

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
PSICOLOGÍA

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**Influencia del Clima Organizacional sobre la
Satisfacción Laboral
(Investigación bibliográfica)**

Mary Criss Córdoba Benavides

Octubre, 2019

Índice General

Índice General.....	2
Índice de tablas	3
Resumen	5
Abstract.....	7
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
Antecedentes del problema.....	9
Delimitación del problema	15
Justificación	15
Redacción del problema central: pregunta de la investigación	17
Objetivos de la investigación.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Alcances y limitaciones	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	20
Clima organizacional	20
Satisfacción laboral.....	34
Teorías propuestas de satisfacción laboral	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
Enfoque de la investigación.....	52
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	56
Clima organizacional y su influencia sobre factores extrínsecos de la satisfacción laboral	57
Clima organizacional y su influencia sobre factores intrínsecos de la satisfacción laboral	98

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1 Conclusiones.....	125
5.2 Recomendaciones	129
Referencias bibliográficas	130

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Correlación entre satisfacción laboral y Clima Organizacional de los participantes (N=166)</i>	<i>58</i>
Tabla 2. Análisis de Resultados del estudio sobre Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana (2011)	61
Tabla 4. Dimensiones del Clima Organizacional y Satisfacción laboral	72
Tabla 5. Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación	73
Tabla 6. Resumen de resultados Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación.....	74
Tabla 7. Análisis de Resultados del estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos (2008)	78
Tabla 8 Análisis de Resultados del estudio sobre sobre El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano (2008).....	82
Tabla 9 Análisis de Resultados del estudio sobre sobre El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano (2008).....	83
Tabla 10. Análisis de Resultados del estudio sobre Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo (2016).....	87
Tabla 11. Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con el estilo de supervisión recibida (liderazgo).....	88
Tabla 12. Resumen de resultados Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación.....	90

Tabla 13. Análisis de Resultados Clima Organizacional del estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1 (2007)	95
Tabla 14. Análisis de Resultados de Satisfacción Laboral del estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1 (2007)	96
Tabla 15. Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con las condiciones físicas de trabajo.	97
Tabla 16. Resumen de resultados Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con las condiciones físicas de trabajo.....	97
Tabla 17. Cuestionarios para determinar la Relación Clima organizacional y su influencia sobre factores intrínsecos de la satisfacción laboral.....	106
Tabla 19. Cuestionarios para determinar la Relación del Clima organizacional y satisfacción con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.	114
Tabla 20. Resumen de resultados Relación del Clima organizacional y satisfacción con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.....	114
Tabla 21 Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales de alta y baja complejidad, (2011)	120
Tabla 22. Cuestionarios para determinar la Relación Clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento	121
Tabla 23. Resumen de resultados Relación Clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento	122

Resumen

En las últimas décadas se han realizado investigaciones enfocadas en el clima organizacional y la satisfacción laboral de las organizaciones, con la finalidad de identificar la influencia que los mismos tienen sobre las actitudes, comportamiento y percepciones que tenga el personal del área física en el cual desempeña sus funciones y propiamente sobre las tareas que realiza.

Se ha comprobado que el clima organizacional afecta directamente en la satisfacción laboral, ya sea aumentando o disminuyendo el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

Determinar el clima organizacional es necesario, ya que permite planear estrategias para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, asimismo cómo líneas de comunicación, retroalimentación y factores involucrados.

Se establece como objetivo principal “demostrar la influencia de los factores del clima organizacional sobre la satisfacción laboral”. Dichos factores son categorizados como extrínsecos e intrínsecos, los cuales se pretenden encontrar a través de esta investigación bibliográfica compuesta por veinticinco artículos científicos.

Dentro de los resultados obtenidos se haya que los principales factores extrínsecos que influyen sobre la satisfacción laboral, son la remuneración y compensación, el liderazgo y el clima físico laboral. Asimismo, los factores intrínsecos que más influencia a los colaboradores, son las relaciones interpersonales y el reconocimiento.

De los cuales se detectó que la remuneración y compensación materiales, son los factores que mayor insatisfacción generan en los empleados de una organización; y en contraparte las

relaciones interpersonales y reconocimiento, son los que mayor influencia positiva tienen sobre la satisfacción de los trabajadores.

Abstract

In recent decades, research has been conducted focused on the organizational climate and job satisfaction of organizations, in order to identify the influence they have on the attitudes, behavior and perceptions of personnel in the physical area in which they work its functions and properly about the tasks it performs.

It has been proven that the organizational climate directly affects job satisfaction, either by increasing or decreasing the performance of each of the employees.

Determining the organizational climate is necessary as it allows planning strategies to improve the job satisfaction of employees, as well as lines of communication, feedback and factors involved.

The main objective is to demonstrate the influence of organizational climate factors on job satisfaction, these factors are categorized as extrinsic and intrinsic, which are intended to be found through this bibliographic research composed of twenty-five scientific articles.

Among the results obtained, the main extrinsic factors that influence job satisfaction are remuneration and compensation, leadership and the physical work environment. Likewise, the intrinsic factors that have the greatest influence on job satisfaction are interpersonal relationships and recognition.

Of which it was found that compensation and compensation are the factors that generate the greatest dissatisfaction in the employees of an organization, and interpersonal relations and recognition are the ones that have the greatest positive influence on the satisfaction of workers.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes del problema

El concepto y estudio del clima organizacional nace en la década de los sesenta, propuesto por Gellerman (según lo menciona García 2009); esto debido a la idea de que el ser humano es un individuo que vive en constante interacción con el ambiente que le rodea. Asimismo, es la interacción dentro de una organización, un grupo de individuos con comportamientos individuales y colectivos que influyen en el ambiente laboral.

El clima organizacional es comprendido por las relaciones entre los colaboradores de la empresa, quienes se encargan de construir el ambiente donde desarrollan diariamente sus tareas, a continuación, se describen propuestas del clima organizacional elaboradas por distintos autores, en la última década.

Un estudio propuesto por Segredo (2013) sobre el Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, manifiesta la importancia de que las organizaciones propicien mejores condiciones y oportunidades de crecimiento a todos sus colaboradores, lo cual crea un ambiente de confianza, respeto y de profesionalismo.

Asimismo, confirma que las organizaciones están compuestas por ambientes dinámicos y complejos que influyen en el funcionamiento de la organización en general. Un elemento significativo del clima organizacional es la percepción subjetiva de cada colaborador, influida por los factores internos y externos al mismo tiempo; con lo cual se estima que el clima resultante induce a ciertos comportamientos determinados.

García y Bedoya (mencionado por Segredo 2013), consideran tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, las cuales son: observar el comportamiento de los trabajadores, hacer entrevistas y efectuar cuestionarios.

También, Segredo indica que el diagnóstico ideal del clima organizacional es la retroalimentación, ya que permite trabajar directamente sobre el comportamiento organizacional actual y desarrollar planes para mejorar actitudes y conductas involucradas, tales como niveles de motivación y rendimiento profesional.

Se comenta sobre la necesidad de que cada organización cuente con cinco categorías particulares del clima organizacional, y son las siguientes:

- Liderazgo
- Motivación
- Reciprocidad
- Participación
- Comunicación

Se puede inferir que el clima organizacional aporta información valiosa para gestionar el cambio y orientar hacia nuevos objetivos, acorde con las necesidades de cada colaborador.

Bustamante y Maldonado (2006), indican en sus investigaciones que el clima organizacional se desarrolla al existir la interacción de los colaboradores con el ambiente que les rodea, visto como un fenómeno socialmente construido, basado en las experiencias individuales y grupales de los trabajadores que lo conforman.

Etkin (como lo citó Bustamante y Maldonado 2006) tres factores importantes sobre el clima organizacional: factor personal incluyendo las motivaciones, percepciones y valores de cada colaborador, variables estructurales tales como: tecnología, recompensas y relaciones con los superiores y por último las metas operativas del sistema, correspondiente a los objetivos de cada organización.

Adicional a este aporte indican que el liderazgo tiene un peso importante sobre el clima organizacional, ya que al ser flexibles y existir distintos estilos de liderar pueden generar con mayor facilidad un ambiente que motive y desarrolle a los colaboradores.

Finalmente, Bustamante y Maldonado (2006) establecen tres razones convenientes para buscar un clima laboral sano, las cuales son las siguientes:

- La interacción diaria de los miembros de la organización, permite la construcción positiva del clima organizacional, facilitando u obstaculizando el logro de metas
- Conocer el clima de la organización permite tener un punto de vista amplio, facilitando el abordaje de fenómenos complejos desde una perspectiva objetiva.
- El clima organizacional es construido por todos los miembros de la organización, quienes pueden auto reflexionar sobre sus propias acciones y mejorar los procesos orientados e incrementar la eficiencia

Segredo y Diaz (2011) realizan un estudio sobre clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana, donde refiere que el clima organizacional es un “...enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos que les permite conducir la gestión de los cambios necesarios de la organización para el mejoramiento continuo” (p. 257)

Se utilizaron cinco dimensiones del clima organizacional para el desarrollo de este estudio transversal, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. En cuanto el análisis de los resultados de dicho estudio, las dimensiones de liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación fueron calificadas como clima satisfactorio; se destacaron la participación y el liderazgo, las dimensiones con mejores resultados.

Un estudio sobre el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud fue realizado por González, Pedraza y Sánchez (2015), basados en la propuesta de Elton Mayo; ellos resaltan la importancia de las relaciones humanas, además de las condiciones de trabajo, sentido de pertenencia a la empresa, así como los sentimientos, percepciones de los colaboradores y los intereses colectivos; estos factores influyen en la satisfacción laboral y la productividad de cada uno de los empleados.

Otro dato relevante detallado por estos autores, es la relación del enfoque de la Gestalt, considerando que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el ambiente que les rodea, lo cual es un factor que condiciona la percepción de las personas sobre su área de trabajo.

