



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA VALGREEN,
AÑO 2023”**

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

RUILOVA GARCIA CARLOS LUIS

VALVERDE VELEZ CARLA GEANELLA

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios quien ha forjado mi camino y ha sido mi guía en la vida. Además, a los docentes que no minaron la entereza de educar y formar a una nueva generación de profesionales.

Ruilova Garcia Carlos Luis

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de alguna manera a la realización de esta tesis. A mi compañero Carlos Ruilova que sin su apoyo esta tesis no habría sido posible ¡Muchas gracias!

Valverde Velez Carla Geanella

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi familia que conforma el pilar de mi formación personal y profesional. En especial a mis padres, Carlos y Caren que me han motivado en la consecución de mis metas. A mis abuelas Alba y Luz que a través de sus palabras propician siempre equilibrio en momentos difíciles.

Ruilova Garcia Carlos Luis

A mis padres y hermanos con todo mi amor y gratitud, dedico esta tesis a ustedes, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración, apoyo y amor incondicional a lo largo de mi vida personal y académica. Por sus sacrificios y su constante aliento les dedico este logro.

Valverde Velez Carla Geanella

COMITÉ DE EVALUACIÓN

María Cecilia Moreno

Tutor del Proyecto

Milton Paredes Aguirre

Evaluador 1

María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

(Ruilova Garcia Carlos Luis)

(Valverde Velez Carla Geanella)

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIAS.....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Tema de investigación	3
1.2. Antecedentes.....	5
1.3. Planteamiento del Problema	6
1.4. Justificación y/o Importancia.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Alcance y limitaciones del Estudio.....	9
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
2.1 Clima Organizacional	10
2.1.1 Dimensiones del clima organizacional	11
2.1.2 Modelo teórico de clima organizacional.....	12
2.1.2.1 Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.....	12
2.2 Satisfacción Laboral	14
2.2.1 Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	16
2.2.2 Teoría de la satisfacción laboral	17
2.3 Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral	19
CAPITULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1 Enfoque y diseño de la investigación.	21

3.3 Población y muestra.....	22
3.3 Instrumento de Investigación.....	23
3.3. 1. Escala de Clima Organizacional.....	23
<i>Descripción de la Escala de Clima Organizacional</i>	23
3.3. 2. Escala de Satisfacción laboral	23
3.4 Fiabilidad de instrumentos.....	24
3.4.1 Fiabilidad de la Escala de Koys y Decottis	24
3.4.1 Fiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral de Álvarez, Vargas y Martínez	25
3.5 Codificación de las escalas	25
3.6 Procedimientos	26
CAPITULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
4.1 Descripción de los encuestados	27
4.2 Nivel del clima organizacional de los colaboradores de la empresa Valgreen.	29
4.3 Grado de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen ..	39
4.3.1 Satisfacción Extrínseca.....	39
4.3.2 Satisfacción Intrínseca	40
4.3.3 Comparativo de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral.....	41
4.3.4 Distribución de frecuencias por variable	41
4.3.4.1 Frecuencia de Clima organizacional.....	41
4.3.4.2 Frecuencia de Satisfacción laboral.	42
4.4 Incidencia de las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen.	43
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
5.1 Conclusiones.....	45
5.2 Recomendaciones	46

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	50
Escala De Satisfacción Laboral De Edalid Álvarez Velázquez, Adriana Nicole Vargas Hernández, Cesar Enrique Martínez Sánchez Universidad Veracruzana, México .	50
Instrumento de Clima Organizacional de Medida Koys y Decottis (1991).....	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	16
Tabla 2.	22
Tabla 3.	22
Tabla 4.	23
Tabla 5.	24
Tabla 6.	25
Tabla 7.	27
Tabla 8.	28
Tabla 9.	28
Tabla 10.	29
Tabla 11.	31
Tabla 12.	32
Tabla 13.	33
Tabla 14.	34
Tabla 15.	35
Tabla 16.	36
Tabla 17.	37
Tabla 18.	38
Tabla 19.	39
Tabla 20.	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	13
Figura 2.....	18
Figura 3.....	30
Figura 4.....	31
Figura 5.....	32
Figura 6.....	33
Figura 7.....	34
Figura 8.....	35
Figura 9.....	36
Figura 10.....	37
Figura 11.....	38
Figura 12.....	39
Figura 13.....	40
Figura 14.....	41
Figura 15.....	42
Figura 16.....	42

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	50
Anexo 2.....	52
Anexo 3.....	54

RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de determinar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen. Tiene un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y la muestra de estudio es equivalente al total de la población de la organización. Los instrumentos utilizados fueron la escala de clima organizacional de Koys y Decottis, además de la escala de medición de la satisfacción laboral de Álvarez, Vargas y Martínez.

Como resultado de la investigación, se evidenció que los colaboradores de la empresa Valgreen reportan falta de autonomía para realizar su trabajo, dificultades para organizar sus actividades laborales, tomar decisiones o realizar modificaciones en los procesos de trabajo, así como un escaso reconocimiento a las actividades que desempeñan.

La investigación indica que el clima organizacional en la empresa Valgreen es pésimo, ya que el 90% de los colaboradores perciben el ambiente laboral como insatisfactorio. Para abordar esta situación, es crucial implementar medidas que mejoren el ambiente y la satisfacción laboral. Estas medidas pueden incluir fomentar la cohesión entre los empleados, promover la colaboración entre compañeros y establecer un plan de reconocimiento y recompensas, entre otras acciones.

ABSTRACT

This research work arises from the need to determine the incidence of the organizational climate on the job satisfaction of Valgreen's employees. It has a quantitative approach with a descriptive scope, and the study sample is comparable to the total population of the organization. The instruments used were: the organizational climate scale of Koys and Decottis, in addition to the scale for measuring job satisfaction of Alvarez, Vargas and Martinez.

As a result of the research, it is evident that Valgreen's employees report a lack of autonomy to do their work, difficulties in organizing their work activities, making decisions or making changes in work processes, as well as little recognition for the activities they perform.

The research indicates that the organizational climate at Valgreen company is poor, as 90% of the employees perceive the work environment as unsatisfactory. To address this situation, it is crucial to implement measures that enhance the work environment and job satisfaction. These measures may include fostering cohesion among employees, promoting collaboration among colleagues, and establishing a recognition and rewards plan, among other actions.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La presente investigación está estructurada por el capítulo I, el cual proporciona una introducción detallada del tema de estudio, contextualiza el problema de investigación, establece los objetivos del estudio y justifica su relevancia.

Por su parte, en el capítulo II se revisará la literatura relevante, explorando teorías y estudios previos relacionados con el clima organizacional, la satisfacción laboral y otros conceptos pertinentes. Este capítulo establece el marco teórico y conceptual que fundamenta el análisis posterior.

En referencia, el capítulo III describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, detallando el diseño del estudio, la selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos analíticos empleados.

Con respecto al capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados y discute los hallazgos en relación con los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, el capítulo V, ofrece conclusiones basadas en los resultados del estudio, destacando las contribuciones del trabajo, sus implicaciones prácticas y teóricas, así como las limitaciones identificadas. Además, se discuten recomendaciones para futuras investigaciones que podrían ampliar o complementar los hallazgos presentados.

1.1 Tema de investigación

En el mundo contemporáneo, los entornos laborales juegan un papel crucial en la organización, puesto que las personas desarrollan una parte significativa de su tiempo en el trabajo. Estos entornos no solo afectan al bienestar individual de los colaboradores, sino que también influyen en la productividad y el éxito general de las organizaciones. Por tanto,

comprender los factores que contribuyen a un entorno laboral saludable y satisfactorio es muy importante para los empleados y los empleadores. De manera que, variables como el clima organizacional y la satisfacción laboral emergen como ejes fundamentales para comprender el bienestar y el rendimiento de los empleados dentro de una organización.

Es así como, el estudio y la comprensión del clima organizacional y la satisfacción laboral son esenciales. Esto se debe a que crear un entorno de trabajo positivo, donde los empleados se sientan motivados, comprometidos y satisfechos, permite afrontar de manera más efectiva los desafíos cambiantes del panorama empresarial. No obstante, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es compleja y está influenciada por una variedad de factores contextuales y personales.

Además, es importante destacar que la interacción entre la satisfacción laboral y el clima organizacional revela factores que impactan en el desempeño, los cuales están estrechamente ligados a la satisfacción laboral, por lo que “una fusión entre ellos trae aparejado la posibilidad de tomar de manera oportuna, medidas que tributen a la mejora del desempeño” (Mora y Mariscal, 2019, pág. 8).

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un análisis de las variables planteadas sobre el clima organizacional y su incidencia dentro del grado de satisfacción laboral dentro de la empresa Valgreen. Mediante la aplicación de métodos de investigación rigurosos, se buscará identificar los factores clave del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los empleados, así como explorar estrategias potenciales de intervención para mejorar estos aspectos dentro del contexto específico de esta organización.

1.2. Antecedentes

Valgreen S.A. es una empresa mayorista especializada en la importación y distribución de materiales de ferretería, ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Inició sus operaciones en 2009 bajo el nombre de “Comercial Valverde y Vélez”, abasteciendo inicialmente a pequeñas ferreterías dentro y fuera de Guayaquil. En 2020, la empresa cambió su razón comercial a Valgreen S.A., como parte de una estrategia para diferenciarse en el mercado manteniendo su experiencia y reputación. Actualmente, la compañía gestiona sus operaciones comerciales en las regiones de la costa y sierra del Ecuador, ofreciendo una amplia variedad de productos de ferretería. Además, cuenta con un equipo de 30 empleados distribuidos en áreas de ventas, administración y bodega.

En el contexto empresarial dinámico y altamente competitivo, la opinión de los colaboradores es un recurso valioso y una fuente fundamental para las empresas que buscan mejorar su desempeño, fortalecer su cultura organizacional y mantenerse en un mercado en constante cambio. En enero de 2023, Valgreen identificó insatisfacción laboral entre su personal a través de los comentarios recogidos durante su reunión anual. Cabe señalar también, que esta reunión no solo presenta información clave del año anterior, sino que también incluye actividades lúdicas como lluvias de ideas y análisis FODA, junto con una revisión conjunta de acciones para mejorar los procesos departamentales.

Durante esta sesión, los colaboradores expresaron preocupaciones sobre condiciones laborales no óptimas, como bajos salarios, falta de reconocimiento, retroalimentación negativa y beneficios poco atractivos.

En relación con lo señalado, los autores (Arias, Portilla, y Castaño, 2008) en sus estudios sobre retención de los trabajadores establecen que en un mercado cambiante y con óptimas posibilidades de mejoras para el trabajador, la única posibilidad que tienen las

organizaciones es crear estructuras altamente diferenciadoras como planes de desarrollo profesional y beneficios corporativos que la competencia no podría copiar fácilmente.

Además, es fundamental señalar que la satisfacción laboral se vincula a una mayor dedicación y atención a la calidad del trabajo. Es decir, un entorno de trabajo positivo y motivador tendría un mayor impacto positivo en la productividad y el rendimiento de los empleados, asimismo, es importante señalar que “el clima organizacional se encuentra unificado por factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales” (Gonzáles, 2021, pág. 7).

Es así como, la mejora del clima organizacional puede estimular la colaboración entre compañeros, la creatividad y el compromiso, lo que se traduce en un rendimiento laboral más eficiente; por que los empleados satisfechos suelen esforzarse por alcanzar estándares más altos en sus responsabilidades laborales.

1.3. Planteamiento del Problema

En el contexto actual de alta competitividad empresarial y con el objetivo de abordar las necesidades planteadas por los colaboradores y la revisión de la gestión comercial de Valgreen, en enero del año 2023 se llevó a cabo la reunión anual de empleados y directivos. El eje central de la reunión fue generar propuestas de desarrollo, actualizar la información respecto a los indicadores de ventas y potenciar la marca. Al finalizar dicha reunión y luego del análisis de los directivos, el gerente general identificó que los colaboradores expresaban cierto malestar reflejado en comentarios negativos sobre las prestaciones, la falta de beneficios corporativos y la nula comprensión con sus jefes directos.

