobre la importancia de considerar factores intrínsecos en la gestión organizacional.

De igual forma, Añaños Zegarra et al. (2017) exploran la relación entre ambas variables en trabajadores de cinco pequeñas empresas peruanas del sector construcción. Los autores utilizan el modelo de Litwin y Stringer para clima organizacional y el modelo de Meliá y Peiró para satisfacción laboral. Este estudio evidencia que un clima organizacional positivo se asocia significativamente con mayores niveles de satisfacción laboral.

Asimismo, Yamassake et al. (2021) realizaron un estudio en Brasil con 226 profesionales de enfermería para examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector salud a través de un diseño transversal cuantitativo. Los autores utilizaron como instrumentos la escala de clima organizacional para organizaciones de salud (ECOOS) y el cuestionario de satisfacción laboral (S20/S23) de Meliá y Peiró. En el estudio se concluye que, aunque no se evidencia una correlación directa, un clima organizacional más positivo se asocia con una mayor satisfacción laboral.

Desde otra perspectiva, Manosalvas Vaca et al. (2015) analizan la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones del sector salud, utilizando métodos cuantitativos rigurosos como análisis factorial confirmatorio y ecuaciones estructurales. Los hallazgos validan y enriquecen resultados de investigaciones previas, como la de Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes emplearon un cuestionario validado por el Ministerio de Salud de Chile para medir el clima organizacional, y el cuestionario de satisfacción S20/23. Los autores proponen un modelo generalizable hacia otras organizaciones, útil para implementar estrategias de gestión de talento humano.

Desde otra perspectiva, Chiang-Vega et al. (2021) llevaron a cabo un estudio en Chile para analizar la relación entre la satisfacción laboral, la confianza interpersonal y el clima organizacional en 344 funcionarios de un hospital público de alta complejidad. Con un enfoque transversal y correlacional, utilizaron modelos de ecuaciones estructurales para evaluar la influencia de estas variables. Para el clima organizacional tomaron el modelo de Koys y Decottis (1991), en lo que respecta la satisfacción, partieron del modelo elaborado por Chiang et al. (2008), y para la confianza interpersonal, tomaron la escala basada en la escala de confianza interpersonal de Mc Allister (1995). Los resultados revelaron que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo y significativo en el clima organizacional, especialmente en lo relacionado con el trabajo en equipo y el desarrollo profesional.

La gestión pública, por su parte, también ha sido objeto de estudios sobre ambas variables. Amasifuen et al. (2022), en su estudio con 174 colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, Perú, utilizó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional. Se identificó una relación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en especial dimensiones como la comunicación y el reconocimiento.

De igual forma, Sánchez Paredes (2022) realizó su tesis de maestría sobre el sector público, específicamente en la Dirección Zonal 8 Napo del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica en Ecuador. Los hallazgos de este estudio incluyen que las dimensiones relaciones interpersonales, reconocimiento y toma de decisiones, contribuyen a que el clima organizacional sea adecuado, no obstante, la comunicación interna, el entorno físico y el compromiso, fueron identificados como áreas de mejora.

De manera complementaria, Zambrano Álvarez y Zambrano Montesdeoca (2022) investigaron esta relación en el personal docente de cinco unidades educativas en Ecuador, mediante un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal. Este estudio introduce la adaptación de los instrumentos de Ortega Santos (2016) y Minnesota Satisfaction Questionnaire mediante un cuestionario construido por los autores, quienes concluyeron que los factores intrínsecos del clima organizacional, como el liderazgo y la equidad, tienen mayor impacto en la satisfacción laboral. Los resultados de ambos estudios se complementan al destacar la relevancia de las prácticas de liderazgo en contextos educativos.

A partir de la evidencia empírica, es posible reconocer puntos en común entre los estudios. En cuanto a la parte metodológica, la mayoría emplea enfoques cuantitativos con diseños descriptivo-correlacionales, lo que asegura la comparabilidad de los resultados. En lo que respecta a los resultados, los estudios sugieren que las organizaciones deben priorizar el desarrollo de climas organizacionales positivos adaptados a sus contextos específicos tomando en cuenta su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores.

En conclusión, la literatura existente sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral ha sido ampliamente documentada. La mayoría de los estudios más recientes se enfocan en el sector de educación y salud, donde las dinámicas laborales y el impacto del ambiente de trabajo son fundamentales. Otros ámbitos como la gestión pública, están empezando a ganar relevancia en el análisis de estas variables. Sin embargo, la literatura aún muestra vacíos en sectores emergentes, como la tecnología, manufactura y el sector agrícola, lo que sugiere la necesidad de ampliar las investigaciones hacia estas áreas.

A partir de los fundamentos teóricos revisados, se evidencia que el clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen constructos estrechamente interrelacionados, cuya vinculación ha sido ampliamente respaldada por la literatura científica. En particular, el modelo de Litwin y Stringer (1968) permite operacionalizar el clima organizacional a partir de dimensiones perceptuales que reflejan tanto aspectos estructurales como relacionales y motivacionales del entorno laboral. De forma complementaria, el modelo de Warr et al. (1979) distingue la satisfacción laboral en componentes intrínsecos y extrínsecos, facilitando un análisis más preciso de las fuentes internas y externas de bienestar en el trabajo.

En este sentido, las dimensiones seleccionadas para el presente estudio se derivan directamente de dichos marcos conceptuales, lo que garantiza la coherencia entre el sustento teórico y el modelo analítico aplicado. La identificación de estas dimensiones permite establecer hipótesis implícitas sobre la influencia diferencial del clima organizacional en la satisfacción laboral, las cuales son contrastadas empíricamente mediante análisis estadísticos. Por tanto, el marco teórico no solo cumple una función descriptiva, sino que orienta de manera explícita la estructura metodológica y el análisis de resultados del estudio.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo correspondió a un estudio con enfoque cuantitativo, dado que se orientó a la recolección y análisis de datos numéricos. Este enfoque permitió establecer relaciones estadísticas, identificar patrones y formular conclusiones basadas en evidencia empírica (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.2 Diseño de investigación

El diseño metodológico fue no experimental, dado que no se realizó manipulación intencional de las variables independientes. Se observaron tal como se presentaron en su contexto natural, sin intervención externa. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, ya que los datos se recolectaron en un momento específico del tiempo (Hernández Sampieri et al., 2014).

El alcance correspondió a un nivel descriptivo-correlacional, puesto que se analizó la relación entre las variables: (a) clima organizacional como variable independiente y (b) satisfacción laboral como variable dependiente. Esto permitió interpretar cómo influyeron mutuamente ambas variables en el entorno laboral específico del sector agrícola (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.3 Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por 182 trabajadores pertenecientes a una empresa agrícola ubicada en la ciudad de Guayaquil. De este total, el 72% correspondió al personal operativo (131 trabajadores) y el 28% al personal administrativo (51 trabajadores).

Se utilizó un muestreo estratificado aleatorio proporcional, a fin de garantizar la representatividad de ambos grupos dentro de la muestra. El tamaño muestral determinado fue de 124 personas, distribuidas de la siguiente manera:

- 89 trabajadores del área operativa, seleccionados aleatoriamente.
- 35 trabajadores del área administrativa, también seleccionados de forma aleatoria.

Este muestreo estratificado, ajustado a la realidad de la empresa, aseguró una representación adecuada de ambos estratos, respetando las proporciones de la población.

Además, permitió realizar análisis comparativos significativos, dado que cada estrato comparte características en común.

3.4 Instrumento

Para la recolección de información se empleó un cuestionario estructurado, dividido en tres secciones. La primera sección recopiló datos sociodemográficos como edad, género, estado civil, nivel académico, antigüedad en la empresa y área de trabajo (administrativa u operativa).