El clima organizacional permite tomar en cuenta las percepciones de los trabajadores con la finalidad de elaborar una opinión compartida, entre los colaboradores y realizar actividades para diseñar planes de acción que les permitan mejorarlo.

Armenteros y Sánchez (2015), definen 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 generales". (p. 456)

Tomando en consideración esta definición del clima organizacional, se evidencia que el clima laboral influye de manera directa la motivación.

Bobbio y Ramos (2010), realizan un estudio sobre la satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú, en el mismo manifiestan que la satisfacción laboral es el resultado de las actitudes que tiene el colaborador hacia su empleo. La satisfacción es modificada por factores como: productividad, motivación, actitudes y clima organizacional.

Mediante un estudio transversal que nos permita valorar la satisfacción laboral, tomando en cuenta criterios de inclusión como: edad, sexo mínimo un año de laborar y condición laboral (interino propietario). Los resultados obtenidos son los siguientes: el 98.7% de los colaboradores se encuentra a gusto con su trabajo, refiriendo a que el hospital les brinda adecuada motivación y oportunidades satisfactorias de crecimiento y promoción; el 28% se encontraba satisfecho con la remuneración económica y el 22.7% de los entrevistados, consideran que la satisfacción laboral aumentaría si la remuneración económica aumentara.

En conclusión, en este estudio se considera que la satisfacción laboral es determinada principalmente por los factores organizacionales, actitudinales y económicos; la diferencia en ambos grupos de estudio para incrementar la satisfacción laboral, es la higiene y limpieza para el personal médico, y una adecuada relación con sus jefes. Mientras que, para el personal de enfermería, la satisfacción laboral depende de la carga laboral y adecuadas oportunidades de promoción.

García, Martínez y Ramírez (2009), realizan un estudio sobre Satisfacción laboral en enfermeras del hospital de oncología Centro Médico Nacional, proponen que la satisfacción

laboral es “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 22).

Realizan un estudio observacional, descriptivo y transversal tomando, en cuenta a 230 enfermeras de un total de 500, se realiza una escala para la calificación de la satisfacción laboral, y se desarrollan dos categorías: subescala de factores intrínsecos, como lo es el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción; y la sub escala de factores extrínsecos, donde se valora el nivel de satisfacción basado en horarios, remuneración, condiciones físicas del trabajo, entre otros aspectos.

El estudio indica que el 100% de la población de la muestra mantiene una satisfacción baja, la misma se verifica que la insatisfacción se presenta en 2 intrínsecos y 5 factores extrínsecos, en relación con sus jefes y superiores; además, encuentran que las condiciones físicas son un factor de insatisfacción.

Un estudio sobre satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado realizado por Jaik, Tena y Villanueva (2010), indican que la satisfacción laboral es “una respuesta positiva hacia el trabajo en general o hacia algún aspecto del mismo o, como un estado emocional afectivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.” (p. 120)

La satisfacción laboral es un intermediario entre las condiciones laborales y las consecuencias organizacionales. El estudio planteado es de carácter cuantitativo y transversal, con características exploratorias y descriptivas.

En el mismo se pretende determinar la satisfacción laboral y el compromiso que los docentes tienen con la institución; asimismo, como los siguientes: relaciones interpersonales,

desempeño profesional, condiciones laborales, valoración del trabajo desarrollado, participación, factores organizacionales y ambiente físico y equipo directivo.

En cuanto a los resultados de este estudio, corresponden a la media más alta se encuentra comprometida con la institución y están comprometidas a trabajar con calidad, gusto por su trabajo y sentimiento de pertenencia. Mientras que la media más baja indica que la insatisfacción es producto de falta de ventilación de espacio físico, la forma de supervisión de los directivos y la remuneración económica que reciben.

Delimitación del problema

¿Cuáles factores del clima organizacional tienen mayor influencia sobre la satisfacción laboral de los trabajadores?

Justificación

En los últimos años se ha evidenciado la necesidad de que las empresas su clima organizacional para mantener mayor satisfacción laboral positiva, entre sus colaboradores; la competencia empresarial actual ha incrementado por lo que los empleados demandan más beneficios a cambio de su trabajo.

Un colaborador satisfecho desarrolla sentimiento de pertenencia y afinidad con su empresa, realiza su trabajo con mayor dedicación y se esfuerza por cumplir las metas comunes; esto permite que se brinde un servicio de calidad, aplicándolo en sus funciones y con sus clientes externos.

Invertir tiempo en mejorar la calidad del clima organizacional surge a raíz de que sólo las empresas con un alto grado de compromiso social, mejoran su clima y la satisfacción laboral;

así pueden mantenerse en el mercado, por lo que buscan el bienestar integral de cada colaborador.

Según un artículo publicado en La República, indica que los gerentes pueden trabajar en su entorno de trabajo, buscando constantemente condiciones para motivar a sus empleados y que los mismos se sientan cómodos en su puesto, esta acción beneficia a la empresa impactando de manera positiva en los resultados (Chávez; 2015).

Los colaboradores motivados tienden a valorar más su trabajo, se comprometen más con los objetivos y metas empresariales; y su desempeño irá aumentando.

En el desarrollo de esta investigación bibliográfica se pretende identificar cuáles son los factores que tienen mayor influencia sobre la satisfacción laboral, entre ellos destacan los factores intrínsecos y extrínsecos.

Los factores del clima organizacional a investigar son los siguientes: la supervisión o estilo de liderazgo, remuneración y compensación, las condiciones físicas del ambiente, relaciones interpersonales y reconocimiento. Cada uno de estos factores influye de manera positiva o negativa sobre la satisfacción laboral del colaborador.

Es importante que los directivos determinen cuál es el impacto que tiene cada uno de los factores del clima organizacional sobre la satisfacción laboral sus colaboradores, de tal manera que pueda identificar métodos para evaluar la influencia que los factores tienen sobre la satisfacción laboral de los empleados.

Una vez que se identifican los factores que tienen mayor peso o influencia sobre la satisfacción de los colaboradores, se debería de invertir recursos para mejorar aquellos que

se han determinado como débiles y procurar mantener los factores que promueven una alta motivación entre sus empleados.

Se debe trabajar en conjunto para elevar la motivación de los miembros del equipo; asimismo, reforzar su identidad y pasión por el trabajo, elevar su grado de satisfacción laboral, y que inmediatamente propicie compromiso y mayor productividad.

Redacción del problema central: pregunta de la investigación

¿Cuáles factores del clima organizacional tienen mayor influencia sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, según investigaciones previas?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Demostrar la influencia de los factores del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, mediante una revisión de bibliografía académica sobre el tema.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores extrínsecos del clima organizacional que repercuten sobre la satisfacción laboral
- Listar los factores intrínsecos que influyen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.
- Describir los resultados obtenidos en estudios previos que relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral.

Alcances y limitaciones

En adelante se facilita información encontrada a lo largo de las últimas dos décadas, basados en las investigaciones de diferentes autores, con la finalidad de determinar conceptos generales y la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral.

Por medio de la revisión bibliográfica se pretende determinar cómo se han aplicado los conceptos en distintos ámbitos laborales, se pretende abordar investigaciones que describan los factores del clima organizacional y cómo influye sobre la satisfacción de los colaboradores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Contexto teórico-conceptual

Clima organizacional

1.1.1 Definiciones de Clima Organizacional

El presente apartado tiene como finalidad identificar distintas definiciones correspondientes al clima organizacional, propuestas a lo largo de las últimas dos décadas. Sin embargo, se considera relevante abordar en primera instancia la definición propiamente de organización.

La primera propuesta del concepto de organización es tomada de Chiavenato (2007) el cual considera que: “las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar, debido a sus limitaciones” (p.6).

Una organización es el conjunto de varias personas que se unen para lograr un fin determinado. Por lo general, las personas ligadas a una organización se ven dispuestas a cooperar unas con otras; se comunican e interactúan en un sistema de codependencia para así lograr objetivos comunes.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), consideran que una organización laboral es como un subconjunto, compuesto por áreas de trabajo, puestos y actividades que comparten un grupo de individuos. Indican que el ambiente laboral consta de tres componentes:

- El general: aspectos que influyen en la estrategia de la organización, compuesto por aspectos económicos, legales, sociales e inclusive tecnológicos.
- El operativo: interacción entre el cliente, puesto de trabajo y proveedores
- Interno: comprendido por relaciones laborales, capacitación, cumplimiento de metas y objetivos.

Tomando en cuenta estas definiciones, se puede concebir que una organización puede ser de carácter lucrativo o social; además, es una entidad social ya que se encuentra compuesta por capital humano. Las personas que conforman la organización comparten elementos tangibles, como lo es un espacio físico; pero también elementos intangibles, tales como, los procesos, proyectos, el desarrollo de objetivos y metas comunes.

A continuación, se desarrolla la conceptualización de clima organizacional propuesta por diversos autores, las cuales corresponden a las relaciones laborales y personales que se desarrollan en una empresa. La misma abarca la parte física, emocional y mental de cada uno de sus colaboradores.

Halpins, Crofts, Litwin y Stringer (citado por Sandoval, 2004) definen el clima organizacional como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (p. 84)

La percepción que tenga cada colaborador sobre el clima organizacional, podría categorizarse como subjetiva, ya que depende de cómo cada quien interiorice los estímulos del ambiente laboral; dichos incentivos pueden ser remuneración económica, el respaldo y trato que reciba por parte de las personas que le rodean, reconocimiento y posibilidad de crecimiento, entre otros.

Chiavenato, (citado por Cortes, 2009), refiere a que el clima organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. Así mismo se refieren al desarrollo organizacional, como el proceso a

largo plazo, apoyado por la alta dirección, con la finalidad de mejorar procesos de resolución de problemas y procesos de renovación organizacional.

Para Rodríguez (2015) el clima laboral es “percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelve un grupo de colaboradores, siendo este denominador común de la percepción individual de cada miembro” (p. 7).