En este sentido, los directivos afirman que estas necesidades detectadas impactan directamente en la disminución en la productividad, generando quejas recurrentes sobre el ambiente laboral, así como la falta de compromiso y motivación por parte de los empleados.

A pesar de los esfuerzos previos por parte de la dirección para abordar estos problemas, los resultados han sido limitados y la situación no ha experimentado mejoras significativas.

Por tal razón, esta situación generó preocupación en los ejecutivos puesto que “el compromiso organizacional incide en el comportamiento de los colaboradores, y tiene una fuerte relación con la satisfacción y participación en el trabajo” (Meyer, Stanley y Herscovitch, 2002, pág. 141).

Otros autores reafirman dicho precepto, en este caso Palma (1999) en sus estudios de compromiso organizacional menciona también que:

El clima está vinculado con la actitud que tiene el colaborador hacia su puesto de trabajo y las posibilidades de desarrollo personal, la remuneración salarial, beneficios laborales, políticas internas, relaciones con compañeros de trabajo y relaciones con sus superiores, condiciones materiales y físicas que faciliten el desempeño de tareas. (p.134)

Por ende, la empresa Valgreen se encuentra con la necesidad de reconocer la incidencia del estatus actual del clima organizacional y la satisfacción de los empleados para conocer e identificar los factores determinantes que inciden el bienestar de los colaboradores.

Es crucial entender qué motiva a los individuos, ya que conocer “los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización” (Hannoun, 2011, pág. 77).

Del mismo modo, este proyecto de investigación surge de la necesidad de comprender la importancia del clima laboral y la influencia de la empresa. Además, se busca

entender cómo la satisfacción laboral puede convertirse en un factor atractivo para profesionales externos, dado que las organizaciones que cuidan el bienestar de sus empleados pueden atraer talento calificado.

1.4. Justificación y/o Importancia

La presente investigación se fundamenta en la importancia que posee la satisfacción laboral como un factor clave para retener a los empleados talentosos. Un proyecto de clima y satisfacción laboral puede ayudar a identificar áreas de mejora e implementar estrategias para mantener y motivar a los empleados valiosos.

Es así como, el rendimiento laboral del trabajador se rige como la pieza clave para garantizar la efectividad y el éxito de una empresa. El autor Gabini (2018) señala que, en primer momento la experiencia y el rendimiento laboral se ve reflejada en la buena autoestima del trabajador en sus primeros días dentro del proceso de adaptación, inclusive hasta sus primeros meses, pero a su vez la satisfacción laboral junto al sentido de pertenencia a través del tiempo se lo debe incentivar para que no se vea mermado el desempeño.

En mención con lo expuesto, dentro de la empresa Valgreen, los colaboradores expresan descontento y esto da como resultado un bajo nivel de desempeño, que se ve reflejado en la productividad, generando que la empresa empiece a tener problemas de toda índole desde monetario hasta de compromiso con sus clientes. Por esta razón, es importante tener presente que una organización que valora la satisfacción de sus empleados transmite una imagen positiva, lo que puede ser un diferenciador competitivo y contribuir a una mejor reputación de marca.

El presente estudio se enfoca en realizar una investigación que identifique las áreas afectadas en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen. Con los resultados obtenidos, se presentará un esquema de acciones con

objetivos y metas claras, alineados con las necesidades y expectativas de los empleados. Esto contribuirá a aumentar el sentido de propósito y pertenencia dentro de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo más productivo y saludable.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel del clima organizacional de los colaboradores de la empresa Valgreen.
- Identificar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen.
- Analizar las dimensiones del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen.

1.5. Alcance y limitaciones del Estudio

La presente investigación busca medir los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional, diferenciándolos según edad, sexo, tipo de cargo, tipo de contratación, y el sector productivo en el que se ubica la empresa. El objetivo es construir planes de acción enfocados en el desarrollo humano de la empresa.

Una limitación de la presente investigación es el reducido tamaño de la población total de estudio y la ausencia de instrumentos específicamente adaptados para un grupo de 30 personas. Esta limitación puede afectar la capacidad de generalizar los resultados obtenidos y comprometer la precisión en la recolección de datos, lo que a su vez limita la profundidad del análisis realizado en esta investigación.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos dimensiones cruciales que influyen en el funcionamiento y el bienestar de una organización y sus colaboradores. Ambos conceptos están estrechamente interconectados y desempeñan un papel vital en la productividad, la retención de talento, la motivación y el compromiso de los empleados.

En este capítulo se explorará la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, definiendo conceptos, dimensiones, modelos y teorías. El objetivo es explicar la estrecha interrelación existente entre estas dos variables.

2.1 Clima Organizacional

En la actualidad el estudio de los ambientes donde se desarrollan las actividades laborales resulta imprescindible para el éxito sostenible de cualquier organización. En este sentido, resulta fundamental comprender la complejidad y múltiples niveles de estudio que implican a este fenómeno, además de establecer la relación que existe entre los diversos factores que inciden dentro de la organización como el compromiso de los colaboradores, la satisfacción laboral y el rendimiento.

Es así como, se puede definir al clima organizacional como “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (Iglesias y Sánchez, 2015, pág. 456).

Además, se puede mencionar que el clima, en esta perspectiva, “ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (Simbron-Espejo, 2019,

pág. 69).

Cabe señalar que, la acumulación de experiencias del colaborador respecto a la organización genera percepciones generales sobre la compañía. Estas concepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo marcha la organización, por lo tanto, contribuye a determinar cuál es el comportamiento pertinente ante una situación en particular. De esta manera, “el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización” (Schneider y Reichers, 1983, pág.23).

En consecuencia, todas las empresas que buscan la senda productiva tienen la obligación de mantener un ambiente positivo, influyendo de manera significativa en el compromiso y satisfacción de empleados, y a su vez en los resultados de la organización puesto que, “si los colaboradores sienten que son parte de la empresa habrá buena comunicación, reconocimiento y buen trato por parte de los superiores y con los compañeros de trabajo, aceptando los beneficios que les brinda la empresa” (Ortiz y Cruz, 2008, pág. 21).

Estas experiencias positivas o negativas tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, puesto que un clima laboral favorable promueve el interés, la motivación y la colaboración entre sus miembros. Por el contrario, un clima laboral negativo puede ocasionar frustración, deterioro y pérdida de talento, lo cual implica costos más elevados para la empresa en sus procesos.

2.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Los autores Koys y Decotts (1991) explican que dentro de una organización hay 8 dimensiones que determinan el clima laboral siendo estas muy ligadas a los procesos cognitivos superiores del pensamiento y socialización humana: (a) autonomía, (b) cohesión, (c) confianza, (d) presión, (e) apoyo, (f) reconocimiento, (g) equidad e (h)

innovación.

Estas dimensiones se complementan, creando armonía en el clima organizacional, incidiendo en los entornos sociales y físicos, además de las características estructurales que afectan a dicho trabajo. Por consiguiente, crear estos vínculos entre los trabajadores con las jefaturas de forma amable y correcta, sin excederse en la confianza, permite elevar la satisfacción laboral e influye directamente en la productividad.

2.1.2 Modelo teórico de clima organizacional

Este modelo busca comprender y explicar la percepción colectiva de los empleados sobre el entorno de trabajo dentro de una organización, asimismo, proporciona una estructura que permite identificar, medir y analizar los factores que contribuyen al ambiente laboral y la cultura organizacional.

2.1.2.1 Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

El modelo teórico fue propuesto por los psicólogos organizacionales John P. Meyer y Natalie J. Allen en 1993. Describe cómo los empleados desarrollan y mantienen un vínculo con sus organizaciones, además centra su estudio en las dimensiones del compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Para efectos de esta investigación, se usará este modelo de compromiso organizacional, puesto que se ha convertido en una base referencial sólida en la investigación sobre compromiso organizacional, a su vez permitió al desarrollo de cuestionarios y medidas específicas para evaluar estas dimensiones en el contexto organizacional.

Figura 1.

Dimensiones y variables del compromiso organizacional.



Nota: Rafael Antonio Baez-Santana. 2018. “Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas”.

Es importante señalar también que, este modelo se utiliza para “evaluar cómo estas dimensiones impactan en el clima organizacional y, a su vez, cómo el clima organizacional influye en los resultados organizativos” (Hernández Gil, 2018, pág. 41).

Por lo tanto, cabe mencionar que por compromiso afectivo (CA) se refiere al apego emocional que los empleados sienten hacia su organización puesto que “un alto compromiso afectivo implica que los empleados tienen sentimientos positivos y afectivos hacia la empresa, además de estar emocionalmente conectados y comprometidos con la organización” (Neves, 2018, pág. 4).

Resulta importante también destacar que, dentro del modelo de compromiso organizacional, existe el compromiso continuo (CC); esta dimensión refleja la percepción de los empleados sobre los costos asociados con dejar la organización, refiriendo además que “un alto compromiso de continuidad implica que los empleados están motivados a quedarse en la organización debido a los costos que perciben al irse, como la pérdida de beneficios o la inversión de tiempo” (Baez-Santana et al., 2019 pág. 19).

Otro aspecto que considera este modelo, es el compromiso normativo (CN), que hace referencia al sentido de obligación moral que los empleados sienten hacia su organización ya que “un alto compromiso normativo implica que los empleados sienten la obligación de permanecer en la organización debido a sus valores y normas personales” (Neves, 2018, pág. 7).

A su vez este marco teórico se ha convertido en “una herramienta valiosa para entender cómo la cultura interna de una organización influye en su capacidad para adaptarse, aprender y lograr un rendimiento sostenible” (Martínez Avella, 2007, pág. 165).

Estas tres dimensiones interactúan y componen el compromiso global de un individuo hacia su organización. En efecto, el modelo sugiere que “los empleados con altos niveles de compromiso organizacional son más propensos a esforzarse, ser leales y permanecer en la organización” (Baez-Santana et al., 2019, pág. 17).

2.2 Satisfacción Laboral

El autor García (2012) en el repaso histórico de los procesos de satisfacción laboral afirma que a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar este tema y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y la satisfacción laboral a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluyen que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo era más eficaz y podría generar un buen clima laboral.

Por otra parte, los autores Boada y Tous (1993), sostienen que la satisfacción laboral sigue siendo un problema de investigación para las entidades, además de ser un factor importante que determina el grado de bienestar que experimentan los colaboradores en los centros de trabajo.

Asimismo, desde el análisis conceptual de la gestión del talento humano, se puede mencionar que la mayoría de los especialistas, coinciden en señalar que “se trata de un

fenómeno que representa un estado emocional del empleado, basado en las circunstancias personales y laborales que determinan su satisfacción o insatisfacción con su trabajo” (Pedraza, 2018, pág. 28). En consecuencia, la satisfacción laboral resulta imprescindible para la consecución de actividades y logros que obtienen los colaboradores cumpliendo los objetivos propuestos por la entidad, desde las más básicas hasta las más elevadas.

A su vez, Chiavenato (2007) menciona que los trabajadores muestran satisfacción cuando sus expectativas son cubiertas, dando relevancia a los factores intrínsecos más que los factores extrínsecos. En este sentido, el autor Hinojosa (2010), sostiene que la percepción negativa o positiva del trabajador sobre los elementos relacionados con la naturaleza del trabajo influyen en el compromiso y productividad de forma más significativa respecto al entorno externo al individuo, como el salario, los beneficios, el ambiente laboral, entre otros.

El autor Schneider (1985) teorizó otro aspecto que indica razones que explican la atención dedicada a la satisfacción laboral: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier organización; no solo en cuanto al bienestar deseable de las personas, sino también en cuanto al rendimiento y cumplimiento de actividades laborales. Así, en el caso de la empresa Walgreen, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia puesto que permite comprender las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo y como está influida por el clima organizacional.