En la segunda sección se evaluó el clima organizacional, basado en el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) adaptado según lo planteado por Pedraza Melo (2018). Esta sección estuvo integrada por ocho dimensiones: a) estructura, b) responsabilidad, c) sistema de recompensa, d) riesgo, e) ambiente de afecto, f) apoyo, g) estándares, h) identidad.

La escala de medición utilizada fue tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

Por último, la tercera sección midió la satisfacción laboral en base al Cuestionario de Satisfacción de Minnesota – Forma Corta (MSQ-20) - Versión en español, la cual incluye dos dimensiones: (a) satisfacción laboral intrínseca y (b) satisfacción laboral extrínseca. En esta sección también se empleó una escala Likert de cinco puntos, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". Revisar el Anexo 3 para más detalles.

3.5 Recolección de Datos

La recolección de la información se realizó mediante encuestas autoaplicadas, previa coordinación con los responsables de la empresa, a fin de garantizar un proceso fluido. Se aseguró el anonimato y la confidencialidad de los datos, solicitando el consentimiento informado de cada participante antes de iniciar la aplicación del instrumento.

Previo a la aplicación definitiva de la encuesta, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo reducido de trabajadores que no formarán parte de la muestra final. Esta prueba permitió verificar la claridad y coherencia de los ítems, así como la fiabilidad del instrumento, realizando los ajustes necesarios antes de su implementación formal.

3.6 Análisis de Datos

El análisis estadístico de los datos se realizó con el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), siguiendo un enfoque cuantitativo y multivariable. En una primera etapa, se aplicaron estadísticos descriptivos (medias, desviaciones estándar, frecuencias y porcentajes) con el propósito de caracterizar las dimensiones del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral.

Posteriormente, se evaluó la fiabilidad interna de los instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, a fin de garantizar la consistencia de las escalas utilizadas.

En una segunda fase, se realizaron pruebas inferenciales para cumplir con los objetivos de investigación. Asimismo, para analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, se emplearon modelos de regresión lineal, lo que permitió determinar la fuerza y dirección de las asociaciones, así como el grado de influencia de las dimensiones del clima organizacional sobre la satisfacción laboral.

Este procedimiento permitió contrastar el modelo teórico planteado con los resultados empíricos, aportando una base estadística sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora del entorno laboral.

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se indicó en los capítulos previos el objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa agrícola. Este capítulo está organizado de acuerdo con los siguientes apartados: (a) análisis descriptivo, (b) análisis descriptivo de clima organizacional, (c) análisis descriptivo de satisfacción laboral, (d) relación entre clima organizacional y satisfacción intrínseca y (e) relación entre clima organizacional y satisfacción extrínseca.

4.1 Análisis descriptivo

En relación con las variables demográficas, la muestra estuvo conformada por 124 trabajadores, de los cuales el 39,52% se ubicó en el rango de 25 a 34 años, constituyéndose en el grupo etario predominante. Asimismo, el 26,61% correspondió a personas entre 35 y 44 años, mientras que el 18,55% se situó en el intervalo de 45 a 54 años. Por otra parte, el 12,90% se encontró en edades de 18 a 24 años y solo el 2,42% alcanzó entre 55 y 64 años. Estos datos permiten inferir que la organización cuenta con una fuerza laboral relativamente joven, lo cual puede favorecer la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

En cuanto al género, los resultados reflejaron una marcada presencia masculina (76,61%), frente al 13,71% de mujeres y un 9,68% que prefirió no responder. Esta composición evidencia una fuerte predominancia de hombres, lo que coincide con la naturaleza del sector agrícola, caracterizado históricamente por la contratación de personal masculino en actividades operativas. Sin embargo, resulta pertinente señalar el creciente ingreso de mujeres en la empresa, lo cual aporta a la diversidad y plantea retos en términos de equidad de género y gestión inclusiva en el ámbito laboral.

Respecto al estado civil, el 65,3% de los encuestados indicó estar casado o en unión de hecho, frente a un 33,1% de personas solteras y un 1,6% divorciadas. Este predominio de trabajadores con compromisos familiares implica que las políticas de conciliación trabajo–familia adquieren relevancia para garantizar su bienestar. Además, permite identificar que las necesidades de estabilidad laboral y beneficios sociales constituyen factores clave para fortalecer la satisfacción laboral en este grupo. Por lo tanto, se evidencia la importancia de considerar estas características en el diseño de estrategias organizacionales.

En lo que se refiere al área de trabajo, el 71,8% de la muestra estuvo representado por personal operativo y el 28,2% por personal administrativo. Esta distribución guarda

coherencia con la estructura de la empresa agrícola, donde las labores de campo requieren una mayor cantidad de mano de obra. No obstante, el grupo administrativo desempeña un rol fundamental en la planificación, control y logística de la producción, lo que resalta la necesidad de gestionar ambas áreas de manera equilibrada para mantener la cohesión.

En relación con el nivel académico, el 45,97% de los trabajadores indicó haber alcanzado solo educación primaria, mientras que el 25,81% reportó formación secundaria. Por su parte, un 16,94% señaló poseer estudios universitarios de pregrado, un 6,45% de posgrado y apenas un 4,84% formación técnica o tecnológica. Este panorama refleja que, si bien existe un porcentaje considerable con educación básica, también se evidencia un grupo con preparación superior. Por ende, los programas de capacitación interna resultan esenciales para equilibrar las competencias entre los distintos niveles educativos. En cuanto a la antigüedad en la empresa, se observó que el 42,74% de los participantes tenía entre 4 y 6 años de permanencia, seguido del 32,26% con 1 a 3 años y del 20,16% con 7 a 10 años. Solo un 4,84% registraba menos de un año en la organización.

Tabla 1. Información demográfica

INFORMACIÓN DESCRIPTIVA			
Variables demográficas	Elementos	Cantidad	Porcentaje
Edad	18 a 24 años	16	12,90 %
	25 a 34 años	49	39,52 %
	35 a 44 años	33	26,61 %
	45 a 54 años	23	18,55 %
	55 a 64 años	3	2,42 %
Género	Femenino	17	13,71 %
	Masculino	95	76,61 %
	Prefiero no decirle	12	9,68 %
Estado civil	Soltero/a	41	33,1%
	Casado/a o en unión de hecho	81	65,3 %
	Divorciado/a	2	1,6%
Área de trabajo	Administrativa	35	28,2 %
	Operativa	89	71,8 %
Nivel académico	Educación primaria	57	45,97 %
	Educación secundaria	32	25,81 %
	Educación técnica / tecnológica	6	4,84 %
	Educación universitaria	21	16,94 %
	Educación de posgrado	8	6,45 %
Tiempo de antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	6	4,84 %
	De 1 a 3 años	40	32,26 %
	De 4 a 6 años	53	42,74 %
	De 7 a 10 años	25	20,16 %

Fuente: Elaborado por las autoras

Estos resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores posee una trayectoria intermedia, lo que contribuye a la consolidación de la cultura organizacional. No obstante, también representa el desafío de mantener motivado al personal con mayor tiempo de servicio, evitando la rotación y reforzando su sentido de pertenencia (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). De acuerdo con Chiavenato (2019), comprender las características de la fuerza laboral es fundamental para diseñar políticas de gestión del talento humano más pertinentes y alineadas con las necesidades reales de los trabajadores.