Rodríguez determina que la insatisfacción personal o la satisfacción, son producto de las variables del liderazgo, dinámica organizacional, ambiente físico y relacionamiento interpersonal. Destaca las necesidades particulares de cada persona, sus creencias, opiniones, valores y demás aspectos personales, los cuales son importantes mantener e integrar con los demás trabajadores, ya que al estar dentro de una empresa se debe de convivir en grupo y adaptar los rasgos de cada colaborador a los objetivos de la empresa para lograr las metas comunes, más atractivas para la empresa.

Un clima organizacional positivo implica que las metas personales de los colaboradores estén alineadas con los objetivos empresariales, que busca siempre un resultado de ganar – ganar, donde el individuo no renuncie a sus creencias personales y que la empresa los pueda utilizar a su favor, inclusive reforzar las áreas débiles para lograr las metas institucionales.

De acuerdo con Quintero, Africano y Faria (2008) “el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.” (p.36).

Estos autores concuerdan en que el clima organizacional es un componente multidimensional, compuesto por estructuras organizacionales, comunicación estilos de

liderazgo, entre otros. Estos rasgos influyen de manera directa en el comportamiento de los individuos y su criterio personal ante la organización.

A partir de lo anterior, se concluye que el criterio que tenga un individuo no radica en los factores organizacionales ya existentes, sino en la percepción de las interacciones y experiencias que este mantenga como miembro activo de la organización.

Asimismo, Soberanes y de la Fuente (2009) afirman que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, ya que su desempeño y accionar se da en función del concepto e imagen personal que se formen respecto al ambiente que los rodea.

Retomando esta última definición, el clima en la organización debe de brindar calidad laboral a las personas que la conforman, aprovechando al máximo los recursos con los que cuentan, con la finalidad de que los individuos se comprometan, con el proyecto empresarial, que encuentren satisfacción en sus labores y colaboren con la obtención de metas comunes.

Toro, (citado en Chiang, Heredia y Santamaría, 2017), confirma los conceptos anteriores referentes al clima organizacional. Las actitudes, conocimientos, valores arraigados de cada persona, influyen a través de estímulos sensoriales e impulsos neuronales, encargados de transformar la realidad externa; y determinados según el tipo de percepción que se tenga del entorno.

Se puede suponer, entonces, que el clima organizacional genera un impacto importante en la satisfacción laboral, ya que el mismo puede llegar a aumentar o disminuir el rendimiento laboral de los colaboradores. Un clima laboral positivo propicia mayor motivación entre los colaboradores, aumenta el compromiso, la lealtad y la productividad en el desarrollo de las tareas.

Hoy en día, las organizaciones consideran de gran importancia la gestión de clima organizacional. Toman en cuenta las conductas y actitudes de los colaboradores para poder motivarlos, acorde con las necesidades personales de cada uno de ellos.

El clima organizacional se encuentra compuesto por diversos factores, mismos que se esperaría que repercutan de manera directa o indirecta sobre la satisfacción laboral. Algunos de estos factores se describirán en el siguiente apartado.

1.1.2 Factores que conforman el clima organizacional

A lo largo de los últimos años se han realizado diversas propuestas sobre los factores que conforman el clima organizacional, las cuales no siempre coinciden.

Para el desarrollo de este marco teórico se toma la decisión de abordar los factores propuestos por la empresa Deloitte, una consultora destacada en el abordaje de clima organizacional y asesoría empresarial.

Los factores que conforman el clima laboral, propuestos por Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DELOITTE, 2019), confirman que los mismos buscan reflejar facilidades y dificultades que encuentra el colaborador para aumentar o disminuir su productividad y satisfacción.

Estos factores proporcionan los siguientes beneficios:

- Trabajar con las formas de pensamiento y conductas de cada empleado, con la finalidad de construir herramientas o barreras para lograr el éxito de la empresa.
- Determinar el compromiso de cada colaborador con los objetivos generales de la organización

- Detectar oportunidades de mejora para aumentar productividad y eficiencia
- Generar acciones de cambio permitiendo lograr mayor efectividad dentro de la organización

Los factores propuestos por Deloitte que se van a desarrollar para este apartado son los siguientes:

- Trabajo significativo
- Gestión de apoyo
- Ambiente laboral positivo
- Oportunidad de crecimiento
- Confianza de liderazgo

Cabe mencionar, que se toma este marco de referencia, debido a que parte de un estudio empírico que esta firma consultora realiza cada año en cientos de empresas en todo el mundo, donde se resumen los aspectos del ambiente laboral que, según los empleadores encuestados, tienen mayor repercusión sobre la atracción, retención y satisfacción del personal.

Otros autores como Brown (citado en Arias, 2004), proponen factores similares a los de Deloitte, e indican que los individuos que conforman una empresa, comparten percepciones similares, respecto de los factores que les ofrece su entorno laboral diariamente. Algunos de estos factores son los siguientes: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos, administrativos y ambiente laboral en general.

Otra propuesta por parte de Cuadra y Veloso (2010), indica que la percepción de los individuos en la organización es influenciada por los factores similares a los anteriormente

mencionados; el estilo de supervisión es uno de los factores más relevantes en el clima organizacional, ya que el liderazgo implementado por parte de las jefaturas influye de manera directa sobre la creatividad y productividad del equipo de trabajo (Cuadra y Veloso. 2010.).

1.1.2.1 Confianza de liderazgo

Como primer factor se desarrolla el liderazgo; esta función la desempeña un colaborador distinguido al resto, cuya función principal es guiar, tomar decisiones acertadas y velar por la integración de sus miembros y de facilitarles herramientas para aumentar el compromiso y motivación en el cumplimiento de metas comunes.

Referente al liderazgo Pereyra, Sponton y Trógolo (2013) afirman lo siguiente: “El liderazgo constituye el proceso por el cual una persona influye sobre sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito organizacional.” (P. 17).

Un líder eficaz debe ser capaz de adaptarse a su equipo de trabajo y a las tareas asignadas, siendo competitivo para lograr guiar de manera proactiva a su personal, estos rasgos pueden determinar el éxito o fracaso de una organización.

Los líderes deben de reconocer sus propios valores y comprender que deben de acoplarlos a los valores organizacionales, ya que los mismos son los que regulan sus conductas, determinado el estilo de liderazgo que promuevan en la organización. (Castro y Nader, 2007).

El liderazgo influye en el buen clima organizacional, impacta de manera positiva o negativa a través de aspectos como: la manera en que los gerentes se encargan de dirigir a sus subordinados, ofreciendo convenios organizacionales y estrategias, basadas en oportunidades de logro y crecimiento, fuentes de satisfacción y recompensas. (Portalanza y Serrano, 2014).

1.1.2.2 Estilos de liderazgo

La propuesta de Lewin, Lippit y White (Citado en Cuadrado, Molero y Navas, 2003), proponen tres estilos de liderazgo diferentes, los cuales pueden influir de una u otra forma en el clima organizacional, dependiendo del perfil de personas que lideran, los cuales son:

Líder autocrático, es quien se encarga de organizar y dictar lo que se debe hacer, determina el momento de participación y adicional impide que otros participen. Líder democrático, es quien se encarga de fomentar la participación de todos los integrantes en el momento de toma de decisiones.

Líder “laissez-faire” (líder que se adapta), es quien se mantiene distante y pasivo, no toma una función concreta ya que no juzga ni evalúa al grupo (Cuadrado, Molero Y Navas, 2003, p.116).

Asimismo, Bernard Bass (Citado por Mendoza y Ortiz, 2006), propone dos modelos de liderazgo opuestos, modelo transaccional y el modelo transformacional.

- Modelo transaccional, este modelo de liderazgo es más directivo, donde el objetivo principal es hacer lo que el líder indique, en este caso el colaborador realiza una conducta, emitiendo una respuesta esperada para recibir una recompensa por parte de su jefatura.

El modelo transaccional se apega al modelo conductista donde los líderes proponen estrategias para garantizar la obtención de resultados, a través de la motivación de Jefe – subordinado y el cumplimiento de procesos. (Barboza y contreras, 2013)

- Modelo transformacional, con base a la influencia ante los individuos, se estimulan a cambiar a dejar sus intereses propios de lado y cambiarlos por un interés colectivo. Se desarrolla un proceso generador de cambios dinámico y variante acorde con las situaciones actuales. (Murillo, 2006)

Por su parte, Goleman, propone los siguientes estilos de liderazgo:

Estilo coercitivo, este se encarga de exigir el cumplimiento de inmediato de las tareas asignadas, impulsa, logro, iniciativa y autocontrol, es muy útil al utilizarlo con empleados problemáticos, sin embargo, genera un clima negativo al exigir el cambio sin importar los sentimientos de los colaboradores. Estilo afiliativo, este estilo de liderazgo promueve que los individuos se orienten a una misma visión clara, en un acompañamiento por parte del líder con el subordinado, genera autoconfianza y empatía

Estilo democrático, se encarga de validar el pensamiento u opinión de los colaboradores, se lidera en equipo y emplean comunicación asertiva, con el fin de crear colaboradores valiosos. Promueve un clima positivo. Estilo ejemplar: permite que se desarrollen altos estándares para el desempeño, el líder realiza la tarea y le muestra al empleado como realizarla, genera consciencia, sentimiento de logro, promueve la iniciativa, obtiene resultados rápidos y mantiene a su equipo motivado, sin embargo, el clima es negativo, ya que los colaboradores se sienten abrumados por tratar de cumplir las expectativas de sus jefaturas. Estilo formativo, se encarga de preparar al personal para el futuro, el líder brinda opciones de como poder realizar las tareas, y los colaboradores se adaptan a las mismas, desarrollan autoconsciencia y empatía, premia con fortalecer a un equipo a largo plazo, debido a esto genera un ambiente laboral positivo. (Goleman, 2005, p. 28)

Una propuesta un poco diferente a estos estilos de liderazgo, es la del liderazgo situacional, teoría propuesta por Hersey y Blanchard (mencionado por Benavides y Delgado, 2004.), quienes indican que no existe un liderazgo único, ya que un líder exitoso es capaz de adaptar su comportamiento acorde con la necesidad de su personal o de la situación que se presente. Se entienden de la siguiente forma:

- El grado de conducción, dirección o comportamiento de una tarea.
- El apoyo social y emocional en las relaciones personales
- El nivel de madurez o disposición con base en la habilidad con la que desempeñan ciertas tareas.