2.2.1 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un concepto complejo que se refiere a los sentimientos y actitudes de los empleados hacia su trabajo y su entorno laboral, por esta razón son diversas dimensiones que contribuyen a la satisfacción laboral. Por otra parte, es importante destacar que la satisfacción laboral es subjetiva y puede variar de una persona a otra, además que estas dimensiones están interrelacionadas, y la satisfacción laboral integral a menudo resulta de un equilibrio positivo en múltiples aspectos.

En consecuencia, la satisfacción laboral es un concepto complejo que abarca diferentes dimensiones que influyen en el grado de contento y bienestar que experimentan los empleados en su trabajo. Además, es importante ceñir la idea que la comprensión y la atención a estas dimensiones pueden contribuir a mejorar el ambiente laboral, promover el compromiso y la retención del talento, y aumentar la productividad y el éxito general de la organización. A continuación, se presentan dimensiones clave de la satisfacción laboral.

Tabla 1.
Dimensiones de la satisfacción laboral

Ambiente Laboral:	La calidad del entorno laboral, incluyendo factores como la seguridad, comodidades, limpieza y diseño del espacio de trabajo, puede afectar significativamente la satisfacción laboral.
Relaciones Interpersonales:	La calidad de las relaciones con compañeros de trabajo, supervisores y otros miembros de la organización es crucial para la satisfacción laboral. Un buen ambiente social y relaciones positivas contribuyen a un mayor nivel de satisfacción.
Compensación y Beneficios:	La percepción de la equidad salarial, beneficios adicionales, bonificaciones y recompensas económicas impacta directamente en la satisfacción laboral. La compensación justa es esencial para el bienestar de los empleados.
Desarrollo Profesional:	Las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, como la capacitación, la promoción y la adquisición de nuevas habilidades, pueden influir en la satisfacción laboral y en la retención de empleados.

Carga de Trabajo y Expectativas:	La cantidad y complejidad del trabajo asignado, así como las expectativas realistas, afectan la satisfacción laboral. Un equilibrio adecuado puede contribuir al bienestar de los empleados.
Reconocimiento y Retroalimentación :	La percepción de ser valorado y reconocido por el trabajo bien hecho, así como la recepción de retroalimentación constructiva, influyen en la satisfacción laboral.
Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal:	La capacidad de equilibrar las responsabilidades laborales con la vida personal es esencial para la satisfacción laboral. Las organizaciones que fomentan este equilibrio suelen tener empleados más satisfechos
Autonomía y Control:	La sensación de tener cierto grado de autonomía y control sobre las tareas laborales puede afectar positivamente la satisfacción laboral.
Valores Organizacionales:	La alineación de los valores personales con los valores de la organización puede influir en la satisfacción laboral y en la sensación de pertenencia
Seguridad Laboral:	La percepción de seguridad laboral, incluyendo la estabilidad en el empleo y las oportunidades de crecimiento a largo plazo, es una dimensión fundamental de la satisfacción laboral

Nota: Andrés A. Rodríguez; María Paz Retamal; José N. Lizana; Felipe A. Cornejo. Obra "Salud & Sociedad", publicado en 2011.

2.2.2 Teoría de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral dentro del ámbito de la organización es un proceso que intensifica, agiliza y conserva el comportamiento de los individuos hacia consecución de objetivos. Como lo asegura el autor López (2005) en sus estudios de satisfacción laboral: es importante conocer las causas que estimulan la acción humana ya que, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.2.2.1 Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg.

En la actualidad, los aspectos monetarios ya no son suficientes para motivar a los grupos de trabajo en las empresas, sino que se necesitan otros aspectos no monetarios como son el crecimiento profesional, las tareas que realiza, el ambiente de trabajo que se percibe y, recientemente, el clima organizacional.

En este sentido aparece la teoría de la motivación e higiene propuesta por

Frederick Herzberg en la década de 1950, esta propuesta sostiene que existen dos factores que deben ser considerados: Factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. Griffin y Moorhead (2010), los definen como extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral; se les llama de higiene, porque son las condiciones mínimas indispensables.

Además, según los autores Hackman y Oldham (1980) , la presencia de estas características del trabajo puede conducir a un aumento en la motivación intrínseca, la satisfacción laboral y la calidad del desempeño laboral, estas características permiten comprender de cómo el diseño del trabajo puede afectar la experiencia de los empleados.

A su vez, los factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Griffin y Moorhead (2010) señalan que son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento.

Figura 2.

Teoría de la motivación.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
Factores Motivacionales (De satisfacción)	Factores de higiene (De insatisfacción)
Contenido del cargo (como se siente el individuo en relación a su cargo)	Contexto del cargo (como se siente el individuo en relación a condiciones de la empresa)
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Nota: Carmen Sabater; Daniel de Armas Bravo; Pablo Cabezas. 2018. “La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg”.

En la actualidad una organización estructurada y con enfoque estratégico de los recursos humanos busca que sus trabajadores estén motivados y comprometidos con sus labores diarias. Son ellos quienes, a través de sus actividades, permiten alcanzar los objetivos y metas de la organización. Es importante destacar que “una persona motivada, se orienta hacia la meta, persiste y sobrepasa las dificultades que limitan su camino hacia el logro de dicha meta” (Puma y Estrada, 2020, pág. 46).

2.3 Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral

En la dinámica actual de la gestión de recursos humanos y en la estrategia empresarial existen factores determinantes en el desempeño y bienestar psicológico de los empleados, por esta razón autores como Santana y Pérez-Rico (2023) sostienen que las valoraciones que los individuos hacen del entorno laboral provocarían respuestas afectivas, y esas respuestas afectivas influirían en sus creencias y expectativas.

Es así que, las percepciones y experiencias de los empleados en su ambiente de trabajo pueden impactar directamente en el grado de satisfacción, por esta razón las empresas que cultivan un clima positivo, caracterizado por un liderazgo efectivo, una comunicación abierta y oportunidades de desarrollo profesional, tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción entre sus empleados.

Es oportuno mencionar que la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es intrínseca y multidimensional. En este sentido, los autores Loh, Idris, Dormann y Muhamad (2019) afirman que la satisfacción laboral es el resultado directo del clima organizacional, Patterson, Warr y West (2004) señalan también que esta interrelación significativa puede actuar como un mediador entre el clima y otros resultados esperados, como la productividad.

En este sentido es importante destacar el ambiente de trabajo saludable y su impacto directo en los colaboradores. En consecuencia, Gil et al. (2023) afirman que

clima organizacional positivo promueve la seguridad psicológica al establecer un entorno donde los empleados se sienten valorados y apoyados.

En consecuencia, un clima organizacional positivo en el que el conjunto de atributos descritos anteriormente está ponderado adecuadamente, influye directamente en la satisfacción laboral. Por lo tanto, la creación y el mantenimiento de un clima organizacional saludable no solo es vital para el bienestar de los empleados, sino también para el rendimiento y la estabilidad a largo plazo de la organización.

CAPITULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es un componente esencial ya que proporciona el marco metodológico y las herramientas necesarias para abordar las preguntas de investigación de manera sistemática y rigurosa. En este capítulo, se describe detalladamente el diseño metodológico empleado en este estudio, iniciado en marzo de 2023, incluyendo el enfoque y diseño de investigación, la descripción de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis

3.1 Enfoque y diseño de la investigación.

El presente trabajo de investigación posee un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo; además se desarrolló con un diseño de investigación no experimental de corte transversal con el propósito de conocer de manera objetiva las variables relacionadas con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

La elección de este enfoque se fundamenta en la necesidad de recopilar datos fiables proporcionados por escalas estandarizadas; asimismo cabe destacar que no se alterará el objeto de investigación y se estudiará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural en la empresa Valgreen, utilizando un tiempo único de recolección de datos. Además, tiene un alcance descriptivo puesto que busca comprender las características de los fenómenos estudiados.

Así que, mediante la recopilación y análisis de datos cuantitativos, se espera contribuir al conocimiento existente en el campo del clima organizacional y satisfacción laboral, brindando una visión precisa y objetiva que sirva de base para futuras investigaciones y favorecer a la toma de decisiones informadas en el ámbito empresarial.

3.3 Población y muestra

La muestra de estudio consiste en la totalidad de la población, para efecto de la elección, se utilizó el método no probabilístico con la población completa, que incluye a un grupo de 30 colaboradores de la empresa Valgreen. La elección de considerar la totalidad de la población se debe a que el tamaño reducido, permite recolectar los datos de todos los individuos.

Así, la investigación aspira a proporcionar una imagen completa y representativa de la población en relación con el clima y satisfacción laboral, con una base sólida para generalizar los resultados a la población completa.

Tabla 2.
Descripción de la muestra

Dimensión	Indicadores	Número de colaboradores
Edad	Menos de 24	12
	46 – 55	5
	25 – 35	4
	36 – 45	4
	56 – 65	4
	66 – 75	1
Género	Masculino	24
	Femenino	6

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 3.
Distribución de la muestra

Área	Cargos	Numero de colaboradores
Administrativo	Gerente	1
	Contador	1
	Jefe de Recursos Humanos	1
	Asistente Contable	2
	Auxiliar de facturación	1
Comercial	Supervisor de Ventas	3
	Vendedores	8
Operaciones	Chofer	3
	Auxiliar de Bodega	10

Nota: Elaborado por los autores

3.3 Instrumento de Investigación

3.3. 1. Escala de Clima Organizacional

Para la medición del clima organizacional se utilizará la escala de Koys y Decottis de 1991, está constituida por ocho dimensiones con un total de 40 ítems, además está estructurada bajo la modalidad de escala de Likert. El instrumento posee seis ítems expresados en palabras negativas, valorados inversamente, así que los resultados se obtienen mediante la sumatoria de las valoraciones de las cinco dimensiones de la escala.

Tabla 4

Descripción de la Escala de Clima Organizacional

Dimensión	Ítem	Escala Likert	Calificación
Autonomía	1 - 5	Siempre (5)	Pésimo: 40-94
Cohesión	6 - 10	Casi siempre (4)	Regular: 95-148
Confianza	11- 15	Algunas veces (3)	Bueno: 149-200
Presión	16 - 20	Casi nunca (2)	
Apoyo	21 - 25	Nunca (1)	
Reconocimiento	26 - 30		
Equidad	31 - 35		
Innovación	36 - 40		

Nota: Elaborado por los autores

3.3. 2. Escala de Satisfacción laboral

Para la medición de la satisfacción laboral se utilizará la escala de Álvarez, Vargas y Martínez (2022) que consta de 21 preguntas divididas en 2 secciones. El primer apartado contiene 15 ítems agrupados en una escala Likert, además pretenden indagar aspectos que influyen en la satisfacción laboral. Por su parte la segunda sección, contiene 6 reactivos de aspectos generales y consisten en preguntas de opción múltiple que tienen como objetivo poder diferenciar la satisfacción laboral en términos de edad, sexo, tipo de cargo, tipo de contratación, cargo que desempeña, así mismo con respecto al tipo de empresa y el sector productivo en que se ubican.

Tabla 5.

Descripción de la Escala de Satisfacción Laboral.

Items ¿Qué tan satisfecho se siente con...?	
La carga de trabajo que tiene	Totalmente en desacuerdo (1)
El salario que recibe	En desacuerdo (2)
Sus prestaciones adicionales al salario	Indiferente (3)
El trato que recibe de los administradores de su empresa	De acuerdo (4)
La relación con sus compañeros de trabajo	Totalmente de acuerdo (5)
La relación con los miembros de su área	
Las oportunidades de superación profesional	
La atención a las necesidades personales por parte de su jefe	
El tipo de jubilación que recibirá	
Las capacitaciones profesionales recibidas	
La facilidad para adquirir recursos tecnológicos	
Las actividades recreativas organizadas por la empresa	
El trato de su jefe inmediato	
Con su trabajo	
La libertad para hacer su trabajo	

Nota: Elaborado por los autores

3.4 Fiabilidad de instrumentos

Para asegurar la pertinencia de los instrumentos de medición se analizó su fiabilidad, el grado que las respuestas a estos ítems covarían, están relacionadas entre sí, y confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total, se conoce como coeficiente de Alpha de Cronbach.