4.2 Análisis descriptivo de clima organizacional

En lo referente a las dimensiones del clima organizacional, la media más alta correspondió a responsabilidad (3,75), lo que evidencia que los trabajadores perciben autonomía y confianza para tomar decisiones en sus funciones. De manera complementaria, la dimensión de estructura (3,74) sugiere que las normas y funciones están claramente definidas. Ambos aspectos reflejan que la empresa ha establecido lineamientos formales que facilitan el cumplimiento de tareas y refuerzan la eficiencia en los procesos.

La dimensión de estándares (3,74) indica que los colaboradores reconocen la existencia de metas y exigencias claras orientadas a la mejora continua, lo que muestra una orientación hacia la calidad y la productividad. En cambio, la dimensión de riesgo (3,39) señala que, aunque los empleados perciben oportunidades de innovación, estas no siempre resultan consistentes, limitando así el desarrollo de iniciativas creativas en el entorno laboral.

Tabla 2. Análisis descriptivo de clima organizacional

Medias de dimensiones	Media	Desviación estándar	Varianza
Estructura organizacional	3,74	0,48	0,23
Responsabilidad	3,75	0,59	0,34
Sistema de recompensas	2,56	0,60	0,36
Riesgo	3,39	0,61	0,37
Ambiente de afecto	2,92	0,70	0,48
Apoyo	2,96	0,75	0,56
Estándares	3,74	0,59	0,34
Identidad	3,08	0,79	0,63

Fuente: Elaborado por las autoras (Estadístico SPSS)

En contraste, los puntajes más bajos se registraron en sistema de recompensas (2,56), ambiente de afecto (2,92) y apoyo (2,96). Estos resultados ponen de manifiesto que los colaboradores perciben insuficiencia en los mecanismos de reconocimiento, así como limitaciones en las relaciones interpersonales basadas en confianza y colaboración. Esto

evidencia la necesidad de implementar programas de incentivos y de fortalecer una cultura de apoyo mutuo. En lo que respecta a la última dimensión, identidad (3,08) reflejó un nivel moderado de pertenencia y compromiso hacia la organización. Aunque no constituye un resultado negativo, sí señala la necesidad de reforzar estrategias de integración y motivación que consoliden la lealtad organizacional.

En síntesis, los resultados muestran que las dimensiones responsabilidad, estructura y estándares se encuentran consolidadas, mientras que las dimensiones apoyo, recompensas y afecto presentan debilidades que inciden en la percepción global del ambiente laboral. Este hallazgo coincide con lo señalado por Schneider et al. (2017), quienes sostienen que el clima organizacional refleja cómo los colaboradores perciben las políticas y prácticas cotidianas, en este sentido, las dimensiones estructurales son claras porque los procesos son visibles y definidos, mientras que las motivacionales aparecen frágiles al no alinearse con una cultura que fomente motivación y reconocimiento. La organización enfrenta el desafío de fortalecer estos aspectos para lograr un clima más equilibrado y sostenible.

4.3 Análisis descriptivo de satisfacción laboral

En relación con la satisfacción laboral, la dimensión intrínseca alcanzó una media de 3,42, mientras que la satisfacción extrínseca registró un promedio de 3,15. Este resultado indica que los trabajadores encuentran mayor satisfacción en aspectos relacionados con el contenido de sus funciones, tales como el logro personal, la autonomía y la posibilidad de aplicar sus habilidades. En otras palabras, los colaboradores perciben que sus tareas poseen un valor significativo y generan motivación interna (Warr et al., 1979).

Por el contrario, la satisfacción extrínseca obtuvo un nivel menor, lo que refleja ciertas limitaciones en los factores asociados al entorno laboral. Entre estos se encuentran el trato recibido por parte de los superiores, las condiciones físicas del trabajo, el salario y las oportunidades de progreso. En consecuencia, es posible afirmar que la organización presenta retos en la gestión de políticas compensatorias y en la creación de un ambiente externo favorable que complemente la motivación intrínseca de los trabajadores (Hirschfeld, 2000).

Al analizar ambas dimensiones, se observa que la satisfacción laboral en la empresa se encuentra en un nivel intermedio. Si bien los colaboradores valoran de forma positiva el contenido de sus funciones, persiste la necesidad de reforzar los incentivos extrínsecos para alcanzar un equilibrio integral. Diversos autores coinciden en que la satisfacción laboral depende del equilibrio entre factores intrínsecos y extrínsecos, la ausencia de este balance

puede limitar el bienestar de los trabajadores y afectar su compromiso con la organización (Alarcón Henríquez et al., 2020; Chiang Vega et al., 2021; Judge et al., 2001; Yamassake et al., 2021). En este sentido, el principal reto consiste en diseñar estrategias que integren el reconocimiento al desempeño con oportunidades de desarrollo y crecimiento, de modo que se promueva un mayor compromiso y se fortalezca la retención del talento humano.

Tabla 3. Análisis descriptivo de satisfacción laboral

Medias de dimensiones	Media	Desviación estándar	Varianza
Satisfacción intrínseca	3,42	0,53	0,28
Satisfacción extrínseca	3,15	0,71	0,50

Fuente: Elaborado por las autoras (Estadístico SPSS)

Considerando que la escala de medición oscila entre 1 y 5, los valores obtenidos reflejan un nivel de satisfacción moderado en la empresa. La media de 3,42 en la dimensión intrínseca indica que los colaboradores se sienten razonablemente motivados por el contenido de su trabajo y las oportunidades de desarrollo personal. En contraste, la media de 3,15 en la satisfacción extrínseca sugiere que los aspectos relacionados con las recompensas, el salario o el reconocimiento podrían no estar cumpliendo plenamente las expectativas del personal. Este resultado, aunque no negativo, revela un desempeño intermedio que denota estabilidad, pero también la necesidad de fortalecer los mecanismos externos de motivación. En consecuencia, la empresa enfrenta el reto de equilibrar ambos componentes para consolidar una satisfacción laboral integral.

4.4 Relación entre clima organizacional y satisfacción intrínseca

Con el propósito de analizar la relación existente entre las dimensiones del clima organizacional como variable dependiente y la satisfacción intrínseca de los colaboradores como variable independiente, se aplicó una regresión lineal múltiple. Para ello, se utilizaron los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones que conforman ambas variables, esto permitió identificar los factores del clima organizacional que inciden de manera significativa en la satisfacción intrínseca del personal.

La ecuación de regresión que representa la relación entre el clima organizacional y la satisfacción intrínseca puede expresarse así:

$$SI = \beta_0 + \beta_1EO + \beta_2R + \beta_3SR + \beta_4Ri + \beta_5AA + \beta_6Ap + \beta_7Es + \beta_8Id \quad (1)$$

Donde:

β_0 = Intercepto

$\beta_1 - \beta_8$: Coeficientes de la regresión

SI = Satisfacción Intrínseca

EO = Estructura Organizacional

R = Responsabilidad

SR = Sistema de Recompensas

Ri = Riesgo

AA = Ambiente de Afecto

Ap = Apoyo

Es = Estándares

Id = Identidad

Los resultados de la regresión lineal múltiple evidencian que las dimensiones riesgo ($\beta_4=0,35$; $p<0,001$), ambiente de afecto ($\beta_5=0,30$; $p=0,001$) e identidad ($\beta_8=0,45$; $p<0,001$) mantienen una relación positiva y significativa con la satisfacción intrínseca, como se puede ver en la Tabla 4. Por lo tanto, la ecuación de regresión lineal resultante que representa la relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción intrínseca puede expresarse así:

$$SI = 4,79 + 0,35Ri + 0,30AA + 0,45Id \quad (2)$$

Tabla 4. Coeficientes de la regresión lineal

Coeficientes de la regresión	β	t	Sig.
Constante		4,79	<0,001
Estructura organizacional	-0,08	-1,19	0,26
Responsabilidad	-0,03	-0,35	0,73
Sistema de recompensas	-0,05	-0,68	0,50
Riesgo	0,35	3,48	<0,001
Ambiente de afecto	0,30	3,31	0,001
Apoyo	-0,14	-1,35	0,18
Estándares	0,13	1,19	0,24
Identidad	0,45	4,53	<0,001

Fuente: Elaborado por las autoras (Estadístico SPSS)

Los resultados evidencian que determinadas dimensiones del clima organizacional presentan una relación significativa con la satisfacción intrínseca de los colaboradores. Este hallazgo adquiere especial relevancia cuando se analiza en el contexto del sector agrícola, caracterizado por actividades físicamente demandantes, rutinas prolongadas y exposición constante a factores ambientales.