El nivel de madurez consiste en establecer metas altas y alcanzables, estas metas permiten valorar la disponibilidad y capacidad de cada uno de los colaboradores, impulsando a un grupo en específico a un nivel de madurez similar.

1.1.2.3 Liderazgo eficaz

Likert, (como lo menciona Murillo, 2006), menciona cinco comportamientos que definen a un líder eficaz. Esta figura de líder se adapta de una manera integral a las organizaciones, ya que posee buen manejo de información y conocimientos técnicos de sus labores diarias, tiene la capacidad de desarrollar, plantear objetivos, además de coordinar al personal y sus funciones.

La teoría de Likert (citado por Murillo, 2006) da importancia y validez a los sentimientos individuales de los integrantes del grupo a liderar; esto permite desarrollar relaciones positivas entre el equipo y la lealtad entre quienes lo conforman, posterior a la generación de

este ambiente laboral positivo, genera entusiasmo y motivación para el cumplimiento de objetivos; además, estimula el logro de alto estándares de rendimiento.

Goleman (citado por Harvard Business Review, 2004) también realiza un aporte respecto de los componentes de la inteligencia emocional en el trabajo que debe desarrollar un buen líder. A continuación, se mencionan algunos aportes suyos.

La autoconciencia; desarrollar la capacidad de reconocer y entender las emociones propias, asimismo, como los impulsos, comprendiendo cómo repercuten estas en los demás. Al momento de desarrollar la capacidad de auto conocerse, aumenta la seguridad en sí mismo, permite hacer una autovaloración apegada a la realidad.

La autorregulación; esta capacidad permite que el líder en este caso controle los impulsos negativos, y pueda canalizarlos de una manera sana y un poco más positiva. Si logra autorregularse puede desarrollar de una manera íntegra, mostrándose confiable ante los colaboradores, con una mentalidad abierta al cambio.

La motivación; se desarrolla no solo por las recompensas monetarias por un trabajo bien realizado, o por la posición dentro de la organización, sino por encontrar la pasión que le impulsa a desarrollar las tareas de una manera productiva que causa satisfacción. Este rubro ayuda a mantenerse optimista y comprometido con la organización.

La empatía; habilidad para comprender el estado emocional de los otros, esto permite sensibilizar, principalmente cuando las labores requieren brindar atención y servicio a un cliente.

Las habilidades sociales, destaca la creación de redes sociales sólidas, encontrando lazos comunes que une al grupo y permite desarrollar el sentido de pertenencia. Debido a esta

habilidad se facilita lidiar con cambios, hay facilidad en cuanto la comunicación fluida, inclusive persuadir para un resultado de beneficio común o bien para crear grupos y liderar equipos distintos.

1.1.2.4 Oportunidad de crecimiento

El concepto de capacitación puede definirse de la siguiente manera:

La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo. (Guiñazu, 2004, p.103)

La capacitación del recurso humano es necesaria en la organización empresarial, sobre todo para los colaboradores de primer ingreso y, en general, para los que ya forman parte de la organización. Esto les permite comprender mejor el contexto en que se van a desenvolver, aclarando políticas y cultura propias de la entidad.

Permite que cada uno de sus miembros desarrolle conocimientos técnicos, inclusive actitudes para desenvolverse diariamente en sus tareas, modifican y mejoran las experiencias previamente aprendidas en trabajos anteriores, permite orientar a los miembros para la obtención de objetivos comunes y les brinda la capacidad de resolver problemas por sí solos.

Por su parte Depresbiteris (2004), sugiere que no existen los programas de capacitación como tal, ya que algunas personas lo determinan como una acción formativa, proyectadas al mejoramiento del desempeño. Las competencias personales (conocimientos, actitudes y habilidades) son perfeccionadas para desarrollarlos dentro del contexto laboral.

Aportando a esta definición, Siliceo (2004) indica que la organización es responsable por la capacitación de sus colaboradores, permite que se visualice como una empresa seria y comprometida, capaz de adaptarse al cambio continuo y lograr una fresca transformación.

Asimismo, la capacitación permite evaluar los conceptos de los colaboradores ya incorporados a la organización, permite refrescar o actualizar conceptos, mejora la actitud del personal, establece niveles de aprendizaje para incrementar la productividad, favorece el mejoramiento de procesos y procedimientos, y permite mayor integración de la empresa.

Según Valdivia (2018), se plantean técnicas de capacitación orientadas al contenido; este tipo de capacitación es utilizada para transmitir conocimientos técnicos, la capacitación orientada al proceso, se enfoca al desarrollo de habilidades interpersonales y las mixtas, enfocadas en desarrollar dinámicas de rol play, estudio de casos y técnicas.

De igual manera el tiempo ya sea por integración, es decir, de primer ingreso, busca la integración y adaptación al ambiente físico y social del nuevo empleado. Por último, la capacitación del empleado ya ingresado al puesto de trabajo, con finalidad de actualizar conocimientos y metodología de trabajo.

Los propósitos de la capacitación según Siliceo (2004), son los siguientes:

- Reforzar y mantener la cultura y valores de la organización
- Apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar calidad de desempeño
- Resolver problemas
- Inducción y orientación del nuevo personal

- Actualizar conocimientos y habilidades

La constante capacitación permite identificar las áreas de mejora para lograr condiciones de trabajo más satisfactorias, impulsando el compromiso y productividad de la unidad de sus partes, mejorando el clima organizacional donde se desarrollan.

1.1.2.5 Gestión de apoyo

Según Ermida (2000), comenta que la relación laboral no es solo el contacto inicial sino la continuidad de un trabajador con la empresa, con la finalidad de adaptarse y desarrollar competencias que le garanticen mantener su empleo, y por su parte al empleador debe aprovechar las capacidades para el beneficio de la empresa y logro de metas.

Una definición importante para Sierra (2015) es que el clima laboral depende del trato y relación que un jefe pueda tener con sus subordinados, el cual puede ser un vínculo importante o un obstáculo en cuanto al desempeño de los colaboradores y puede repercutir en su satisfacción laboral.

Casanova (2003), plantea las relaciones laborales, como la relación de los servicios y recursos utilizados para lograrlo, promoviendo la igualdad de oportunidades y acceso al existir la disponibilidad de empleo, ofreciendo plataformas tecnológicas para el desarrollo de la innovación, orientado a la productividad y ser competentes ante las otras empresas.

Estos dos últimos términos, son tomados en cuenta para determinar la remuneración económica por los servicios, el salario de cada trabajador se determina, según el aporte que este brinde a la empresa; entre más calificado se encuentre, más atractivo será para la empresa mantenerlo.

Los individuos desean que las empresas desarrollen e implementen sus habilidades y competencias acorde la propuesta de Meyer (según lo menciona Avalos, Gomez, Gonzalez y Recio, 2013), para obtener mayor satisfacción intrínseca donde puedan obtener compensaciones psicológicas, sociales y materiales.

Las relaciones laborales también están comprendidas por la influencia de las interacciones interpersonales entre los colaboradores y la satisfacción laboral que las mismas conllevan. La confianza según Ferres, Connell & Travaglione (como lo menciono Carmona, Gallardo y Ripoll, 2010). Es el factor que permite las buenas relaciones y actitudes efectivas en el trabajo.

Satisfacción laboral

En este apartado se abordan los conceptos básicos y las teorías propuestas por diferentes autores sobre el tema de satisfacción laboral. Durante los últimos años, dichas teorías han evolucionado, ha cambiado la perspectiva motivacional; en ellas se traza la diferencia entre los factores extrínsecos, como, por ejemplo, la remuneración económica por las tareas realizadas, y los factores intrínsecos, como los elementos de mayor peso en la satisfacción del trabajador en su entorno laboral.

Como primera definición de satisfacción laboral, de acuerdo con Kallerberg, (según lo menciona Bória, Crespi y Mascarilla, 2012), es la orientación afectiva que el individuo desarrolla ante los roles de trabajo que desempeña. Sin embargo, la percepción es subjetiva y es personal, ya que lo que resulta satisfactorio para unas personas, puede que no lo sea para otros colaboradores.

Por su parte Abrajan, Contreras y Montoya (2008), abordan el concepto de satisfacción laboral, indican que la personalidad de cada individuo y las características del ambiente que les rodea, son importantes para establecer concordancia entre una persona y su puesto.

Para Fuentes (2012) la satisfacción laboral corresponde al resultado de factores internos y externos que afectan la productividad del colaborador. Incluso, indica que las organizaciones deben dar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores; esto permite que los colaboradores tengan deseo de desempeñar sus tareas con mayor eficiencia, desarrollando gusto por sus tareas y aumentando su satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es influenciada por factores externos e internos como la motivación, supervisión, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y sentimiento de pertenencia a la empresa. Estos factores repercuten directamente en la actitud del colaborador hacia su trabajo.

Esta relación puede destacarse como intrínseca, refiriéndose a la perspectiva personal del individuo sobre el trabajo que realiza; y la extrínseca, se relaciona con los beneficios que les ofrece la organización. Para Blum (como lo indica Abrajan, Contreras y Montoya, 2008), la satisfacción laboral responde a las actitudes que poseen los colaboradores, en relación al trabajo y los siguientes factores:

Los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. (Abrajan, Contreras y Montoya, 2008 p.107)

La satisfacción laboral es producto del grado de conformidad del empleado con su trabajo, donde se produce una relación dual entre empresa y colaborador, mientras la empresa brinde beneficios atractivos para sus empleados, se va a garantizar que cada colaborador sea productivo y sienta motivación al cumplir sus metas.