En este contexto, el investigador Schmitt (1996) indica que se considera habitualmente un valor de 0,70 como aceptable para evaluar la confiabilidad de un instrumento.

3.4.1 Fiabilidad de la Escala de Koys y Decottis

En este caso, el instrumento para medir el clima organizacional de Koys y Decottis (1991) fue previamente validado por sus autores y mostró un coeficiente de fiabilidad de 0.929.

No obstante, se evidenció una excepción en la escala manifestada por los autores, que en este caso fueron los ítems que evalúan la presión dónde se refleja una menor fiabilidad.

3.4.1 Fiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral de Álvarez, Vargas y Martínez

Por otra parte, la escala de medición de la satisfacción laboral de Edalid Álvarez Velázquez, Adriana Nicole Vargas Hernández y César Enrique Martínez Sánchez tuvo la validación de cinco expertos que determinaron resultados significativos de fiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.906.

3.5 Codificación de las escalas

El autor Hernández (2010) afirma que codificar los datos significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. De modo que la codificación de datos es esencial para garantizar la calidad, consistencia y eficiencia en la gestión y análisis de datos en una investigación científica, asimismo la interpretación de los resultados contribuye a la validez y confiabilidad de los hallazgos.

El tipo de codificación a utilizar en la presente investigación será de tipo ordinal y tendrá los siguientes códigos.

Tabla 6.

Codificación Escala de Clima Organizacional

Descripción	Código
Autonomía	AUTO1 AUTO2 AUTO3 AUTO4 AUTO5
Cohesión	COH1 COH2 COH3 COH4 COH5
Confianza	CONF1 CONF2 CONF3 CONF4 CONF5
Presión	PRES 1 PRES 2 PRES 3 PRES 4 PRES 5
Apoyo	APOY1 APOY2 APOY3 APOY4 APOY5
Reconocimiento	RECO1 RECO2 RECO3 RECO4 RECO5
Equidad	EQUI1 EQUI2 EQUI3 EQUI4 EQUI5
Innovación	INN1 INN2 INN3 INN4 INN5
Descripción	Código
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Nota: Elaborado por los autores

3.6 Procedimientos

Primera fase: Selección de instrumentos y coordinación

En esta fase inicial se establecieron dos instrumentos que permiten conocer la perspectiva del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral; de tal manera que, se seleccionó el total de la población perteneciente a la empresa Valgreen. Además, los investigadores se reunieron con el jefe de recursos humanos para coordinar la aplicación a los colaboradores de la Encuesta de Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción laboral.

Segunda fase: Aplicación de las escalas

Para efectos de la aplicación de las escalas, se utilizó la plataforma Google forms, que facilita la creación de encuestas con el objetivo de recopilar información y opiniones de un grupo de personas a través de un dispositivo con conexión a internet. Luego, se procedió a convocar a los colaboradores a la sala de reuniones para socializar el proceso, y se indicó que se mantendrá absoluta confidencialidad de los resultados obtenidos. A continuación, se envió el enlace del formulario por mensajería instantánea para que procedan a contestar las encuestas, y se realizó el seguimiento del personal a través del acompañamiento de los investigadores al momento de la aplicación.

Tercera fase: Procesamiento de los resultados

Finalmente, al completar las encuestas a los colaboradores, se descargaron los datos obtenidos en hojas de cálculo, además, se tabularon los resultados y se elaboraron cuadros estadísticos de cada instrumento con respuestas.

CAPITULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la evaluación de la variable de Clima Organizacional, se procedió a explorar los resultados obtenidos mediante el instrumento ECO (Encuesta de Clima Organizacional de Koys y Decottis) y para el análisis de la variable Satisfacción Laboral se estudiaron los resultados de la Escala de medición de la satisfacción laboral de Edalid Álvarez Velásquez. En este sentido, para el estudio de las variables se utilizó la técnica de procesamiento de objetivos trazados, que consiste en presentar la descripción de los encuestados, seguido de una visión general del estado de las variables y una evaluación de las dimensiones.

4.1 Descripción de los encuestados

4.1.1 Edad

En la tabla 9, se proporciona información detallada sobre la distribución por edades de los individuos que participaron en la encuesta. El rango abarca un amplio espectro, teniendo en cuenta que la edad mínima es de 18 años y la máxima de 75; el mayor porcentaje de los colaboradores son personas menores de 24 años con un 40% de su población total, seguido de personas de entre 46 y 55 años, el 17% de su población.

Tabla 7.

Distribución de edad de encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Menos de 24	12	40%
	46 – 55	5	17%
	25 – 35	4	13%
	36 – 45	4	13%
	56 – 65	4	13%
	66 – 75	1	3%
	Total		30

Nota: Elaborado por los autores

4.1.2 Género

La tabla 10 especifica que dentro de la planilla de Valgreen, 24 colaboradores son hombres, es decir el 80% de la población. Además, registran a 6 mujeres que representan el 20 % de una población de 30 colaboradores.

Tabla 8.

Distribución del Género de los encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	24	80%
	Femenino	6	20%
Total		30	100%

Nota: Elaborado por los autores

4.1.3 Tipo de contrato

La tabla 11, detalla que el 73% de su población está laborando con un contrato productivo, dicho contrato tiene duración de un año con opción a renovación. Los colaboradores que forman parte de este grupo pertenecen al área operativa de la compañía y solo 8 personas, que representan el 27% de la población, poseen un contrato indefinido; los cuales son el equipo administrativo y equipo directivo de la empresa.

Tabla 9.

Distribución del tipo de contrato de los encuestados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Productivo	22	73%
	Indefinido	8	27%
Total		30	100%

Nota: Elaborado por los autores

4.1.4 Distribución de cargos

La distribución de la población arroja que el 33.33% de su población pertenece al área de bodega siendo sus auxiliares los predominantes, seguidos del equipo de ventas con el 26.67% de la población con los vendedores zonales; por otra parte, el equipo de choferes y el equipo de supervisores representan el 10% de la población cada uno. Por otro lado, el equipo administrativo es el área más reducida debido a que los asistentes contables con el 6.67% de la población y únicamente mantienen un solo auxiliar de facturación, un jefe de recursos humanos y un gerente, los cuales individualmente representan el 3.33% de la población cada uno.

Tabla 10.

Distribución de los cargos encuestados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Auxiliar de bodega	10	33.33%
	Vendedor	8	26.67%
	Chofer	3	10.00%
	Supervisor de Ventas	3	10.00%
	Asistente contable	2	6.67%
	Auxiliar de facturación	1	3.33%
	Gerente	1	3.33%
	Jefe de bodega	1	3.33%
	Jefe de Recursos Humanos	1	3.33%
	Total	30	100%

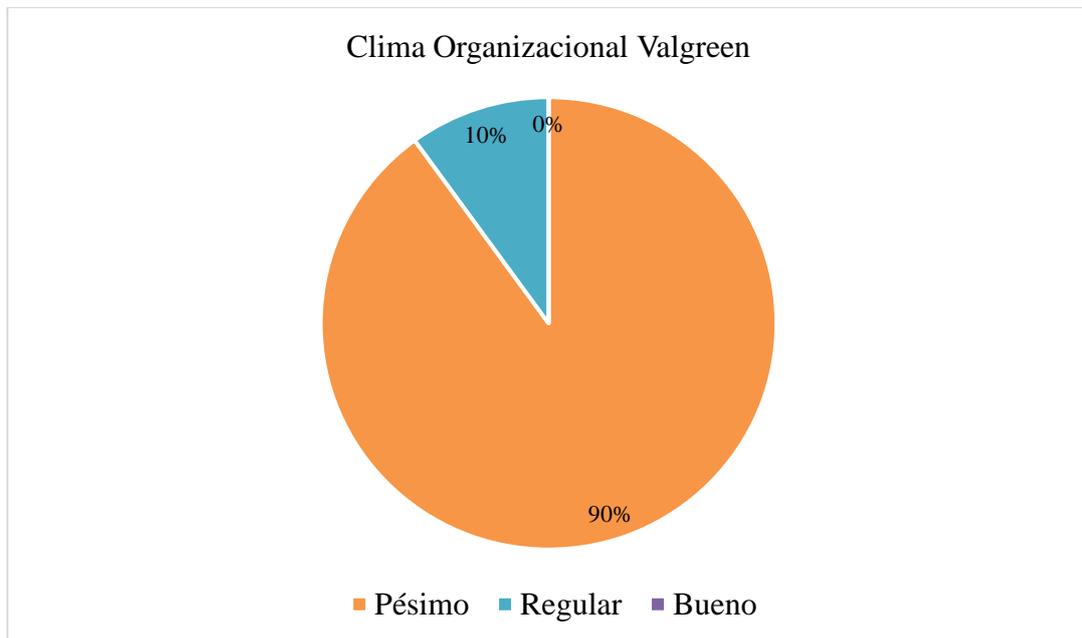
Nota: Elaborado por los autores

4.2 Nivel del clima organizacional de los colaboradores de la empresa Valgreen.

En este apartado se reflejarán las percepciones compartidas por los miembros de la organización sobre el entorno laboral, aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y la supervisión que influyen en el comportamiento y el rendimiento de los empleados.

Figura 3.

Resultados de clima organizacional en la empresa Valgreen S.A



Nota: Elaborado por los autores

Al aplicar la encuesta de clima organizacional de Koys y Decottis, se analizaron los resultados de 30 personas, mostrando que el 90% de la población de la empresa considera que el clima es "pésimo", mientras que el 10% restante lo percibe como "regular". Estos resultados indican claramente que tanto la percepción como los datos de la encuesta muestran que el clima organizacional en Valgreen es desfavorable.

Las dimensiones del clima organizacional son categorías de atributos que influyen en la percepción y conducta de los empleados. Se analizará cada una de estas dimensiones para detectar las áreas de la empresa más afectadas, las cuales influyen en la percepción del clima organizacional por parte de sus colaboradores.

Tabla 11.

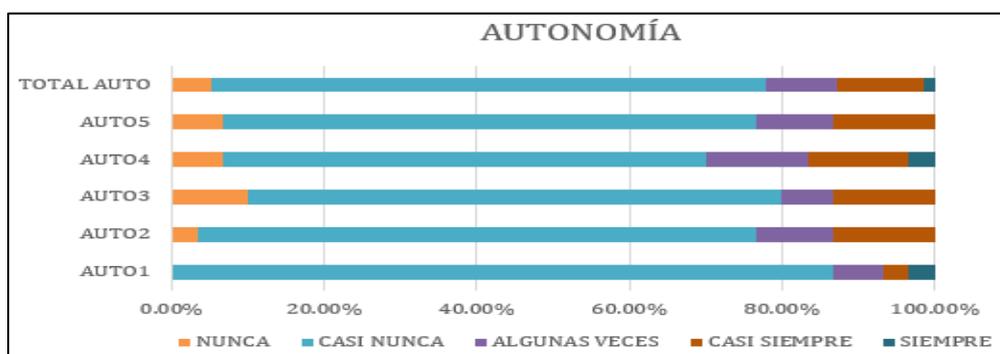
Ítem de evaluación de autonomía

CODIFICACIÓN	Ítem: "Coméntanos sobre tu autonomía dentro de tu puesto"
AUTO1	Tomo parte de las decisiones que influyen en mi desempeño
AUTO2	Yo decido el modo en que ejecutaré
AUTO3	Yo propongo mis propias actividades
AUTO4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo
AUTO5	Organizo mi trabajo como mejor me parece

Nota: Elaborado por los autores

Figura 4.