En este escenario, dimensiones como identidad, riesgo y ambiente de afecto cobran un valor particular, ya que contribuyen a generar un sentido de pertenencia, reconocimiento y confianza en un entorno laboral exigente. La percepción de identidad organizacional, por ejemplo, puede fortalecer la motivación interna del trabajador al sentirse parte de un proyecto productivo común, mientras que un ambiente de afecto favorable puede mitigar el desgaste físico y emocional asociado a las labores agrícolas.

En consecuencia, se confirma que los trabajadores que perciben oportunidades de innovación, un entorno de relaciones interpersonales favorables y un fuerte sentido de pertenencia muestran mayor motivación en relación con las tareas que desempeñan. Por el contrario, dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensas, apoyo y estándares no presentaron asociaciones significativas con la satisfacción intrínseca. Esto indica que, aunque dichas dimensiones garantizan orden y claridad organizacional, no se traducen directamente en una satisfacción interna más elevada. En este sentido, los factores que impulsan la satisfacción intrínseca están más vinculados con la identidad y la calidad de las interacciones que con las normas formales de trabajo.

Este hallazgo se relaciona con lo expuesto por Pedraza Melo (2018), quien sostiene que la satisfacción intrínseca se origina cuando el individuo experimenta autonomía, reconocimiento y relación con otros, así como también oportunidad para mostrar sus competencias. En este caso, dimensiones como el ambiente de afecto y la identidad potencian el sentido de conexión social, mientras que el riesgo favorece la percepción de autonomía, generando así mayor satisfacción intrínseca.

De manera general, los hallazgos revelan que la satisfacción intrínseca depende principalmente de elementos emocionales y de identificación con la organización. Por tanto, resulta fundamental promover políticas que fortalezcan el sentido de pertenencia y las oportunidades de innovación. Asimismo, es necesario consolidar un ambiente de afecto y apoyo interpersonal que estimule la motivación personal, dado que estos aspectos contribuyen de manera más directa al bienestar psicológico de los colaboradores.

El modelo de regresión demuestra que el clima organizacional ejerce una influencia diferenciada sobre la satisfacción intrínseca, siendo las dimensiones emocionales y de identidad las que generan un mayor impacto positivo. Estos resultados son favorables para la empresa, ya que evidencian la existencia de un entorno que estimula la motivación interna a través del sentido de pertenencia y la confianza para asumir riesgos. No obstante, la falta de significancia en factores estructurales y de recompensas refleja la necesidad de revisar los mecanismos formales de gestión para lograr una mayor coherencia entre las condiciones organizacionales y las percepciones individuales. Fortalecer la identidad institucional, la comunicación y el reconocimiento contribuirá a consolidar una cultura organizacional más comprometida y orientada al bienestar de los colaboradores.

4.5 Relación entre clima organizacional y satisfacción extrínseca

Se realizó una regresión lineal múltiple utilizando los promedios de las dimensiones del clima laboral como variables independientes y el promedio de la satisfacción extrínseca como variable dependiente. Este procedimiento permitió identificar las dimensiones del clima organizacional que influyen de manera significativa en la satisfacción derivada de los factores externos del trabajo.

La ecuación de regresión que representa la relación entre el clima organizacional y la satisfacción extrínseca puede expresarse así:

$$SE = \beta_0 + \beta_1EO + \beta_2R + \beta_3SR + \beta_4Ri + \beta_5AA + \beta_6Ap + \beta_7Es + \beta_8Id \quad (3)$$

Donde:

β_0 = Intercepto

$\beta_1 - \beta_8$: Coeficientes de la regresión

SE = Satisfacción Extrínseca

EO = Estructura Organizacional

R = Responsabilidad

SR = Sistema de Recompensas

Ri = Riesgo

AA = Ambiente de Afecto

Ap = Apoyo

Es = Estándares

Id = Identidad

Los resultados de la regresión lineal múltiple evidencian que las dimensiones sistema de recompensas ($\beta_3 = 0,13$; $p=0,03$), apoyo ($\beta_6=0,32$; $p<0,001$), estándares ($\beta_7=0,29$; $p<0,001$) e identidad ($\beta_8=0,34$; $p<0,001$), mantienen una relación positiva y significativa con la satisfacción extrínseca, evidenciando que la percepción de respaldo, el reconocimiento y la claridad de objetivos fortalecen la motivación externa de los colaboradores. En contraste, la dimensión de estructura organizacional ($\beta = -0,17$; $p < 0,001$) tiene un efecto negativo y significativo, como se puede ver en la Tabla 5. Por lo tanto, la ecuación de regresión lineal resultante que representa la relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción extrínseca puede expresarse así:

$$SE = -0,51 - 0,17EO + 0,32Ap + 0,29Es + 0,34Id \quad (4)$$

Tabla 5. Relación entre clima organizacional y satisfacción extrínseca

Coefficientes de la regresión	β	t	Sig.
Constante		-0,51	0,61
Estructura organizacional	-0,17	-3,06	0,00
Responsabilidad	0,06	0,81	0,42
Sistema de recompensas	0,13	2,24	0,03
Riesgo	0,05	0,66	0,51
Ambiente de afecto	0,05	0,81	0,42
Apoyo	0,32	4,36	<0,001
Estándares	0,29	3,57	<0,001
Identidad	0,34	4,58	<0,001

Fuente: Elaborado por las autoras (Estadístico SPSS)

En relación con la satisfacción extrínseca, los resultados muestran que ciertas dimensiones del clima organizacional ejercen una influencia diferenciada. El efecto negativo observado en la dimensión estructura puede interpretarse a la luz de las dinámicas organizativas propias del sector agrícola, donde suelen predominar esquemas jerárquicos y procesos altamente formalizados.

Si bien estas estructuras resultan necesarias para garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de estándares productivos, cuando no se acompañan de mecanismos adecuados de apoyo, comunicación y reconocimiento, pueden ser percibidas como rígidas, afectando la satisfacción relacionada con factores externos del trabajo. En este sentido, los

resultados reflejan la importancia de equilibrar el control organizacional con prácticas de gestión más participativas, especialmente en contextos productivos intensivos.

Este resultado evidencia que los trabajadores valoran positivamente la ayuda de sus superiores, la claridad en los objetivos, el reconocimiento por su labor y la pertenencia a la organización. Estos factores se constituyen en los principales determinantes de la satisfacción asociada a las condiciones externas del trabajo.

En contraste, las dimensiones como responsabilidad, riesgo y ambiente de afecto no registraron asociaciones estadísticamente significativas. Esto sugiere que, aunque estas dimensiones son importantes para el funcionamiento interno de la empresa, no generan por sí mismas un aumento en la satisfacción extrínseca. Por tanto, la percepción de bienestar relacionada con el salario, las condiciones físicas y las oportunidades de crecimiento depende más de la gestión del apoyo, las recompensas y la identidad organizacional.