Afirmando esta propuesta respecto la satisfacción laboral, lo representan como, la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. (Madero, 2008, p.27).

Bajo esta línea se valida la necesidad de que la empresa cuide a sus colaboradores de manera integral; que les brinde un ambiente seguro para trabajar, les facilite las herramientas necesarias para desarrollar las labores, y además les dé garantías atractivas, ya que la insatisfacción laboral afecta directamente la productividad del individuo.

Otra propuesta de Arias y Gallegos (2014), refiere que la satisfacción laboral puede tomarse como una respuesta emocional positiva al puesto, donde se evidencia que trabajadores satisfechos se ajustan mejor al puesto de trabajo y su desempeño es mejor que el de los demás.

Para Pablos (2016), la satisfacción laboral refiere al nivel de bienestar que el trabajo pueda producirle o bien los sentimientos contrarios en caso de que exista insatisfacción laboral. Las expectativas laborales pueden estar influenciadas por opiniones o información que el colaborador haya recibido por parte de otros o bien por la experiencia personal previa.

Un factor determinante en la satisfacción laboral puede ser el estrés, el mismo puede ser provocado inclusive por un periodo de adaptación que el colaborador deba de afrontar en la

organización, esté caracterizado por los altos niveles de excitación y angustia por la incertidumbre de lo que quiera pasar.

1.1.3 Factores extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral

La motivación intrínseca es definida por Deci y Ryan (2000), como un potencial positivo de la naturaleza humana; este tipo de motivación nace desde el interior del individuo, buscando la novedad para aumentar sus propias capacidades.

Ospina (2006) indica que la motivación intrínseca tiene como objetivo principal experimentar la autorrealización por el logro de la meta; siempre el individuo se va a movilizar por el incentivo de aprender una nueva tarea.

La motivación intrínseca es postulada desde un enfoque humanista propuesta por Rogers y Maslow, (mencionado por Jiménez en Orbegoso 2016), como una nueva concepción del ser humano, donde el mismo es capaz de reconocer su existencia y lograr su autorrealización.

La motivación intrínseca es mencionada por Orbegoso (2016), donde destaca que una persona motivada va a ser mucho más productiva que una persona que no lo está, ya que el desempeño de las personas y logro de los objetivos dependen de la motivación o energía que inviertan en la tarea.

Este mismo autor propone distintas variables que influyen en la motivación intrínseca, y permiten que se lleve a cabo una acción en específico. Veamos las siguientes variables:

Necesidad de competencia; la cual corresponde a las capacidades de cada colaborador en poder realizar alguna tarea determinada y sentirse seguro de tener las habilidades para poder ejecutarla.

Necesidad de autodeterminación, es el momento en el que el individuo establece sus intereses y gustos personales y permite que estos guíen su accionar e influyan en la toma de decisiones.

Habilidades versus desafíos; este punto es demarcado por las tareas que resultan atractivas para el colaborador; es decir, si una tarea es aburrida o no logra despertar su interés se va a convertir en un desafío, si la tarea a realizar le parece interesante va a ser una habilidad.

Evaluación cognitiva; por medio de retroalimentación o información del desempeño del colaborador en las tareas, influyen en la autodeterminación

Recompensas, se recomienda brindar una recompensa no tangible, a nivel verbal, por ejemplo, para que motive realmente al individuo a ejercer una acción, ya que si la recompensa es física es muy probable que la persona pierda el interés en emitir esfuerzo para realizar su tarea. (Orbegoso, 2016, p. 80)

Por su parte Solf (2006), realiza un aporte importante sobre la motivación intrínseca en el ámbito laboral, ya que se ha logrado demostrar que la motivación extrínseca o tangible, ya no es suficiente para mantener el buen rendimiento por parte de los colaboradores.

Se espera que los colaboradores muestren iniciativa y sobre todo compromiso con la realización de sus tareas, con el fin de conseguir el éxito organizacional y ser distinguidos en el mercado.

Claros ejemplos de factores que conforman la motivación intrínseca son propuestos por Hackman y Oldham (como lo menciona Solf, 2006), los cuales indican que el interés de los colaboradores es buscar el crecimiento profesional, aprender, desarrollarse de manera exitosa y responsable en sus labores y sobre todo orientados a aumentar su conocimiento, con la finalidad de lograr reconocimiento de su trabajo, por parte de jefaturas y compañeros.

Cruz, Perez y Trevilla (2009), indican que la motivación extrínseca se considera como un conjunto de recompensas. Dichas recompensas pueden categorizarse en dos tipos: las directas, tales como el pago de salario, incentivos, complementos por méritos, o bien las indirectas, como lo es el tiempo libre no laborado, programas de protección social, inclusive formación educativa o capacitaciones para aplicar en las tareas solicitadas por el puesto.

Pineda (como lo menciona Sierra, 2015), establece que uno de los objetivos principales para determinar el clima organizacional, son: el ambiente, mobiliario, equipo adecuado para las funciones que desempeñan, iluminación, aire, comunicación, motivación y recompensas. Es necesario determinar dichos aspectos ya que influyen en el rendimiento laboral.

Asimismo, Sierra (2015), destaca una conceptualización importante sobre clima laboral, donde refiere que los aspectos o factores que la organización brinde a los colaboradores, producen una estimulación favorable en ellos, motivándolos a desarrollar tareas de satisfacción personal y, en un escenario desfavorable, frustrando sus necesidades e impidiendo que los objetivos sean alcanzados.

Otra definición para la motivación extrínseca, según Soriano (2009), indica que este tipo de motivación proviene de afuera del individuo, ya sea por terceros o promovida por el ambiente que le rodea.

Asimismo, este autor indica que la motivación extrínseca está basada en tres conceptos principales básicos: la recompensa, el castigo e incentivo, las cuales las describe seguidamente.

La recompensa es un objeto ambiental que resulta atractivo para una persona, la cual se da al final de realizar una conducta, buscando que aumente la probabilidad de que la misma se vuelva a repetir.

El castigo es representado como un objeto ambiental no atractivo para la persona; busca que una conducta disminuya o no se repita, preferiblemente.

Un incentivo, es un objeto ambiental que logra atraer o repeler la atención del colaborador, provocando que realice o no alguna una conducta. La diferencia entre el incentivo y la recompensa, es que el incentivo se da en cualquier momento y la función del mismo varia, acorde con la conducta que se quiera reforzar.

Seguidamente se establecen definiciones de diversos autores, donde se hace referencia a la satisfacción laboral en el colaborador.

De acuerdo con la propuesta de Durán y Zenteno (2016), el gerente debe de promover un clima organizacional cálido, que promueva el compromiso de los colaboradores. Proponen una serie de factores determinantes para lograr un alto nivel satisfactorio en el desempeño laboral, los cuales se mencionan a continuación.

Organización con un propósito; busca desarrollar la pasión y motivación entre el personal, el logro de metas exitosas se liga a los ideales compartidos entre la organización y sus empleados. Reducir el miedo e incrementar confianza, disminuir actitudes negativas ante el cambio, o bien reducir el temor a ser despedido; preparar al personal para el cambio y

brindarle las herramientas para lograrlo, permite que se refuerce el compromiso y la innovación.

Alto nivel de remuneración vinculado con el desempeño; esta es una relación importante donde se debe de pagar conforme la actividad del puesto. Equidad y justicia al establecer niveles de comunicación horizontales, vestimenta similar, espacios físicos comunes. Formación, además de capacitar al personal, genera en el empleado la necesidad de retribuir a la empresa con esfuerzo y compromiso. (Durán y Zenteno, 2016, p. 120)

Hay distintos factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, una de ellas es la propuesta de Robbins (mencionada por Caballero, 2002), donde destaca la importancia de brindar condiciones favorables de trabajo y que haya colegas que brinden apoyo.

Asimismo, como el reto en el trabajo, es la distinción de funciones dentro de un puesto de trabajo, donde se evalúa el empoderamiento que tenga el colaborador sobre el mismo, la autonomía e independencia con la que asume su rol en la empresa.

Sistema de recompensas justas; lo conforma el sistema de salarios y políticas laborales, incluye el pago justo por el tiempo laborado y funciones desempeñadas.

Por su parte Castro, Contreras, y Montoya (2009), desarrollan una investigación donde se proponen factores que afectan la satisfacción laboral, los cuales son:

La seguridad laboral; perspectiva de su propio desempeño y seguridad de la permanencia en el puesto. Condiciones de trabajo (incluyendo jornada laboral, vacaciones, aguinaldo utilidades, descansos de trabajo), capacitaciones y oportunidades de crecimiento, lugar físico adecuado para desarrollar las tareas. Las relaciones interpersonales, entre los mismos

compañeros o bien relación entre las jefaturas y subordinados. (Castro, Contreras, y Montoya, 2009, p.108)

La comunicación; la apertura para expresar ideas, sentimientos y nuevas propuestas para innovar en las tareas realizadas. La comunicación interna según Berceruelo (como lo indica Bustamante, 2012), pretende lograr el vínculo entre el trabajo individual y los objetivos generales de la empresa; asimismo, se aprovecha para transmitir la cultura organizacional, como los valores, misión y visión. A través de la misma, se mantiene activa la motivación y estimulación para que las labores se desempeñen de manera productiva.

La motivación; el grado de afiliación del individuo dentro y fuera de la empresa. La motivación según Gonzalez (mencionado por Jaimes y Saucedo, 2012), es la fuerza que un trabajador empeña para realizar con éxito las actividades productivas.