Resultados de la dimensión Autonomía de la Escala de Clima Organizacional.



Nota: Elaborado por los autores

En cuanto a la dimensión de “autonomía”, se refiere al grado de responsabilidad e iniciativa que tiene el personal en la realización de sus tareas, permitiéndoles trabajar de manera independiente sin necesidad de supervisión constante de un superior para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva. Según se observa en la figura 4, el 72.67% de la población indica que esta autonomía casi nunca existe, ya que sus actividades están programadas, monitoreadas y supervisadas por sus jefes, lo que limita su independencia en el puesto de trabajo.

Sin embargo, es importante reconocer que el 11.33% de la población indica que “casi siempre” tienen independencia y el 1.33% siempre tienen autonomía en sus actividades cotidianas; por lo cual, se analiza que esta autonomía está vinculada al grado de responsabilidad del cargo del colaborador.

Tabla 12.

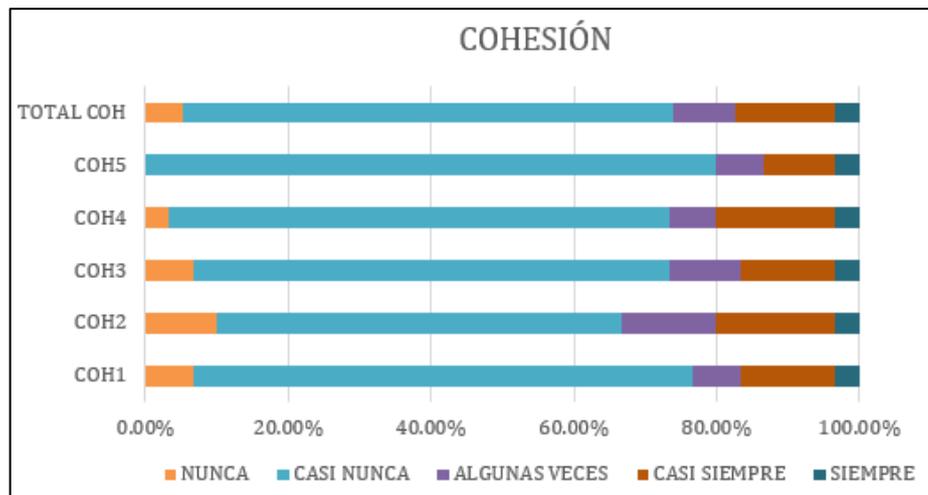
Ítem de evaluación de trabajo en equipo.

CODIFICACIÓN	Ítem "Coméntenos sobre el trabajo en equipo"
COH1	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan
COH2	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si
COH3	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro
COH4	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa
COH5	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad

Nota: Elaborado por los autores

Figura 5.

Resultados de la dimensión de Cohesión de Clima Organizacional



Nota: Elaborado por los autores

En cuanto a la dimensión de cohesión, esta refleja la colaboración y el respaldo que un empleado experimenta por parte de sus pares en el entorno laboral. Según se observa en la figura 5, el 68.67% indica que no existe respaldo grupal al momento de trabajar, mientras que solo el 14% percibe colaboración entre compañeros. Por lo tanto, basándose en la teoría, se puede concluir que los colaboradores no perciben un ambiente de confianza y colaboración entre sus compañeros de trabajo, lo que podría llevar a posibles conflictos al realizar actividades o metas grupales.

Tabla 13.

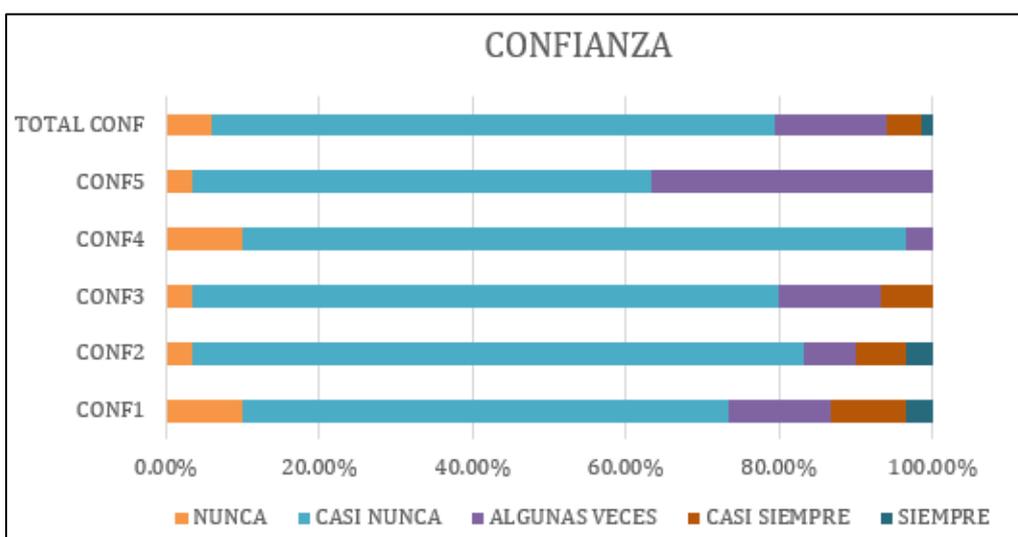
Ítem de evaluación de confianza.

CODIFICACIÓN	Ítem "Mencionanos la confianza que tenemos dentro del área"
CONF1	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial
CONF2	Mi jefe es una persona de principios definidos
CONF3	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente
CONF4	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo
CONF5	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo

Nota: Elaborado por los autores

Figura 6.

Resultados de la dimensión Confianza de la escala de Clima Organizacional.



Nota: Elaborado por los autores

En cuanto a la dimensión de confianza, se refiere a la capacidad de establecer relaciones sociales entre colegas, así como a los métodos de liderazgo internos y la dinámica entre el líder y sus subordinados. Esto facilita la transparencia en el trabajo y promueve una comunicación abierta entre los distintos niveles operativos. Al evaluar los resultados presentados en la figura 6, se observa que el 73.33% de la población consideran que tienen un nivel bajo de confianza con sus superiores. Esto podría explicarse debido a que más del 70% de la población pertenece al área operativa y mantiene una relación estrictamente laboral con sus jefes inmediatos.

Tabla 14.

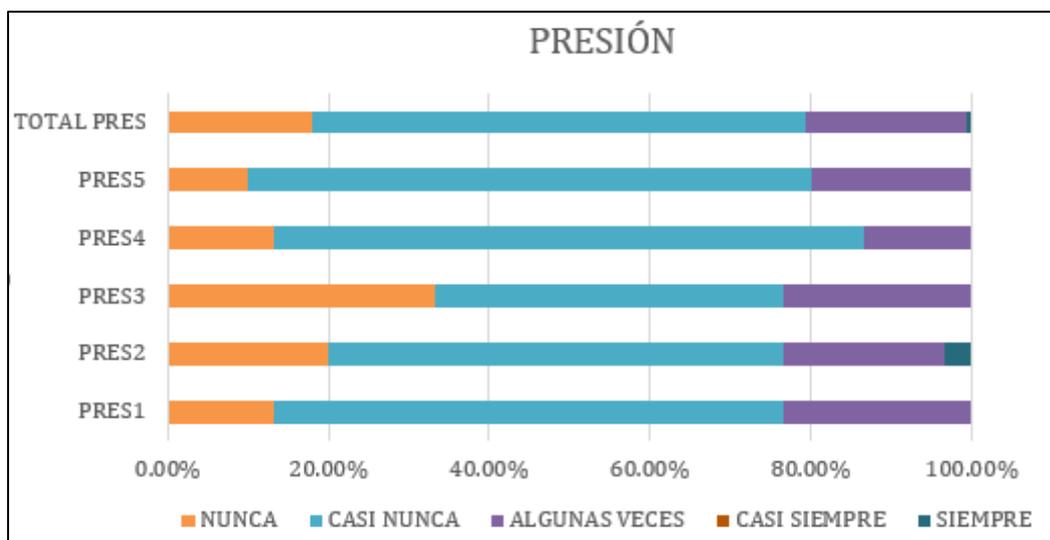
Ítem de evaluación de presión laboral

CODIFICACIÓN	Ítem "Coméntanos sobre el trabajo a presión que mantienes dentro del área"
PRES1	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo
PRES2	Mi institución es un lugar relajado para trabajar
PRES3	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo
PRES4	Me siento como si nunca tuviese un día libre
PRES5	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

Nota: Elaborado por los autores

Figura 7.

Resultados de la dimensión Presión de la escala de Clima Organizacional



Nota: Elaborado por los autores

En relación con la dimensión de presión, se aborda el nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas asignadas durante la jornada laboral de un colaborador. Se observa una notable diferencia en las perspectivas de los empleados, ya que los roles operativos y administrativos conllevan diferentes responsabilidades y objetivos. Es importante destacar que en la empresa Valgreen hay un gran número de personal operativo, por lo que las actividades se distribuyen equitativamente. Esto se refleja en los resultados de la figura 7, donde el 61.33% considera que hay pocos escenarios de sobrecarga laboral.

Tabla 15.

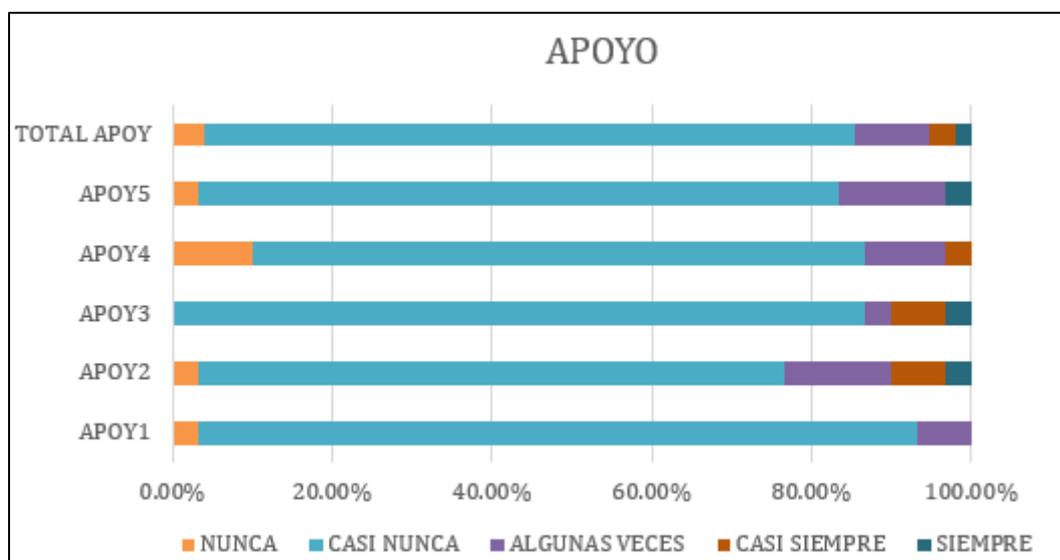
Ítem de evaluación de apoyo.

CODIFICACIÓN	Ítem "Coméntanos sobre el apoyo"
APOY1	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
APOY2	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente
APOY3	Mi jefe me respalda 100%
APOY4	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo
APOY5	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores

Nota: Elaborado por los autores

Figura 8.

Resultados de la dimensión Apoyo de la escala de Clima Organizacional



Elaborado por: Los autores.

Referente a la dimensión de apoyo, se refiere al respaldo de los niveles ejecutivos y administrativos hacia los operarios, considerando cómo toman decisiones que se perciben como beneficiosas para el bienestar general del equipo. Según se refleja en los resultados de la figura 8, el 81.33% de la población expresa inconformidad con la forma en que los directivos promueven el desarrollo de sus colaboradores, indicando que hay pocas oportunidades en las que sienten que la empresa se preocupa por ellos.

Tabla 16.