Estos resultados respaldan lo planteado por Robbins y Judge (2017), quienes señalan que la satisfacción extrínseca se relaciona principalmente con factores contextuales como el salario, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. Asimismo, destacan que su logro depende del respaldo organizacional y de la valoración explícita del desempeño, más que del contenido de las tareas. La empresa debe fortalecer los sistemas de incentivos, garantizar estándares claros y promover una cultura de identidad compartida, consolidando así un entorno externo que complemente la motivación intrínseca de los colaboradores.

Los resultados obtenidos evidencian que la satisfacción extrínseca de los colaboradores depende en gran medida de la calidad del apoyo recibido, la claridad de los estándares, el reconocimiento otorgado y el sentido de identidad con la organización. Estas dimensiones reflejan un clima laboral favorable que contribuye al bienestar externo de los trabajadores, especialmente en lo referente a las condiciones materiales, el salario y las oportunidades de desarrollo. La ausencia de significancia en variables como responsabilidad, riesgo y ambiente de afecto indica que existen aspectos formales que podrían optimizarse para mejorar la experiencia laboral integral. En este contexto, los hallazgos son positivos, pero también revelan la importancia de fortalecer las políticas de incentivos y reconocimiento, asegurando que la satisfacción extrínseca complemente de manera efectiva la motivación interna de los empleados.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

A partir del análisis de los resultados obtenidos, fue posible identificar las dimensiones que mantienen una relación significativa con la satisfacción laboral, tanto en su componente extrínseco como en el intrínseco. Estas dimensiones representan áreas prioritarias de intervención, dado que su fortalecimiento puede incidir directamente en la mejora de la experiencia laboral de los trabajadores. Este aspecto resulta fundamental para las organizaciones, pues contribuye a la generación de mayores niveles de productividad y permanencia del personal (Chiavenato, 2019).

Como señalan Alles (2015) así como Robbins y Judge (2017) la satisfacción y el clima organizacional son variables estrechamente vinculadas con el compromiso, la productividad y la retención del talento, pues influyen en la percepción que los colaboradores tienen de su entorno y de las oportunidades que este ofrece para su desarrollo.

Esta propuesta busca contribuir al conocimiento en Gestión del Talento Humano, abordando las particularidades del sector agrícola, un ámbito donde existe escasa literatura especializada. A diferencia de la mayoría de los estudios que se centran en contextos industriales y urbanos, las acciones aquí planteadas consideran las condiciones específicas de trabajo en haciendas y buscan ser aplicables a organizaciones con características similares o relacionadas al giro del negocio agronómico.

Es importante destacar que la presente propuesta pretende fortalecer las dimensiones del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de la hacienda; para ello, se han planteado estrategias y actividades específicas enfocadas en aspectos clave de la satisfacción intrínseca y extrínseca, como el apoyo interno, la claridad estructural y la gestión de recompensas, entre otros.

5.1. Dimensiones del Clima Organizacional significativas para la Satisfacción Intrínseca

Las dimensiones de clima que mostraron una relación significativa con la satisfacción intrínseca fueron riesgo, ambiente de afecto e identidad. En este sentido, las dimensiones se asocian con los factores psicológicos de los trabajadores que impulsan en ellos la autorrealización, el compromiso y el sentido de pertenencia; por ello, las estrategias propuestas se enfocan en estos componentes (Pedraza Melo, 2018).

5.1.1. Riesgo

La dimensión riesgo presentó una relación significativa con la satisfacción intrínseca, lo que indica que los trabajadores valoran positivamente los espacios que les permiten asumir desafíos, tomar decisiones y aprender de los errores.

Estrategia:

Crear un programa de retos laborales que promueva la autonomía y la innovación del personal.

Actividades:

1. Diseño participativo del programa que se base en la resolución de retos relacionados con el área de trabajo del personal.
2. Organizar reuniones breves mensuales para compartir aprendizajes derivados de errores o desafíos enfrentados.
3. Dar retroalimentación inmediata y positiva sobre los retos asumidos, resaltando logros y oportunidades de mejora.

5.1.2. Ambiente

El ambiente de afecto mostró una relación significativa con la satisfacción intrínseca, evidenciando que las relaciones interpersonales, la confianza y el apoyo emocional influyen directamente en el bienestar interno de los trabajadores.

Estrategia:

Desarrollo de habilidades emocionales entre los trabajadores.

Actividades:

1. Capacitar a los mandos medios en habilidades socioemocionales (empatía, comunicación asertiva y manejo de conflictos) mediante talleres prácticos con seguimiento en campo.
2. Crear espacios de diálogo (facilitados por RR. HH.) para que el personal pueda compartir experiencias laborales, identificar necesidades comunes y posibles soluciones. Debe haber un facilitador y los trabajadores pueden participar por áreas de trabajo.

5.1.3. Identidad

La dimensión identidad presentó una relación significativa con la satisfacción intrínseca, lo que refleja que el sentido de pertenencia y la identificación con la organización fortalecen la motivación interna de los trabajadores.

Estrategia:

Crear un programa íntegro sobre la identidad institucional y la conexión emocional.

Actividades:

1. Diseño de una identidad visual interna mediante murales, insignias y material audiovisual que visibilicen el rol de los trabajadores en la cadena de valor del cacao y su contribución al propósito de Mars.
2. Realización de eventos anuales donde los trabajadores compartan con familias y comunidades locales los avances de la empresa y su impacto en el negocio.

5.2 Dimensiones del Clima Organizacional Significativas para la Satisfacción Extrínseca

Los resultados evidenciaron que las dimensiones Estructura, Sistema de recompensas, Apoyo, Estándares e Identidad inciden significativamente en la satisfacción extrínseca, la cual está relacionada a los aspectos tangibles y externos al trabajo, como la claridad organizacional, el reconocimiento y la percepción de justicia (Litwin y Stringer, 1968; Robbins & Judge, 2017). Con las estrategias planteadas se busca fortalecer los aspectos mencionados anteriormente.

5.2.1. Estructura

La dimensión estructura mostró una relación significativa con la satisfacción extrínseca, indicando que la claridad en roles, procesos y canales de comunicación influye en la percepción de orden y justicia organizacional.

Estrategia:

Implementación de un sistema efectivo de comunicación interna.

Actividades:

1. Realizar un mapeo de procesos y roles para levantar un documento visual que represente de forma simple la estructura jerárquica y funcional de la hacienda. Socializar la información.
2. Publicar boletines informativos de forma periódica para difundir cambios operativos, resultados de indicadores y reconocimientos internos.
3. Realizar talleres prácticos para líderes de área sobre comunicación y gestión de equipos.

5.2.2. Sistema de recompensas

El sistema de recompensas presentó una relación significativa con la satisfacción extrínseca, lo que evidencia la importancia del reconocimiento y la percepción de equidad en los incentivos.

Estrategia:

Diseño de un programa integral de reconocimiento.

Actividades:

1. Realizar una revisión del sistema de incentivos para garantizar equidad entre áreas y niveles jerárquicos. Implementar un sistema de revisión anual.
2. Implementar reconocimientos trimestrales por resultados o cumplimiento de metas.
3. Elaborar una política que contenga todas las recompensas no monetarias que existen en la empresa, como capacitaciones, días de descanso o becas para familiares y difundirla a todo el personal.

5.2.3. Apoyo

La dimensión apoyo mostró una relación significativa con la satisfacción extrínseca, reflejando la importancia del acompañamiento y la orientación por parte de los líderes.

Estrategia:

Desarrollo de un estilo de liderazgo centrado en el acompañamiento y apoyo.