Asimismo, la motivación laboral se divide en tres aspectos: “Programa de pagos incentivos, enriquecimiento del puesto, referente a incentivos emocionales, como conductas asertivas dentro del trabajo y Administración con los objetivos” (p. 10)

Grado de estrés, grado de preocupación o ansiedad que la persona percibe por las funciones que desempeña diariamente. El estrés laboral según lo plantean Lazarus y Folkman (lo menciona López, Segovia y Peiro, 2007), indican que es un proceso que aparece en el momento que el individuo, enfrenta alguna situación, la cual evalúa como amenaza y que es influenciada por variables en el entorno.

1.2.2 Evaluación de la satisfacción laboral

La evaluación de la satisfacción laboral según Melia y Peiro (1989), apuntan a que las variables de rendimiento, accidentabilidad o abandono de trabajo, deben de ser atendidos desde la perspectiva de la psicología organizacional, proyectada a la evaluación de la calidad de vida laboral de cada individuo.

Para estas evaluaciones, han propuesto diversos tipos de cuestionarios, Cook (como lo menciona Melia y Peiro, 1989) indica que los cuestionarios se enfocan en variables específicas que influyen en la satisfacción laboral, pueden calificar en, ítems donde se miden diferentes aspectos del trabajo, para luego hacer una suma de puntuaciones a lo largo de una escala ya establecida.

Otro tipo puede ser medido por variantes de una única pregunta, y también los cuestionarios que emplean preguntas sobre variables generales y específicas para aproximarse a una medida global.

Un cuestionario de satisfacción laboral llamado S 20/30 es propuesto por Melia y Peiro (1989), donde se llevan a cabo 23 ítems cuya finalidad es medir cinco factores específicos, referentes a la satisfacción: con la supervisión, ambiente físico, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y con la participación.

Por otra parte, en el cuestionario Front – Roja, mencionado por Estévez, González, Hernández y Marrero (2006), consiste en evaluar la satisfacción por medio de 24 ítems, en una escala tipo Likert, se evalúa con puntuación de 1 hasta 5 los siguientes factores de satisfacción: satisfacción por el trabajo, tensión relacionada con el trabajo, competencia profesional, depresión en el trabajo, promoción profesional, relación interpersonal con los

superiores, relación interpersonal con los compañeros, características extrínsecas del estatus y monotonía laboral.

Los cuestionarios y evaluaciones de satisfacción laboral, son útiles para reorganizar una empresa y detectar áreas de mejora, con el fin de crear un clima organizacional sano y agradable para los colaboradores que lo conforman. Asimismo, priorizar las necesidades de sus empleados, mejorar calidad en las funciones de cada uno y generar métodos de recompensa.

Teorías propuestas de satisfacción laboral

Henry Fayol (como lo menciona Ávila y Medina, 2002) se encargó de sistematizar el comportamiento administrativo y ha trazado un esquema de la administración, centrado en la organización. Donde las operaciones administrativas fueron divididas en grupos relacionados entre sí, describiendo las técnicas que se debían realizar en cada organización.

Estas técnicas según Fayol, son las siguientes: las comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y gerencia (planeación, organización y control). Adicional a estas técnicas, propone principios administrativos, como la división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad al mando, remuneración, jerarquía, orden, equidad, iniciativa y espíritu de equipo. (Ávila y Medina, 2002, p.264)

Asimismo, Frederick Taylor (también mencionado por Ávila y Medina, 2002), apegado al método científico, mantiene que su preocupación fundamental era el aumento de la productividad, a través de la eficiencia; dicha eficiencia depende de los siguientes tres factores:

“One best way”, el mejor camino para desempeñar un trabajo, realizando estudios de tiempo y movimiento, con el fin de comprobar que era necesario racionalizar los métodos de trabajo, fijándose tiempos estándares entre cada tarea y operación. Establece la remuneración basada en la funcionalidad del obrero, entre mayor sea la función del mismo mejor va a ser la paga, En esta tercera propuesta indica que para un colaborador la prioridad no necesariamente depende del método de trabajo, ni del salario a recibir, sino también de condiciones que garanticen bienestar físico y reduzca la fatiga del colaborador. Esto se lograría al proponer, trabajos en equipos de producción, dividir las tareas de manera conjunta con la maquinaria, así mismo como el mejoramiento de ambiente físico y de trabajo. (Ávila y Medina, 2002, p. 263)

Taylor, también propone cuatro principios para obtener mayor rendimiento en mano de obra y ahorro de materiales, Ávila y Medina (2002) “principio de planeamiento, preparación, selección de trabajadores acorde su actitud y aptitud para desarrollar una tarea en específico, principio de control y de ejecución” (p. 264).

Por su parte, Elton Mayo (citado por Ávila y Medina, 2002), destaca la figura del “hombre social”, donde debe de buscar su autorrealización; propone que las administraciones deben de adaptarse a las necesidades del individuo, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa; por esta razón, destaca la teoría de las necesidades y la motivación.

Este enfoque humanista propuesto por Mayo destaca una nueva visión de la administración que se enfoca seguidamente:

La involucración de todos los niveles de la organización para la solución de los problemas organizacionales, Incentivo de mayor relación y franqueza entre los mismos individuos de la organización, mejorar competencias de los administradores, introducción de las ciencias del comportamiento en prácticas administrativas. (Ávila y Medina, 2002, p. 266)

A continuación, se mencionan otras teorías relacionadas con la motivación y la satisfacción laboral, entre ellos Maslow, Herzberg, Alderfer, Mc Clelland y Vroom.

1.2.3.1 Teoría de satisfacción laboral, propuesta por Maslow

Maslow (como lo menciona Bonillo, Nieto, 2002.) a través de su teoría sobre necesidades básicas, propone que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades, por medio las cuales el individuo logra alcanzar la satisfacción laboral al interactuar con el ambiente.

Araya y Pedreros (2009), validan la teoría de Maslow, indicando la importancia de satisfacer las necesidades de empezar a satisfacer las necesidades básicas y luego ascender a buscar satisfacer las necesidades complejas. Cuando las necesidades son satisfechas dejan de funcionar como motivadores, por lo que en el ámbito laboral las jefaturas deben procurar que sus colaboradores tengan cubiertas al menos sus necesidades básicas, de tal manera que logren enfocarse en alcanzar las de un plano superior, las cuales, en última instancia, permitirán alcanzar resultados de valor personal y organizacional.

Las necesidades propuestas son las siguientes:

Necesidades fisiológicas; son las que tienen mayor peso y fuerza para que sean suplidas a primera instancia, se encuentran vinculadas con su propia supervivencia y parte fisiológica del individuo; como, por ejemplo, alimento, abrigo, hidratación, sueño entre otros.

Seguridad, busca un grado de estabilidad entre su vida personal y el trabajo. Sociales, vínculo entre redes de apoyo, comunicación con las personas que les rodean, dar y recibir afecto. En este caso, las relaciones afectivas con los compañeros de trabajo.

Estima; reconocimiento tanto interno (logros, experiencias, autonomía) como externo (prestigio y aprecio). Autorrealización; corresponde al nivel más alto donde las personas pretenden desarrollar el máximo potencial, su creatividad y talento para alcanzar el máximo de sus capacidades personales (Bonillo, Nieto, 2002, p. 191).

1.2.3.2 Teoría bifactorial propuesta por Herzberg

Herzberg (como lo menciona López, 2005) confirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción de ciertas necesidades, produciendo la satisfacción laboral. Para esta propuesta Herzberg propone (según García, Luján y Martínez, 2007) que la motivación de las personas depende de dos factores: los higiénicos y los intrínsecos.

López (2005), señala que Herzberg a lo que apuntaba era al desarrollo de puesto vertical mediante la creación de factores motivadores extrínsecos provenientes del ambiente correspondiente a los higiénicos y los intrínsecos que vienen del interior del individuo denominados como motivacionales.

Factores higiénicos; estos factores son los que corresponden al medio físico en el cual se desenvuelven los individuos, en relación con su empresa, implicando desde áreas físicas como las situaciones en las cuales se vean involucrados, como, por ejemplo, los salarios, políticas supervisiones recibidas, entre otros. Poseen la característica de que, si no son satisfechos, generan desmotivación; pero si son cubiertos, no generan motivación en sí mismos; por eso Herzberg les denominó factores higiénicos.

Cada uno de estos aspectos corresponden a la perspectiva personal de cada colaborador, y los mismos son reforzados por parte de la empresa para motivar a sus empleados y mantenerlos de forma óptima para evitar un efecto contrario de la satisfacción.

Factores motivacionales; están relacionados directamente con el desempeño del individuo y lo que tiene bajo su control; como, por ejemplo, las tareas o responsabilidades relacionadas con el puesto. La motivación responde al sentimiento de realización y reconocimiento profesional, acorde a las actividades que realiza diariamente.

Para Herzberg (citado por Lopez 2005) la satisfacción se produce al momento de enfrentar situaciones retadoras y, por tanto, dar lugar a los factores motivacionales, más de carácter intrínseco.

1.2.3.3 Teoría de jerarquía propuesta por Alderfer

Alderfer (según lo menciona Araya y Pedreros, 2013), propone la teoría de la jerarquía, compuesta por tres necesidades básicas: la necesidad de existencia (bienestar fisiológico), relaciones (interacciones interpersonales) y crecimiento (el desarrollo personal).

Según Castro Huilcapi, Jacome (2017) la teoría de Clayton Alderfer es conocida también como ERG, a través de esta nueva propuesta cuestiona la pirámide de necesidades de Maslow; propone que para lograr la satisfacción se realiza un movimiento ascendente, donde la satisfacción es progresiva; pero también propone su contrario, la frustración regresiva.

La frustración regresiva sucede si el individuo fracasa en necesidades superiores, a la exposición a esta frustración las necesidades básicas van a volver; a diferencia de Maslow, considera que las necesidades son cambiantes entre ellas, donde puede subir y bajar en la pirámide cada cierto tiempo.