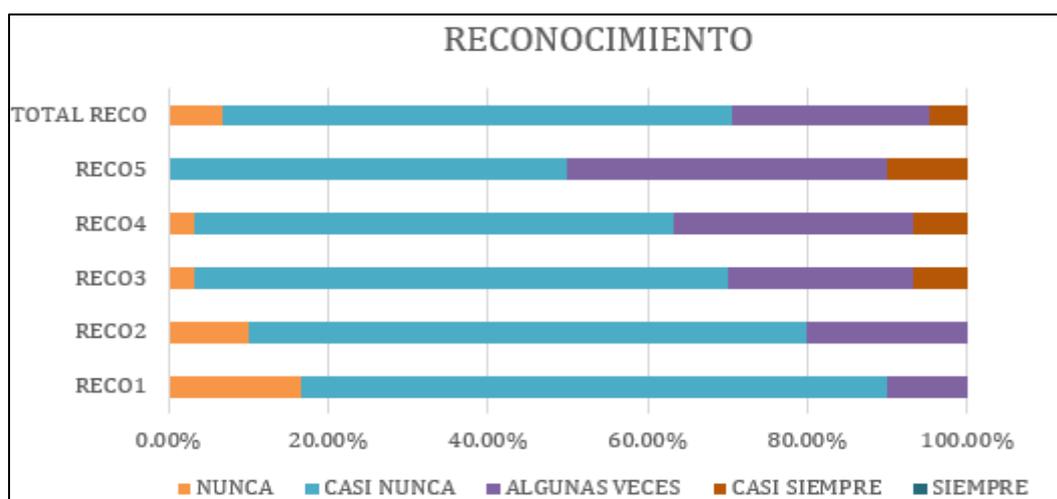
Ítem de evaluación de reconocimiento.

CODIFICACIÓN	Ítem "Coméntanos sobre los reconocimientos que tienes en la empresa"
RECO1	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo
RECO2	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error
RECO3	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar
RECO4	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución
RECO5	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer

Nota: Elaborado por los autores

Figura 9.

Resultados de la dimensión Reconocimiento de la escala de Clima Organizacional



Elaborado por: Los autores

En cuanto a la dimensión de reconocimiento, no se limita únicamente a considerar la compensación salarial o las bonificaciones que un empleado pueda recibir, sino que también está asociada con el feedback positivo y la apreciación de sus ideas y contribuciones. Según se observa en la figura 9, existe una alta inconformidad del 64% de la población, quienes expresan que no existen suficientes espacios de retroalimentación positiva, y cuando existen, son mínimos. Esto determina que la única fuente de feedback para los colaboradores es cuando tienen fallos en la ejecución de sus tareas.

Tabla 17.

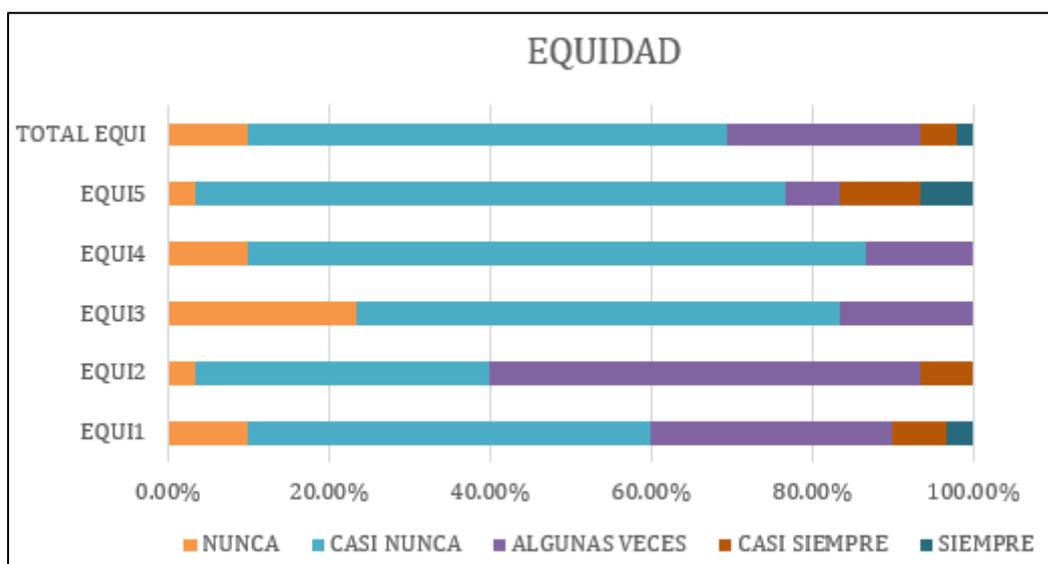
Ítem de evaluación de equidad.

CODIFICACIÓN	Ítem "Menciónanos sobre la equidad dentro del departamento"
EQUI1	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe
EQUI2	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables
EQUI3	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos
EQUI4	Mi jefe no tiene favoritos
EQUI5	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

Nota: Elaborado por los autores

Figura 10.

Resultados de la dimensión Equidad de la escala de Clima Organizacional



Nota: Elaborado por los autores

En relación con la dimensión de equidad, se refiere a cómo los empleados perciben la imparcialidad de las políticas o reglamentos en la empresa, especialmente en lo que respecta al reconocimiento por tareas realizadas. Se detecta un alto índice de falta de equidad en la compañía, ya que el 59.33% expresan que perciben favoritismo y situaciones de desigualdad, mientras que el 24% ha observado estos escenarios en ciertas ocasiones. Esto afecta el rendimiento del empleado debido a la inseguridad o discrepancia entre lo que recibe de la empresa y lo que contribuye a la misma.

Tabla 18.

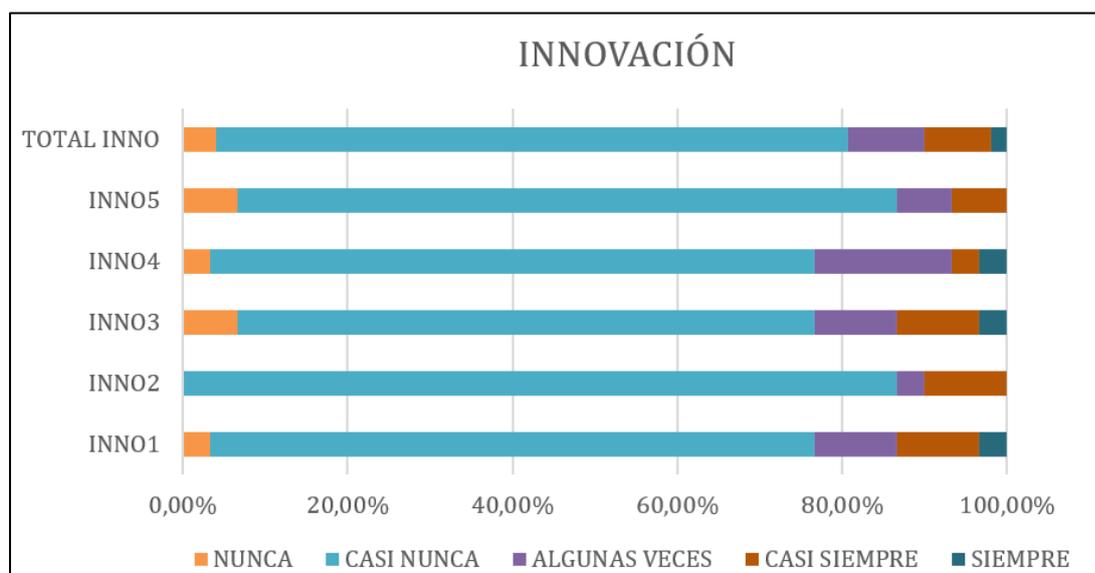
Ítem de evaluación de innovación.

CODIFICACIÓN	Ítem "Coméntanos sobre la innovación"
INNO1	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas
INNO2	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas
INNO3	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas
INNO4	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas
INNO5	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas

Nota: Elaborado por los autores

Figura 11.

Resultados de la dimensión Innovación de la escala de Clima Organizacional



Nota: Elaborado por los autores

En relación con la dimensión de Innovación, se refiere a la creatividad y al desarrollo de habilidades para mejorar la destreza de un colaborador en actividades, tareas o roles específicos. Fomentar esta dimensión en una compañía favorece el cumplimiento de los objetivos establecidos. Según se observa en la figura 11, el 76.67% expresan que no hay suficientes espacios para fomentar la innovación, lo cual limita las oportunidades de mejora. Esto se debe a que la compañía mantiene procesos estandarizados para la ejecución de las actividades diarias de los colaboradores.

4.3 Grado de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen

4.3.1 Satisfacción Extrínseca

En la figura 12 y tabla 21, se muestran los resultados obtenidos en la satisfacción laboral extrínseca. Se destaca que perciben que la carga de trabajo que poseen es medianamente satisfactoria (SE01- 63%). A su vez, describen insatisfacción por el salario que reciben (SE02 - 76%) y expresan un moderado descontento respecto prestaciones adicionales al salario (SE03 - 60%). En el resto de los ítems se observan resultados análogos de indiferencia y de malestar respecto a este tipo de satisfacción.

Tabla 19.

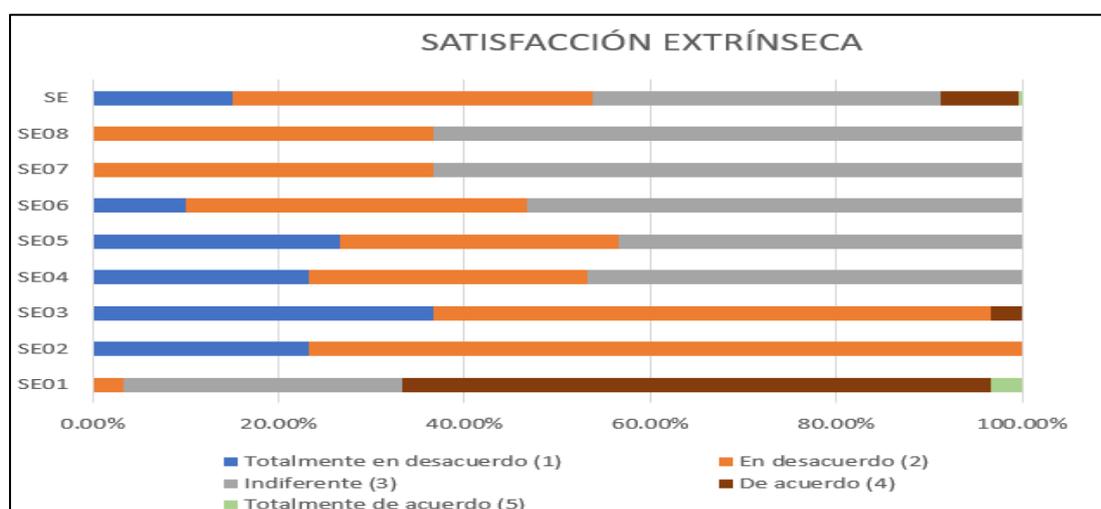
Ítem de evaluación de satisfacción extrínseca

Codificación	Ítem. ¿Qué tan satisfecho se siente con...?
SE01	La carga de trabajo que tiene
SE02	El salario que recibe
SE03	Sus prestaciones adicionales al salario
SE04	El tipo de jubilación que recibirá
SE05	Las capacitaciones profesionales recibidas
SE06	La facilidad para adquirir recursos tecnológicos
SE07	Las actividades recreativas organizadas por la empresa
SE08	Con su trabajo

Nota: Elaborado por los autores

Figura 12.

Distribución porcentual de respuestas acerca de la satisfacción extrínseca.