Actividades:

1. Diseñar un programa de formación para mandos medios en liderazgo orientado al acompañamiento y al coaching.
2. Realizar reuniones individuales de seguimiento bimensual entre supervisores y colaboradores, para identificar necesidades y brindar orientación.
3. Crear un mecanismo de retroalimentación ascendente que permita a los trabajadores evaluar la calidad del apoyo brindado por sus líderes.

5.2.4. Estándares

La dimensión estándares presentó una relación significativa con la satisfacción extrínseca, evidenciando que la claridad en metas y criterios de desempeño influye en la percepción de justicia y orden.

Estrategia:

Definición participativa de estándares (métricas) por área.

Actividades:

1. Crear un sistema participativo para establecer junto a los equipos las metas y criterios de calidad para cada proceso.
2. Evaluaciones mensuales de cumplimiento, en donde se analicen los avances con enfoque constructivo y orientado a la mejora.
3. Feedback y seguimiento: realizar intercambios de experiencias entre equipos de distintas áreas.

5.2.4. Identidad

La identidad organizacional también mostró una relación significativa con la satisfacción extrínseca, lo que sugiere que el reconocimiento social y la proyección externa fortalecen la percepción positiva del trabajo.

Estrategia:

Fortalecer la cultura organizacional orientada al sentido de pertenencia.

Actividades:

1. Crear un programa de embajadores internos que representen a la empresa en eventos o proyectos comunitarios.
2. Ejecutar campañas comunitarias que muestren la contribución social y ambiental de la hacienda, resaltando el trabajo del personal.
3. Generar espacios colectivos para visibilizar los reconocimientos que los trabajadores ganan en cada periodo.

Tabla 6. Actividades propuestas para los factores significativos

Dimensión de SL	Dimensión de CO significativa	Estrategia de mejora	Actividades propuestas
Satisfacción Intrínseca	Riesgo	Crear un programa para que los trabajadores asuman nuevos retos en su labor diaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño participativo del programa sobre retos. - Reuniones breves para analizar errores recientes y compartir aprendizajes. - Retroalimentación inmediata sobre logros y áreas de mejora.
	Ambiente de afecto	Desarrollar habilidades emocionales entre los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a mandos medios en habilidades socioemocionales. - Implementar espacios guiados por RR.HH. para compartir experiencias.
	Identidad	Implementar un programa integral de identidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de identidad visual interna. - Realización de eventos anuales de integración en la empresa.
Satisfacción Extrínseca	Estructura	Implementar un sistema de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de procesos y roles con representación visual de la estructura jerárquica - Creación de boletines informativos sobre resultados y reconocimientos. - Talleres de comunicación y gestión de equipos para líderes de área.
	Sistema de recompensas	Diseñar un programa integral de reconocimiento y mérito.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del sistema de incentivos. - Reconocimientos trimestrales por resultados o innovación. - Elaboración de política de recompensas no monetarias.
	Apoyo	Crear un programa de liderazgo para.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación en liderazgo y acompañamiento para supervisores. - Reuniones bimensuales de seguimiento individual. - Implementación de mecanismo de retroalimentación ascendente.
	Estándares	Definir estándares de desempeño de forma participativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de sistema participativo para establecer metas y criterios de calidad. - Evaluaciones mensuales de cumplimiento con enfoque constructivo. - Intercambio de experiencias exitosas entre equipos.
	Identidad	Fortalecer la cultura organizacional orientada al sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de embajadores internos que representen a la empresa en la comunidad. - Campañas sobre la contribución social y ambiental de la hacienda y sus trabajadores. - Espacios colectivos para los reconocimientos del personal.

Fuente: Elaborado por las autoras

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa agrícola en Guayaquil, respondiendo directamente a los objetivos planteados sobre la identificación de dimensiones significativas y su impacto en la satisfacción intrínseca y extrínseca.

El análisis de los datos demográficos y laborales evidencia que la muestra estuvo compuesta mayormente por hombres (76,61%), con predominio del grupo etario de 25 a 34 años (39,52%) y antigüedad laboral de 4 a 6 años (42,74%). Además, el 45,97% de los trabajadores posee educación primaria, lo que resalta la necesidad de implementar programas de capacitación que equilibren competencias y promuevan el desarrollo profesional. Estos datos permiten contextualizar los resultados y orientar estrategias de gestión de talento más ajustadas a la realidad del personal.

Los resultados evidencian que las dimensiones de riesgo ($\beta=0,35$; $p<0,001$), ambiente de afecto ($\beta=0,30$; $p=0,001$) e identidad ($\beta=0,45$; $p<0,001$) resultaron significativas para la satisfacción intrínseca. Esto indica que los colaboradores se sienten más motivados cuando perciben oportunidades para asumir retos, un entorno de relaciones interpersonales positivo y un fuerte sentido de pertenencia a la organización. En contraste, dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensas, apoyo y estándares no mostraron una relación significativa, evidenciando que los factores formales no siempre se traducen en satisfacción intrínseca.

En cuanto a la satisfacción extrínseca, las dimensiones de apoyo ($\beta=0,32$; $p<0,001$), estándares ($\beta=0,29$; $p<0,001$), identidad ($\beta=0,34$; $p<0,001$) y sistema de recompensas ($\beta=0,13$; $p=0,03$) resultaron significativas. Esto confirma que la percepción de respaldo, la claridad en las metas, el reconocimiento y la equidad en los incentivos son determinantes para el bienestar vinculado a factores externos del trabajo. Por su lado, la estructura organizacional ($\beta = -0,17$) mostró un efecto negativo y significativo, lo que sugiere que una estructura excesivamente rígida podría reducir la satisfacción asociada a factores externos del trabajo. Es relevante destacar que, aunque el sistema de recompensas obtuvo la valoración más baja de todas las dimensiones (2,56), sigue siendo un factor que influye en la satisfacción extrínseca, lo que representa una oportunidad estratégica para fortalecer la motivación externa del personal.

En base a los hallazgos, se confirma que la gestión del clima organizacional debe priorizar tanto los factores emocionales e identitarios como los estructurales y de apoyo, con el fin de aumentar la satisfacción integral de los colaboradores. Las acciones planteadas, tales como fortalecer la identidad organizacional, implementar un sistema integral de recompensas, desarrollar habilidades socioemocionales y establecer canales de comunicación y retroalimentación, se alinean directamente con las dimensiones identificadas como significativas, ofreciendo soluciones prácticas para mejorar el bienestar laboral, la retención y el compromiso del personal.

Los resultados del estudio permiten concluir que el clima organizacional constituye un factor clave en la configuración de la satisfacción laboral en el contexto de una empresa agrícola, aunque su influencia varía según las dimensiones analizadas. En particular, los factores asociados a la experiencia subjetiva del trabajo muestran un mayor impacto en la satisfacción intrínseca, lo que evidencia la relevancia de los aspectos psicosociales incluso en sectores tradicionalmente orientados a la productividad.

Desde una perspectiva práctica, el estudio aporta evidencia útil para la gestión del talento humano en el sector agrícola, al demostrar que la mejora del clima organizacional puede contribuir al bienestar y compromiso de los colaboradores. Desde el ámbito académico, la investigación amplía el conocimiento existente al analizar un sector poco explorado, aportando evidencia empírica que puede servir de referencia para futuros estudios en contextos productivos similares. Por último, esta investigación contribuye al conocimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral desde un enfoque de Gestión de Talento Humano en el sector agroindustrial, un contexto con escasa literatura especializada, y demuestra que atender de manera equilibrada tanto los factores intrínsecos como extrínsecos es clave para construir un entorno laboral motivador, justo y sostenible.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la organización trabaje previamente en adoptar un enfoque integral que considere las ocho dimensiones del clima organizacional evaluadas en el estudio. Recursos Humanos debe trabajar en integrar este enfoque en los equipos antes de implementar el plan de trabajo, pues es importante que la organización en general comprenda que no solo se busca enfrentar los desafíos identificados con el presente estudio, sino también fortalecer los aspectos que generan mayor impacto en la satisfacción del personal.