1.2.3.4 Teoría de necesidades socialmente aprendidas propuesta por Mc Clelland

McClelland (según lo propone Santivañez, 2017) demuestra mediante su teoría que la motivación del colaborador se basa en tres necesidades: necesidades aprendidas, necesidades de logro y las necesidades de poder y afiliación. Las personas buscan desarrollar estas necesidades, con la finalidad de buscar el éxito.

Necesidad de Logro, este tipo de individuos cuenta con la facilidad de sobresalir y tiende a relacionarse con el conjunto de normas; buscan excelencia a través de desarrollo y crecimiento para alcanzar el objetivo. Necesidad de poder; estos individuos son excelentes líderes, buscan influir en los demás, se enfocan en colaborar con el alcance de objetivos de la empresa y guiar a los demás. Necesidad de afiliación; establecen vínculos y cooperación, les agrada trabajar en equipo, evitan las competencias; las decisiones tomadas son base en mantener un equilibrio para no afectar las habilidades sociales (Santivañez, 2017, p. 57).

1.2.3.5 Teoría de expectativas propuesta por Víctor Vroom

La teoría de Vroom mencionada por Marrugo y Pérez (2012), propone que, para el alcance de las metas u objetivos, debe de existir una recompensa; la misma debe de ser otorgada al momento de concluir alguna tarea; entre mayor sea la recompensa, el colaborador se va a ver impulsado a mejorar el rendimiento.

La búsqueda de constante superación en el ámbito laboral debe de ser respaldada por la empresa; debe facilitarle recursos y herramientas para el cumplimiento de estos objetivos propuestos por sus colaboradores, con el fin de recibir apoyo por parte del personal y compromiso por aumentar el desempeño.

Asimismo, Marulanda, Montoya y Vélez (2014), afirman que el interés principal de Vroom, es establecer aspectos motivadores en los colaboradores, que causen deseos de permanecer en la organización; un factor importante puede ser el reconocimiento salarial por las tareas realizadas.

La satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores depende del ambiente físico de donde labora y la motivación intrínseca, con la que cuente cada uno. A demás de la posibilidad de poder demostrar sus conocimientos y tener la posibilidad de adquirir nuevas habilidades para poner en práctica, en sus tareas diarias.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Se plantean dos categorías de análisis para esta investigación: el clima organizacional y la satisfacción laboral, que pueden experimentar los colaboradores de una empresa, a raíz del clima que se genera en una institución.

Este proyecto aborda el tema de investigación desde un enfoque cualitativo, según Quintero, 2011, indica que el enfoque cualitativo es aquel que “presenta las ideas generales para analizar, identificar y complementar la investigación cuantitativa y la cualitativa, mencionando nociones epistemológicas y las características distintivas propias de la modalidad en estudio.” (p. 313)

Mediante revisiones bibliográficas donde se analizan estudios científicos que describan y validen la relación entre las variables de estudio propuestas, se pretende identificar el grado de relación entre diversos factores de clima organizacional y la satisfacción laboral

Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, mediante la recolección de datos, conceptualizaciones, hechos encontrados en estudios anteriores correspondientes a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Unidades de análisis

En este apartado el resultado buscado es poder detectar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los colaboradores. Se toman en cuenta los siguientes instrumentos como referentes de la investigación:

Publicaciones y artículos científicos, documentos, libros, tesis desde el año 2003 al 2016, consultados en las bases de datos de acceso libre como Google académico, scielo.org, dinalet.uniroja.es, revistas.ucr.ac.cr. y cenit.uh.ac.cr. Se utilizarán aquellos documentos en los que se pueda encontrar información relevante respecto a clima organizacional, sus variables como la supervisión o estilo de liderazgo, remuneración y compensación, las condiciones físicas del ambiente, relaciones interpersonales y reconocimiento. Asimismo, como satisfacción laboral y factores intrínsecos y extrínsecos que influyen sobre esta variable; además de evaluación de la satisfacción y teorías propuestas por distintos autores.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es meramente bibliográfico, implementando según Quintero, 2011, es la “sistematización de las prácticas: investigación documental y teoría fundada.” (p.314). Dentro de la propuesta de la investigación bibliográfica, se delimitará antecedentes, problematización, objetivos, adicional del constructo metodológico correspondientes a las variables de investigación.

Adicionalmente de las referencias bibliográficas indagadas como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2006), se espera explorar, describir, proceder con el análisis de la información y aportar algunas conclusiones.

Operacionalización de categorías de análisis

Procedimientos de recolección de información

Se realiza la búsqueda bibliográfica en publicaciones y artículos científicos, documentos, libros, tesis desde el año 2003 al 2016, consultados en bases de datos de acceso libre como Google académico, scielo.org, dinalet.uniroja.es; se utilizarán aquellos documentos en los

que se pueda encontrar información relevante respecto a clima organizacional y satisfacción laboral.

Los documentos que se toman en consideración son los que presentan las variables como: liderazgo, capacitación, relaciones laborales, clima organizacional, satisfacción laboral, teorías de satisfacción laboral, factores que influyen en clima organizacional, motivación, entre otros.

- **Criterio de selección:**

Relación entre el clima organizacional y la satisfacción de sus colaboradores.

Influencia del clima organización sobre la satisfacción laboral y el desempeño

Variables que influyen en el clima organizacional de la empresa

Variables que influyen en la satisfacción de los colaboradores

Organización y análisis de datos

Se realiza una amplia investigación sobre las categorías propuestas, en los documentos encontrados se toman en cuenta los que indiquen relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral, únicamente, los que indiquen temas relacionados; pero no incluyen estas variables; no se revisaron.

- Los criterios de selección utilizados para la investigación corresponden a la relación directa con el clima organizacional y la satisfacción, o bien que mantengan algún tipo de relación con las variables.
- Teorías sobre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional

- Los instrumentos utilizados para la medida de las variables, son subjetivas y objetivas, encontradas en las referencias bibliográficas.

Los resultados se presentarán de la siguiente manera:

Se tomó como referencia 25 artículos científicos desarrollados entre el año 2006 y 2018, con la finalidad de demostrar los factores que influyen en el clima laboral, satisfacción laboral y establecer la relación entre estas dos variables.

Con cada caso, se presentó la población en estudio, el instrumento utilizado, mediante una tabla se expondrán los factores que los investigadores destacan en cada caso, así como los resultados obtenidos; se indicarán las conclusiones y recomendaciones que se destacan en cada documento consultado.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Clima organizacional y su influencia sobre factores extrínsecos de la satisfacción laboral

En un estudio sobre satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena, Bello, Bermúdez, Burgos, Fuentealba, Montoya y Padilla (2016), pretendieron determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile.

Los investigadores propusieron un estudio de carácter cuantitativo, correlacional y corte transversal, seleccionaron una muestra de 166 funcionarios de una universidad estatal chilena, a quienes les aplicaron un cuestionario socio demográfico (sexo y edad) y laboral (antigüedad en la empresa, número de horas semanales de trabajo y tipo de contrato de los sujetos). Este instrumento es elaborado por los autores del estudio, con la finalidad de recoger datos descriptivos.

Asimismo, emplearon el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento se utilizó para medir el Clima Organizacional, diseñado y validado por Meliá y Peiró, consta de 23 ítems y 7 niveles respuesta tipo escala Likert. Escala de medición para clima organizacional de Koys y DeCotiis²⁰, adaptada y validada en Chile por Chiang et al 5 en el año 2008, consta de ocho dimensiones de clima psicológico y 42 ítems. El nivel de confianza del instrumento es de 95%, una precisión de 4% y una prevalencia de 80%.

En cuanto los resultados encontrados destacaron que un 95% de los docentes y un 90,6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente. Un 80% de los docentes y un

72,7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo.

Los colaboradores con antigüedad entre los 15 a 29 años manifestaron mayor nivel de satisfacción laboral, los que trabajan menos de 40 horas, los que poseen contrato indefinido. (Hace referencia a balance vida trabajo y a estabilidad laboral). La correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ($r = 0,523$; $p < 0,001$) como en administrativos ($r = 0,468$; $p < 0,001$).

Dado que en ambos casos la significancia del análisis de correlación es menor a 0,05; y que el índice de correlación fue positiva, se considera que hay una relación entre ambos factores, clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 1

Correlación entre satisfacción laboral y Clima Organizacional de los participantes

Clima organizacional	Satisfacción Laboral				
	Supervisión	Ambiente físico de trabajo	Prestación Recibida	Satisfacción intrínseca del trabajo	Participación
Autonomía	Poco significativo	Poco significativo	Significativo	Significativo	Muy Significativo
Cohesión	Significativo	Significativo	Poco significativo	Significativo	Muy Significativo
Confianza	Muy Significativo	Poco significativo	Poco significativo	Significativo	Muy Significativo
Presión	Nada significativo	Nada significativo	Nada significativo	Nada significativo	Nada significativo
Apoyo	Muy Significativo	Poco significativo	Significativo	Significativo	Muy Significativo
Reconocimiento	Significativo	Poco significativo	Poco significativo	Poco significativo	Poco significativo
Equidad	Significativo	Poco significativo	Poco significativo	Poco significativo	Muy Significativo
Innovación	Significativo	Poco significativo	Poco significativo	Significativo	Muy Significativo

Nota: Recuperado de “Satisfacción Laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena” (2016)

En el cuadro anterior se observa la correlación de los factores del clima organizacional con la satisfacción laboral. La confianza y el apoyo por parte de los supervisores son muy significativos para la satisfacción laboral de sus colaboradores; para la variable de supervisión, la autonomía es poco significativa en la satisfacción laboral y la presión resulta ser poco significativa.

En cuanto al ambiente físico reconoce que las variables del clima organizacional, autonomía, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, tienen poca o ninguna influencia sobre la satisfacción laboral.

Para las prestaciones, la autonomía y el apoyo son variables del clima organizacional que tienen una influencia significativa sobre la satisfacción de los colaboradores, mientras que la equidad, reconocimiento e innovación resultaron ser poco significativas para la satisfacción, en cuanto a esta variable.