Nota: Elaborado por los autores

4.3.2 Satisfacción Intrínseca

En los resultados obtenidos de esta dimensión (tabla 22 y figura 13), se evidencia que las opciones de indiferente y en desacuerdo prevalecen de manera general. Así, el ítem de oportunidades de superación profesional prevalece como descontento generalizado en la población de estudio (SI04 -100%), además expresan malestar absoluto referente a la atención a las necesidades personales por parte de su jefe (SI05 – 100%). Adicionalmente, los colaboradores de la empresa Valgreen perciben que se encuentran limitados respecto a la libertad para hacer su trabajo (SI07–100%) y se puede evidenciar que en los ítems restantes prevalecen la percepción de insatisfacción e indiferencia.

Tabla 20.

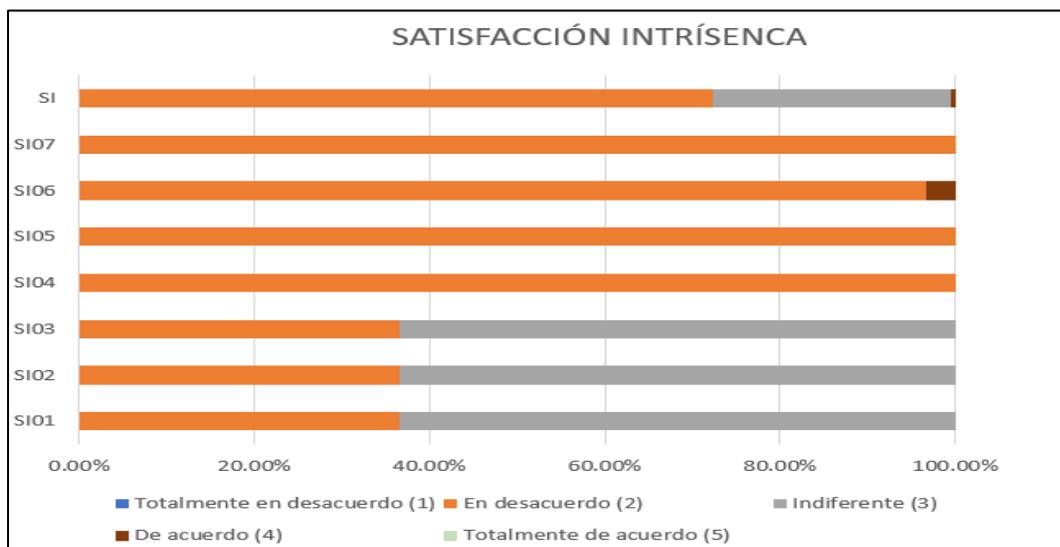
Ítem de evaluación de satisfacción intrínseca

Codificación	Ítem. ¿Qué tan satisfecho se siente con...?
SI01	El trato que recibe de los administradores de su empresa
SI02	La relación con sus compañeros de trabajo
SI03	La relación con los miembros de su área
SI04	Las oportunidades de superación profesional
SI05	La atención a las necesidades personales por parte de su jefe
SI06	El trato de su jefe inmediato
SI07	La libertad para hacer su trabajo

Nota: Elaborado por los autores

Figura 13.

Distribución porcentual de respuestas acerca de la satisfacción intrínseca.



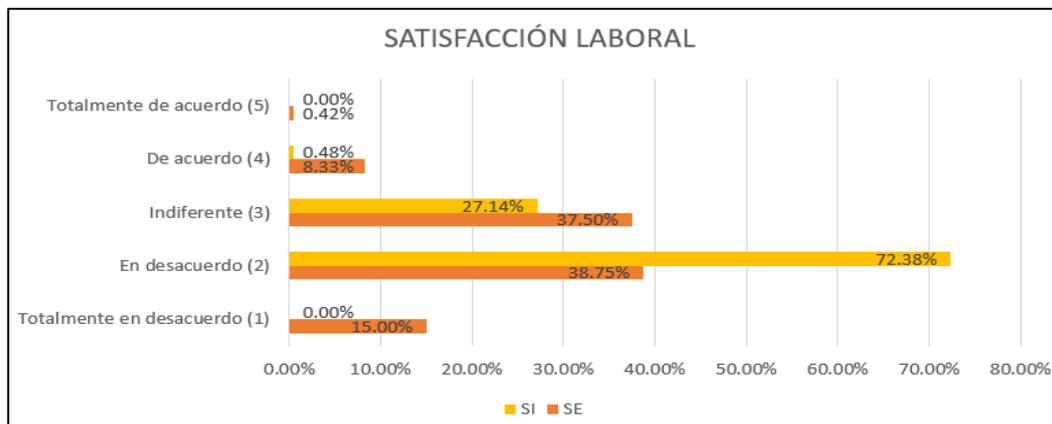
Nota: Elaborado por los autores

4.3.3 Comparativo de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral

En términos generales, la percepción de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen refleja que la satisfacción intrínseca y extrínseca se encuentra en un descontento generalizado, es decir los valores referentes a “en desacuerdo” y de “indiferente” prevalecen de forma significativa.

Figura 14.

Distribución porcentual de respuestas acerca de la Satisfacción Laboral Intrínseca (SI) y Extrínseca (SE)



Nota: Elaborado por los autores

4.3.4 Distribución de frecuencias por variable

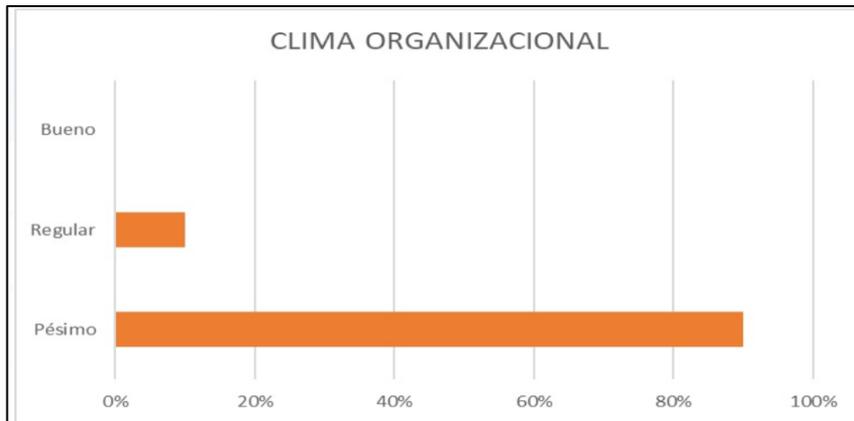
En el siguiente apartado se muestra la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Valgreen respecto a las de las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral.

4.3.4.1 Frecuencia de Clima organizacional.

En la figura 15 se puede evidenciar que el 90% de la población de estudio calificó al clima como pésimo y un 10% como regular, esto indica que el ambiente de trabajo en la empresa Valgreen es poco saludable para los empleados.

Figura 15.

Clima laboral de la empresa Valgreen



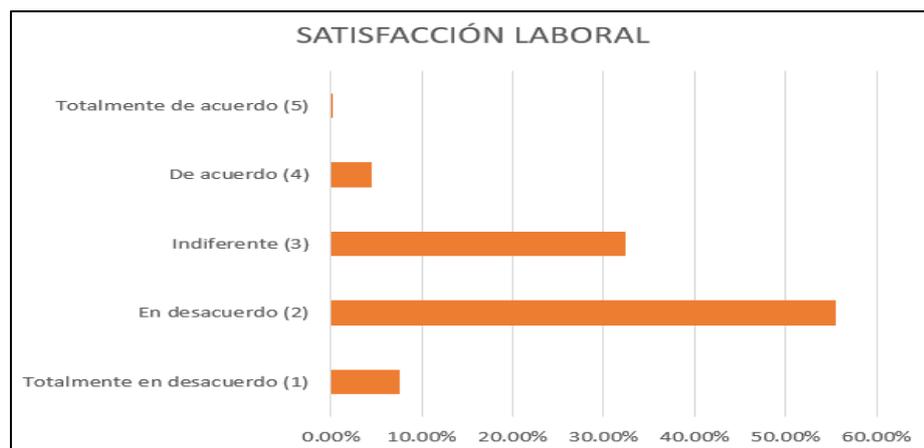
Nota: Elaborado por los autores

4.3.4.2 Frecuencia de Satisfacción laboral.

En la figura 16 se observa la distribución porcentual de la variable de satisfacción laboral. Es evidente que más del 55% de los colaboradores no están satisfechos con su trabajo, además, una tercera parte de la población manifestó una posición de indiferencia y casi un 10% expresó una insatisfacción laboral generalizada.

Figura 16.

Satisfacción laboral de la empresa Valgreen



Elaborado por: Los autores

4.4 Incidencia de las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Valgreen.

Los colaboradores de la empresa Valgreen indican que el clima organizacional es pésimo, ya que el 90% de la población percibe el ambiente de trabajo como poco satisfactorio. Esta insatisfacción laboral puede tener un impacto significativo en la productividad y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede afectar el rendimiento global de la empresa y su capacidad para retener talento.

Las dimensiones del clima organizacional que influyeron de manera significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores de Valgreen fueron las siguientes:

Autonomía. - El 72,67% de los empleados indican que no pueden organizar sus actividades laborales, tomar decisiones o realizar modificaciones en los procesos de trabajo; esto afecta significativamente en la determinación de explorar nuevas ideas y enfoques. La falta de autonomía influye en la satisfacción laboral y en el desarrollo de habilidades blandas como pensamiento crítico, gestión de tiempo y resolución de problemas.

Confianza. - El 73.33% de la población indican la ausencia de entornos propicios para las relaciones interpersonales en la empresa. Esto se debe a que la confianza en sí mismos y en la organización se ve afectada por la carencia de habilidades y capacidades para realizar sus tareas de manera efectiva; además, esta situación negativa influye en la calidad del trabajo en equipo, la comunicación, la eficiencia y la satisfacción laboral.

Innovación. - El 76.67% de los empleados señalan la falta de actividades que promuevan el aprendizaje y el desarrollo continuo, lo que repercute en el clima organizacional. Cuando los empleados no tienen acceso a oportunidades de formación y crecimiento profesional para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, es probable que se perciban estancados en sus roles. Esto puede conducir a una falta de alineación con la visión

y los objetivos de la empresa, lo que a su vez puede afectar negativamente su compromiso y lealtad.

Reconocimiento. - El 64% de los trabajadores expresan que los espacios de reconocimiento son casi nulos, esto tiene consecuencias negativas directas, reflejando la falta de motivación, frustración y resentimiento. Lo que contribuye a un clima organizacional negativo, menor lealtad hacia la empresa y en la disminución de la satisfacción laboral de los colaboradores, por posibles tensiones, conflictos y un ambiente de desconfianza entre los miembros del equipo y la dirección.

Cohesión. - El 68.76% de los empleados mencionan que existen problemas en la cohesión del grupo. Esta situación negativa, se expresa en el poco trabajo en equipo y la comunicación distorsionada, causando conflictos con mayor frecuencia y disminuyendo la confianza entre compañeros. Esta falta de cohesión conduce a un ambiente laboral tenso y desagradable, donde los colaboradores se sienten aislados, desmotivados y menos comprometidos con su trabajo.

Equidad. El 59.33 % de la población indican que hay actitudes o espacios de favoritismos de los jefes hacia determinados empleados, generando un ambiente de trabajo desmotivador que pueden generar tensiones interpersonales y conflictos en el equipo, porque perciben que sus esfuerzos no se reconocen ni recompensan adecuadamente, lo que disminuye la satisfacción laboral, compromiso y productividad.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En función de los resultados obtenidos en la presente investigación, se determina que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa Valgreen perciben el clima organizacional como pésimo. Los colaboradores señalan que los supervisores prefieren a ciertas personas, falta de aprecio por el esfuerzo realizado en el trabajo y falta de confianza para adoptar nuevas propuestas; lo que potencializa la individualidad o competencia negativa entre los colaboradores y la falta de compromiso para alcanzar los objetivos de la organización. En consecuencia, el clima laboral está afectado negativamente por la deficiente relación entre directivos, supervisores y compañeros de equipo.