Luego de consolidar una visión integrada del trabajo que se quiere ejecutar, resulta fundamental enfocarse en fortalecer el sistema de recompensas. En la propuesta se plantea la implementación de un programa integral de reconocimiento que combine incentivos económicos y no monetarios. Lo importante es asegurar criterios de equidad y transparencia entre las distintas áreas y niveles jerárquicos. Esta medida no solo contribuirá a incrementar la motivación externa, sino también a reforzar la percepción de justicia y valoración del esfuerzo individual.

Por otro lado, se debe profundizar en la construcción de una identidad organizacional sólida, mediante el diseño de un programa que potencie la conexión emocional de los trabajadores con la empresa. De igual forma, es clave fortalecer las habilidades socioemocionales de los colaboradores, especialmente de los mandos medios, quienes cumplen un rol esencial en la gestión del clima organizacional. Desarrollar competencias como la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos permitirá consolidar un ambiente de afecto y apoyo que impulse la satisfacción intrínseca y el sentido de pertenencia. Adicionalmente, deben crearse espacios de diálogo donde los equipos puedan expresar inquietudes, reconocer logros y construir relaciones laborales más colaborativas.

Se sugiere también definir con claridad las responsabilidades de las personas o áreas a cargo de ejecutar las acciones propuestas, garantizando que cada estrategia cuente con un responsable directo de su cumplimiento, seguimiento y evaluación. Este paso es clave para evitar la dispersión de esfuerzos y asegurar la coherencia entre los objetivos planteados y las acciones ejecutadas.

Igualmente, se vuelve esencial establecer canales de comunicación claros y accesibles, alineados con las estrategias diseñadas y las transformaciones organizacionales previstas. Una comunicación oportuna y transparente será el móvil para que los trabajadores comprendan el propósito de las acciones implementadas, reforzando su compromiso y sentido de pertenencia.

Se debe implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua, con reuniones periódicas de revisión que permitan medir avances del plan de trabajo que se vaya a ejecutar, identificar obstáculos y tomar decisiones correctivas de manera oportuna. Este proceso debe ser práctico, participativo y enfocado en el aprendizaje organizacional, evitando que las estrategias se conviertan en actividades aisladas. De igual forma, se debe evitar

alargar el plan hacia la temporada alta de producción, puesto que esto ocasionaría problemas con las actividades previstas.

Finalmente, se recomienda incorporar espacios regulares de retroalimentación entre los líderes y sus equipos, donde se analicen las percepciones, logros y oportunidades de mejora vinculadas al clima y la satisfacción laboral. Estos espacios permitirán fortalecer la comunicación interna, promover la corresponsabilidad y ajustar las acciones según las necesidades reales del personal. Mantener este hábito contribuirá a sostener en el tiempo una cultura de mejora continua y bienestar compartido.

8. LIMITACIONES

La presente investigación analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa del sector agrícola de la ciudad de Guayaquil. No obstante, para una interpretación adecuada de los resultados, es necesario considerar ciertas limitaciones.

En primer lugar, la investigación adoptó un diseño transversal. Esta característica metodológica permite identificar asociaciones entre las variables analizadas, pero no establecer relaciones de causalidad ni observar la evolución del clima organizacional y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. En segundo lugar, los datos se obtuvieron mediante instrumentos de autoinforme, por lo que los resultados reflejan las percepciones subjetivas de los trabajadores. Si bien este enfoque es ampliamente utilizado y validado en estudios organizacionales, puede verse influido por factores como el estado emocional del encuestado o la interpretación individual de los ítems del cuestionario.

Por último, el estudio se circunscribe a una sola empresa del sector agrícola, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales. Las particularidades propias de la empresa analizada, tales como su estructura organizacional, su cultura interna y las condiciones específicas del trabajo agrícola, inciden en la percepción del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. En consecuencia, los resultados del presente trabajo deben interpretarse considerando este contexto particular, aunque pueden servir como referencia para organizaciones con características similares.

9. REFERENCIAS

- Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ensour, W., Al Amosh, H., & Al-Hazaima, H. (2025). Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity. *Acta Psychologica*, 256, 105012.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105012>
- Alarcón Henríquez, N., Ganga-Contreras, F., Pedraja Rejas, L., & Monteverde Sánchez, A. (2020). Job satisfaction and motivation in obstetric professionals of a Chilean hospital. *Medwave*, 20(04), e7900-e7900.
<https://doi.org/10.5867/medwave.2020.04.7900>
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RR. HH: Vol. 1. Gestión Por Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Amaguaña-Quezada, J., Ramón-Ramón, D., Matamoros-Tinoco, C., & Borja-Berrones, D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(1), 89-102.
<https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Añaños Zegarra, A., Gutierrez Morales, C. B., & Rengifo Paredes, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso Perunao*. Universidad ESAN.
- Bazalar Paz, M. Á., & Choquehuanca Saldarriaga, C. A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(2). <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>

- Bernal González, I., & Flores Flores, A. J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 276-296.
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Cardoza Sernaqué, M. A., Hidalgo Salinas, L. I., Peña Romero, J., Pulido Joo, L. A., & Torres Solano, C. G. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *UCV HACER*, 8(1). <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v8n1a7>
- Chiang Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda). McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Décima edición, revisada y actualizada). McGraw Hill.
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Durán, S. E., García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6 Edición Especial), 223-244.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>

- Guerrero Ruiz, E., & Nieto Astete, N. (2018). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LITWIN Y STRINGER EN RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA QUE LABORA EN EL HOSPITAL CAYETANO HEREDIA, AÑO 2015*. UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER.
- Hakami, A., Almutairi, H., Alsulyis, R., Rrwis, T. A., & Battal, A. A. (2020). The Relationship between Nurses Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Science Journal*, 14(1). <https://doi.org/10.36648/1791-809X.14.1.692>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua—(ESPAC)*.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición). McGraw-Hill Education.
- Kumar, A. D. P. (2023). *Organisational Climate and its Impact on Job Satisfaction*. 5(1).
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. <https://books.google.com.ec/books?id=FVevAAAAIAAJ>

- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, *10*(2), e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, *26*(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). Organization climate and job satisfaction: A rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-minister*, *26*, 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Martins, H., & Proença, M. T. (2014). Minnesota satisfaction questionnaire: Psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. *Conferência - Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, n. 3 (2011): III Conferência em Investigação e Intervenção em RH. <https://doi.org/10.26537/IIRH.V0I3.1825>
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, *6*(1), 1-24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral CL – SPC*.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, *15*(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pérez-Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1995). *NTP 394: Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción*.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (L. E. Pineda Ayala, Trad.; Décima séptima edición). Pearson Educación.
- Sánchez Paredes, H. H. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*. Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez-Sellero, M.-C. (2021). Impacto del trabajo a turnos sobre la salud y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Sociedade e Estado*, 36(1), 109-131.
<https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136010006>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.
<https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Sims, H. P., & Lafollette, W. (1975). An ASSESSMENT OF THE LITWIN AND STRINGER ORGANIZATION CLIMATE QUESTIONNAIRE. *Personnel Psychology*, 28(1), 19-38. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb00388.x>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Yamassake, R. T., Baptista, P. C. P., Albuquerque, V. A., & Rached, C. D. A. (2021). *Job satisfaction vs. organizational climate: Cross-sectional study in brazilian nursing professionals*. In Review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-601567/v1>
- Zambrano Álvarez, G. P., & Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *PODIUM*, 42, 151-168.
<https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>
- Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). *El clima organizacional y su relación con la productividad*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13311668>

ANEXOS

Anexo 1. Ítems del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

Ítems del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)	
Dimensión	Ítem
Estructura	Los puestos de trabajo están claramente definidos.
	Los puestos de trabajo están lógicamente estructurados.
	Se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.
	Conozco claramente las políticas de la organización.
	Conozco claramente la estructura organizacional.
	En esta organización se reduce al mínimo la burocracia.
	Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo.
	Tengo bien definido quién es mi jefe.
	Se respetan los niveles de autoridad.
	Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.
Responsabilidad	Se tiene confianza en el trabajo individual de las personas.
	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.
	A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan.
	La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo.
	Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia.
Recompensa	Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades.
	Los empleados siempre asumen la responsabilidad de su trabajo.
	Existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados.
	Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo.
	Las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo.
Riesgo/Desafíos	Hay una gran cantidad de recompensas.
	Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo.
	Si se comete un error en esta organización se aplican sanciones administrativas.
	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas despacio, pero certeramente.
	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
Ambiente de afecto	La toma de decisiones en esta organización siempre busca alcanzar la eficiencia máxima.
	Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas.
	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.
	Un ambiente agradable prevalece en esta organización.
	Esta organización se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado.
Ambiente de afecto	En esta organización es muy fácil llegar a conocer a las personas.
	Las personas en esta organización tienden a ser amistosas hacia los demás.
	Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados.

Apoyo	<p>Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error. Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización. La gente en esta organización tiene confianza suficiente el uno del otro. Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal. Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo.</p>
Estándares	<p>Se establecen altos estándares de desempeño. Los superiores propician la mejora continua. Hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados. Los superiores consideran que, si la gente está contenta, el desempeño será mejor. Para salir adelante, en esta organización es importante ser un buen empleado.</p>
Identidad	<p>Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización. Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien. Existe mucha lealtad del personal hacia la organización. Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización.</p>
Fuente: (Pedraza Melo, 2018). Elaboración propia	

Anexo 2. Ítems del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ-20)

Ítems del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ-20)	
Dimensión	Ítem
Satisfacción Intrínseca	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo.
	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).
	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.
	Ser alguien importante en la comunidad gracias a mi trabajo.
	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios.
	La seguridad de empleo que me ofrece mi puesto.
	La oportunidad de hacer cosas para otras personas.
	Indicar a otras personas las cosas que tienen que hacer.
	Trabajar en algo que requiera mis habilidades.
	La libertad para tener criterio propio.
Satisfacción Extrínseca	Experimentar mis propios métodos de trabajo.
	El sentido de logro que obtengo de este trabajo.
	La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados.
	La competencia de mi supervisor(a) al tomar decisiones.
	La forma en que se aplican las políticas de la compañía.
	El salario que recibo en relación con la carga de trabajo.
	Las oportunidades de progreso en este trabajo.
Las condiciones físicas de trabajo.	
La forma en que mis compañeros se llevan entre sí.	
Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.	

Fuente: (Hirschfeld, 2000). Elaboración propia

Anexo 3. Instrumento aplicado – Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Consentimiento Informado e Instrucciones

Estimado/a colaborador/a:

Te invitamos a participar en esta encuesta, la cual forma parte de un estudio académico en el marco de la Maestría en Gestión del Talento Humano. El propósito de esta investigación es comprender tu percepción sobre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa.

Tu participación es **voluntaria, anónima y confidencial**. En ningún momento se solicitará información personal que permita identificarte. Los datos recolectados serán analizados de forma agregada y utilizados exclusivamente con fines académicos.

Te pedimos que respondas cada ítem con total sinceridad, recordando que **no existen respuestas correctas o incorrectas**, ya que lo que realmente importa es tu experiencia y opinión. Completar esta encuesta tomará aproximadamente **12 minutos**.

Gracias por tu valioso tiempo y colaboración.

- **Datos Generales**

1. Edad

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 a 64 años
- 65 años o más

2. Género

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

3. Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a o en unión de hecho
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Prefiero no decirlo

4. Nivel académico alcanzado

- Educación primaria completa o incompleta
- Educación secundaria completa o incompleta
- Educación técnica / tecnológica
- Educación universitaria (pregrado)
- Educación de posgrado (especialización, maestría, doctorado)

5. Tiempo de antigüedad en la empresa

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años

6. Área de trabajo

- Administrativa
- Operativo

CLIMA ORGANIZACIONAL						
Nº	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
1	Los puestos de trabajo están claramente definidos.					
2	Los puestos de trabajo están lógicamente estructurados.					
3	Se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.					
4	Conozco claramente las políticas de la organización.					
5	Conozco claramente la estructura organizacional.					
6	En esta organización se reduce al mínimo la burocracia.					
7	Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo.					
8	Tengo bien definido quién es mi jefe.					
9	Se respetan los niveles de autoridad.					
10	Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.					
RESPONSABILIDAD						
11	Se tiene confianza en el trabajo individual de las personas.					
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13	A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan.					
14	La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo.					
15	Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia.					
16	Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades.					
17	Los empleados siempre asumen la responsabilidad de su trabajo.					

SISTEMA DE RECOMPENSA						
18	Existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados.					
19	Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo.					
20	Las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo.					
21	Hay una gran cantidad de recompensas.					
22	Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo.					
23	Si se comete un error en esta organización se aplican sanciones administrativas.					
RIESGO						
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas despacio, pero certeramente.					
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
26	La toma de decisiones en esta organización siempre busca alcanzar la eficiencia máxima.					
27	Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas.					
28	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
AMBIENTE DE AFECTO						
29	Un ambiente agradable prevalece en esta organización.					
30	Esta organización se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado.					
31	En esta organización es muy fácil llegar a conocer a las personas.					

32	Las personas en esta organización tienden a ser amistosas hacia los demás.					
33	Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados.					
APOYO						
34	Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.					
35	Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización.					
36	La gente en esta organización tiene confianza suficiente el uno del otro.					
37	Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal.					
38	Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo.					
ESTÁNDARES						
39	Se establecen altos estándares de desempeño.					
40	Los superiores propician la mejora continua.					
41	Hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados.					
42	Los superiores consideran que, si la gente está contenta, el desempeño será mejor.					
43	Para salir adelante, en esta organización es importante ser un buen empleado.					
IDENTIDAD						
44	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.					
45	Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.					
46	Existe mucha lealtad del personal hacia la organización.					
47	Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización.					

SATISFACCIÓN LABORAL						
Nº	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA						
1	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo.					
2	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a).					
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.					
4	Ser alguien importante en la comunidad gracias a mi trabajo.					
5	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios.					
6	La seguridad de empleo que me ofrece mi puesto.					
7	La oportunidad de hacer cosas para otras personas.					
8	Indicar a otras personas las cosas que tienen que hacer.					
9	Trabajar en algo que requiera mis habilidades.					
10	La libertad para tener criterio propio.					
11	Experimentar mis propios métodos de trabajo.					
12	El sentido de logro que obtengo de este trabajo.					
SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA						
13	La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados.					
14	La competencia de mi supervisor(a) al tomar decisiones.					
15	La forma en que se aplican las políticas de la compañía.					
16	El salario que recibo en relación con la carga de trabajo.					
17	Las oportunidades de progreso en este trabajo.					
18	Las condiciones físicas de trabajo.					
19	La forma en que mis compañeros se llevan entre sí.					
20	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.					