En cuanto a la satisfacción laboral se concluye que la falta de reconocimiento, atención a las necesidades personales de los superiores, carencia de oportunidades de desarrollo profesional y mala comunicación en la organización inciden en el descontento de los colaboradores. De tal manera que, la insatisfacción laboral genera consecuencias negativas para la organización, como la disminución de la productividad, el aumento del ausentismo, rotación de personal y conflictos laborales.

Para concluir, en este estudio se han identificado argumentos que respaldan la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores. Los hallazgos revelan que en la empresa Valgreen, el clima organizacional se caracteriza por afectar directamente la cohesión, la confianza, el reconocimiento, la autonomía, la equidad y la innovación. Esta situación conlleva a una comunicación deficiente, falta de reconocimiento y escasez de oportunidades de desarrollo para los empleados, lo que resulta en niveles elevados de insatisfacción laboral entre los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

Según las conclusiones de esta investigación, el clima organizacional y la satisfacción laboral son cruciales en el impulso de la productividad, la rentabilidad y, por tanto, promover el crecimiento empresarial. Por lo tanto, es esencial implementar medidas que mejoren el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en las organizaciones.

- Fomentar estrategias de cohesión como crear oportunidades para conocerse mejor, es decir organizar eventos y actividades que permitan que los miembros del equipo se conozcan mejor entre sí; esto puede incluir almuerzos grupales, actividades sociales, juegos de equipo o programas de mentoría.
- Asignación de proyectos que requieran la contribución de múltiples miembros de la organización para fomentar la confianza y el trabajo en equipo de los colaboradores y; a través de esto ayudar a construir relaciones más fuertes y promover un sentido de responsabilidad compartida.
- Diseñar un plan de reconocimiento y recompensas para los empleados para fomentar la participación. Este plan podría incluir incentivos por logros destacados, propuestas innovadoras y años de servicio, con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la cultura, los valores y las metas de la empresa. Asimismo, se busca reducir la percepción negativa respecto a la falta de reconocimiento, la influencia del liderazgo, la promoción de la innovación y la equidad dentro de la organización.
- Proporcionar a los colaboradores un programa de capacitación en habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar la eficacia en el logro de objetivos comunes. Mediante estas acciones, se espera cultivar un entorno de trabajo dinámico y colaborativo

que impulse la innovación, la productividad y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

- Crear espacios para compartir conocimientos y experiencias como organizar sesiones regulares donde los empleados puedan compartir sus conocimientos, habilidades y experiencias entre sí. Esto puede incluir reuniones, talleres o plataformas en línea donde los empleados puedan compartir recursos y mejores prácticas.
- Proporcionar incentivos y recompensas para fomentar la participación en iniciativas de innovación. Esto puede incluir bonificaciones, reconocimiento público y oportunidades de desarrollo profesional.
- Llevar a cabo un estudio posterior a la aplicación de las sugerencias mencionadas con el fin de evaluar el efecto en la satisfacción laboral y determinar si estas acciones podrían contribuir positivamente a reducir la percepción actual de un clima organizacional negativo manifestado por los empleados.
- Se recomienda para futuras investigaciones considerar métodos cualitativos como entrevistas o estudios de caso, que permitan explorar en detalle las experiencias individuales y grupales en contextos pequeños y específicos.
- Se recomienda la implementación del plan de acción (Anexo 3)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, E., Vargas, A., & Martínez, C. (2022). ESCALA DE MEDICION DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. *Revista Internacional de Humanidades*, 1 - 11.
- Arias, L., Portilla, L. M., & Castaño, J. C. (2008). *Compensación y Beneficios Salariales; Atracción y Retención de Trabajadores*. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica.
- Baez-Santana I, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R., & Lao-León, Y. O. (2019). MODELO CONCEPTUAL DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CUBANAS. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/ Vol XL*, 14-23.
- Boada, M. (1993). Unidimensionalidad. En J. Muñiz (Ed.), *Psicometría*. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.) México: McGraw –Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.) México: McGraw – Hill.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores: Una exploración empírica*. Buenos Aires, Argentina: UAI, Editorial. Obtenido de <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- García, V. (2012, junio). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Valladolid, España.
- Gil, A., Mataveli, M., García-Alcaraz, J., & Ibáñez-Somovilla, L. (2023). Clima organizacional y comportamiento orientado al cambio: los efectos mediadores. *EMR*, 1-13.
- González Vásquez, J. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1-14.
- Griffin & Moorhead (2010) *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Griffin & Moorhead (2010) *Inequity in social exchange*. Estados Unidos: Adv. Exp. Soc.Psychol.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Confirmatory Factor Analysis of the job Diagnostic Survey. *Applied Psychology* , 461- 468.
- Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D., & Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia. *Revista Criterios*, 39-59.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses (Tesis doctoral)*. Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Universidad Nacional de Cuyo, 1-102.
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MEDISUR*, 455-457.
- Koys y Decotts (1991). Teacher Job Satisfaction in Developing Countries: A Critique of Herzberg' s Two- Factor Theory Applied to the Nigerian Context.38(2), 73–85.

- Loh, M., Idris, M., Dormann, C., & Muhamad, H. (Octubre de 2019). ScienceDirect. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753517317502?via%3Dihub>
- López, J. (2005, Julio). Motivación laboral y gestión de los Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Lima, Perú.
- Martínez Avella, M. E. (2007). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Universidad de La Sabana, 163-190.
- MEYER, J., STANLEY, D., & HERSCOVITCH, L. y. (2002). "Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences". Journal of Vocational Behavior, N°61.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 1-11.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., & Parreira, P. (2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 1-11.
- Ortiz, L., Portilla, & Cruz, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; Atracción y retención de los trabajadores. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica.
- Palma, C. S. (1999). Elaboración y validación de una escala. Rev Fac Psico, 1-8.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (junio de 2004). The British Psychological Society. Obtenido de <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317904774202144>.
- Pedraza, D. 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.
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas, 46 - 53.
- Santana, S., & Pérez-Rico, C. (2023). Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review. Frontiers in Psychology, 1-11.
- Schmitt, N. (1996). Psychological assessment . Journal of Applied Psychology, 96-102.
- Schneider & Reichers (1983). Documento de Administración de la remuneración total. Mcgraw Hill Interamericana.
- Schneider (1985). Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Simbron-Espejo, S. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 59-83.

ANEXOS

Anexo 1.

Escala De Satisfacción Laboral De Edalid Álvarez Velázquez, Adriana Nicole Vargas Hernández, Cesar Enrique Martínez Sánchez Universidad Veracruzana, México

Presentación del constructo

A continuación, se muestra el instrumento de medición (Figura 1) el cual consta de 3 apartados; el primero se encarga de brindar instrucciones acerca del constructo, teniendo como objetivo, sensibilizar al encuestado respecto de la información que se le solicita. Así mismo clarificar acerca de la calificación que otorgue a cada pregunta. El segundo apartado consta de 15 ítems, en escala liker, que indagan cada uno sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores sujetos a estudio y, por último, cuenta con una la sección de identificación con el fin de poder clasificar al constructo contestado por: rango de edad, género, cargo, tipo de contratación, así como el tipo y giro de la empresa.

Figura 1. Instrumento de medición

Instrucciones

Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos, sus respuestas son voluntarias, confidenciales y totalmente **ánimas**. Toda la información que sea proporcionada y las mediciones que realicemos, nos ayudará a validar el instrumento para futuras investigaciones y a sugerir estrategias en las políticas de recursos humanos.

Por favor tome en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas de la manera más sincera posible, marcando con una “x” de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente insatisfecho	Algo insatisfecho	Indeciso	Satisfecho	Totalmente satisfecho

¿Qué tan satisfecho se siente con...? 1 2 3 4 5

- 1 La carga de trabajo que tiene
- 2 El salario que recibe
- 3 Sus prestaciones adicionales al salario
- 4 El trato que recibe de los administradores de su empresa
- 5 La relación con sus compañeros de trabajo
- 6 La relación con los miembros de su área
- 7 Las oportunidades de superación profesional

- 8 La atención a las necesidades personales por parte de su jefe
9 El tipo de jubilación que recibirá
10 Las capacitaciones profesionales recibidas
11 La facilidad para adquirir recursos tecnológicos
12 Las actividades recreativas organizadas por la empresa
13 El trato de su jefe inmediato
14 Con su trabajo
-

15 La libertad para hacer su trabajo

Edad: menos 24 ___ 25 – 35___ 36 – 45 ___ 46 – 55 ___ 56 – 65 ___ 66 – 75
más 75

Género: F ___ M

Sector de la empresa: Educación_____Salud_____ Servicios
Financiero___ Comercio___

Categoría de empresa: Pública_____Privada _____

Tipo de contrato: Tiempo determinado_____ Por temporada____ Tiempo
indeterminado_____Otro __¿Cuál?_____

Cargo: Operativo__ Supervisor__ Directivo__ Docente__ Otro__ ¿Cuál?__

Anexo 2.

Instrumento de Clima Organizacional de Medida Koys y Decottis (1991)

A continuación, el instrumento consiste en 40 elementos o afirmaciones (Figura 2). Los cuales a cada elemento se los puede responder de acuerdo al formado de respuesta de Likert de cinco puntos (entiéndase como: muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). De los mismos elementos, los seis específicamente expresados en forma negativa son valorados de forma inversa. Estas valoraciones de las escalas se obtienen mediante el sumatorio total de los valores de los cinco elementos de la escala.

Figura 2. Instrumento de Clima Organizacional Koys y Decottis, (1991)

Autonomía	
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece
Cohesión	
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.
9	Existe un espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad
Confianza	
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial
12	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
13	Mi jefe es una persona de principios definidos
14	Mi jefe cumple con los compromisos que se adquieren conmigo
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo
Presión	
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llame sobre un problema en el trabajo
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre
20	Muchos de los colaboradores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.
Apoyo	
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente
23	Mi jefe me respalda 100%
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo

25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores
Reconocimiento	
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer
Equidad	
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos
34	Mi jefe no tiene favoritos
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece
Innovación	
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas
40	Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas

Anexo 3.

Plan de Acción

Objetivo	Actividad	Descripción de la Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo	Resultados de Éxito
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	Fomentar estrategias de cohesión	*Olimpiadas empresariales *Celebración mensual de cumpleaños	Jefe de RRHH - Administrador	*Comunicaciones internas vía grupos de whatsapp y correo electrónico *Recursos económicos	*Olimpiadas anuales *Celebración de cumpleaños mensuales	Fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo, lo que facilita una colaboración más efectiva y coordinada en la realización de tareas y proyectos.
	Participación en equipo	*Sesiones de team building	Jefe de RRHH - Administrador - Jefe de Ventas	*Capacitador externo *Recursos económicos	*Sesiones semestrales	Ofrecer a los empleados la oportunidad de desarrollar y mejorar habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo y resolución de problemas.
	Plan de reconocimiento y recompensas	*Feedback constructivo *Kits de regalos	Jefe de Ventas	*Reuniones mensuales para reconocimientos verbales *Kits de productos de hogar y personal	*Mensual	Aumento en la productividad ya que el reconocimientos refuerza la autoestima de los empleados, mejorando su confianza en sus habilidades y contribuciones
CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	Desarrollo profesional	*Oportunidades de desarrollo en habilidades blandas y de conocimiento	Jefe de RRHH - Jefe de Ventas	*Proveedor de capacitaciones	*Trimestral	El desarrollo de habilidades y conocimientos en los colaboradores permite a la empresa estar mejor preparada para enfrentar desafíos futuros y adaptarse a cambios en el mercado. La innovación puede surgir de empleados capacitados que aportan nuevas ideas y perspectivas.
	Reconocimiento salarial y de contribuciones	*Revisión de sueldos	Jefe de RRHH - Gerente General	*Recursos económicos	*Anual	Garantiza que los sueldos estén alineados con las responsabilidades del puesto, la experiencia y las contribuciones de los empleados, promoviendo así un ambiente laboral justo y equitativo.