Respecto a la participación, se logró identificar que las variables del clima organizacional, autonomía, cohesión, confianza, apoyo y equidad, resultan ser muy significativas para los colaboradores; lo cual determina que influyen de manera positiva sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.

En conclusión, en esta investigación se observaron distintas variables que influyen en el clima organizacional, tales como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la motivación, entre otras. Debido a la naturaleza del estudio, no es posible establecer relaciones de causalidad; sin embargo, es viable afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima en la organización, mayor es el grado de satisfacción laboral de los miembros de la institución.

Otro estudio fue realizado por Díaz y Segredo (2011); ellos desarrollaron una investigación sobre Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana, cuyo objetivo pretendía caracterizar las variables que influyen en el clima organizacional y repercuten en la satisfacción laboral de los docentes del estado, en la Misión Médica Cubana, en la República Bolivariana de Venezuela.

Con esta investigación se desarrolló un estudio transversal mediante el cual se pretendió determinar las dimensiones del clima organizacional y cómo estas repercuten en la satisfacción de los colaboradores a la hora de realizar sus tareas. Dentro de las variables de estudio destacaron el liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación. Trabajaron con una muestra de 24 docentes coordinadores, entre hombres y mujeres, para la recolección de datos.

Se empleó un instrumento modificado a partir de la propuesta de Inventario de clima organizacional de la Organización Panamericana de Salud / Organización Mundial de Salud (OPS/OMS), además se estudió la variable de la comunicación incluida al instrumento a partir de revisiones teóricas y experiencia de trabajo de la autora. El instrumento se califica con “Verdadero” y “Falso”, según lo que contestaron por cada uno de los incisos, se definió dar una codificación de uno (1) para las respuestas correctas, y para las incorrectas de cero (0).

En cuanto a la interpretación de los resultados, se establece una escala ordinal, donde se considera como clima organizacional satisfactorio a los valores entre 5 y arriba de 3, mientras que para los valores menores de 2.5 se estableció como clima organizacional insatisfactorio, se considera riesgoso a los valores entre 2.5 y 3.

Tabla 2***Análisis de Resultados del estudio sobre Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana***

Dimensión	Variables	Resultados
	Dirección	4.0
Liderazgo	Estímulo a la excelencia	4.4
	Estímulo al trabajo en equipo	4.5
	Solución de conflictos	2.8
	Realización personal	2.6
Motivación	Reconocimiento de la aportación	2.9
	Responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo	2.4
	Compromiso con la productividad	3.8
Participación	Compatibilidad de intereses	3.9
	Intercambio de información	3.8
	Involucrarse en el cambio.	4.2
	Aplicación al trabajo	3.6
Reciprocidad	Cuidado del patrimonio institucional	4.2
	Retribución	3.5
	Equidad	3.9
	Estímulo al desarrollo organizacional	3.0
Comunicación	Aporte a la cultura organizacional	4.1
	Proceso de retroalimentación	3.6
	Estilos de comunicación.	2.4

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la investigación reflejaron como la dimensión del clima organizacional y el liderazgo, influyeron muy favorablemente sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, a pesar de que la resolución de conflictos tiene una calificación más baja, se mantuvo dentro del rango satisfactorio.

La motivación fue percibida como satisfactoria. Esta dimensión del clima organizacional es necesaria, ya que depende en parte de la actitud con la que los colaboradores realicen sus tareas. Tal como lo menciona Maslow, la autorrealización es una necesidad básica de los

seres humanos y la satisfacción de dichas necesidades motivan al ser humano a movilizarse y a completar objetivos. Tener empleados satisfechos incrementa no solo la productividad sino el buen clima laboral y organizacional. Es importante que se reconozcan los progresos y trabajos realizados para incrementar o promover la motivación extrínseca; esto conlleva a que los empleados se responsabilicen de sus puestos y se adecuen a las condiciones que se les ofrece.

La dimensión del clima organizacional tiene una calificación muy satisfactoria para el desarrollo de la satisfacción laboral. La manera y frecuencia con que el colaborador se involucre en sus funciones y en las de su empresa, determina el grado de compromiso e identidad que ha asumido con la misma, ya que detecta la compatibilidad de metas u objetivos propios y con los de su empresa.

Una vez que los empleados estén involucrados con su empresa, la participación sea constante; en el momento que exista un cambio no los va a tomar por sorpresa o bien se les facilitarán los procesos de adaptación.

En cuanto a la dimensión del clima organizacional, resalta una calificación positiva, en cuanto a la influencia sobre la satisfacción laboral. Esta dimensión permite identificar la dedicación al trabajo, el cuidado no solo de la infraestructura sino de aplicar de manera integral los valores misión y visión de la institución; involucra también la retribución tangible como pago de salarios, incentivos y demás beneficios; asimismo, involucra premios intangibles como felicitaciones y reconocimientos grupales.

La dimensión de comunicación del clima organizacional es identificada como satisfactoria, en cuanto a la satisfacción laboral. Es necesario el estímulo a los colaboradores, por medio

de capacitaciones, que puedan incrementar conocimiento, habilidades e intereses por el sistema general y las funciones de la empresa. La retroalimentación es necesaria, ya que se puede dialogar directamente con los empleados, jefaturas, áreas de trabajo donde se expongan intereses, disconformidades, oportunidades de mejora e inclusive aportes que refuercen de manera positiva a los integrantes de la empresa.

En conclusión, este estudio resalta los factores extrínsecos del clima organizacional, donde las dimensiones de liderazgo, comunicación, reciprocidad y participación obtienen buenos resultados, favoreciendo la satisfacción laboral de los empleados, mientras que los resultados más bajos se logran identificar en la motivación, calificando como riesgosas las categorías de responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo.

Un estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral, fue propuesto en México por Juárez (2012), cuyo objetivo general consistía en correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal de salud.

Dicha investigación se planteó un estudio observacional, transversal, descriptivo analítico; se recolectó la información, tomando en cuenta una población conformada por 230 colaboradores, entre mujeres y hombres, la edad promedio de es 35 años y los participantes pertenecen a las áreas de asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social.

Como instrumento para la medición del clima y satisfacción laboral, se emplearon cuestionarios, para la primera dimensión se aplicó una escala de medida ordinal, usando un

cuestionario de 40 reactivos; el mismo corresponde a una escala de frecuencia de 5 valores. Para identificar la calificación del clima organizacional se establecen los parámetros de: bajo 40-93, medio 94-147 y alto 148 en adelante; y para satisfacción laboral, bajo de 15 a 35, medio de 36 a 56 y alto más de 56 puntos.

Se empleó una escala aditiva de medida ordinal de 15 proposiciones asociados a 6 factores para la valoración de la satisfacción laboral; estos 6 factores correspondían a condiciones físicas, beneficios laborales o remuneración, políticas administrativas, grado de complacencia con el incentivo económico regular o adicional, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tareas.

En cuanto el análisis de resultados Juárez (2012), logró identificar que la dimensión de satisfacción laboral de los colaboradores, fue percibida en un nivel medio; sin embargo para la dimensión del clima organizacional tiene un promedio más alto, lo que permitió inferir que entre mayor sea la satisfacción laboral, mejor va a ser el clima organizacional. En este estudio los reactivos de la satisfacción laboral forman parte de los reactivos del clima organizacional; por esta razón es que existe la correlación entre las dimensiones.

Según la opinión de Juárez (2012) tener conocimiento de la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, es de gran importancia ya que permite conocer el comportamiento del personal de salud; esto porque la adaptación del personal a su ambiente repercute en el rendimiento y la interacción con supervisores y compañeros.

Las variables correspondientes a la dimensión de clima organizacional como beneficios laborales y remuneración, el medio físico en el que desarrollan sus funciones diarias y las herramientas que se le facilitan para las mismas, las relaciones con sus compañeros, afectan

la satisfacción de cada colaborador. Esto se evidenció por parte de los colaboradores con mayor antigüedad en la empresa, quienes tienen una opinión dividida, porque la mitad se encuentra satisfecha con estas variables y la otra mitad presenta una satisfacción laboral baja.

A modo de conclusión de este estudio, Juárez (2012) indicó que los factores de satisfacción laboral, son determinantes en la eficacia administrativa, ya que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que se tiene sobre la organización, por lo que se debe procurar mantener un clima organizacional equilibrado para que su personal; que se sienta identificado con las empresa, mejorando las líneas de comunicación y generar una plena satisfacción laboral.

1.1 Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación

En este apartado destaca un estudio propuesto por LLanes, Patrón y Perez (2018), estos investigadores buscaron identificar factores que propician la satisfacción laboral con la finalidad de mejorar la gestión de una empresa procesadora de miel ubicada en México. El objetivo principal fue determinar el grado de satisfacción laboral del personal operativo de una empresa procesadora de miel, ubicada en el sureste de México, y comparar la satisfacción del personal operativo con el del personal directivo, a fin de fortalecer lazos laborales entre ambos sectores.

Para el desarrollo de esta investigación, se planteó un estudio exploratorio, descriptivo y con enfoque cuantitativo. El diseño es no experimental y transversal. Se tomó en consideración a 40 colaboradores de los cuales 5 eran jefaturas, 4 administrativos, 12 operadores de procesos y 19 obreros, para la recolección de datos.

El instrumento que administran para determinar los resultados es el MSQ de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967), ya que permite la generación de información sobre los reforzadores en el trabajo. El MSQ contiene 20 reactivos, clasificados en: servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, supervisión-relaciones humanas, utilización de habilidades, estatus social, políticas y prácticas de la institución, autoridad, seguridad, remuneración, condiciones de trabajo, desarrollo, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad.

Los reactivos fueron contestados dentro de cinco categorías 1- no satisfecho, 2- poco satisfecho, 3 - satisfecho, 4 – muy satisfecho y 5 – extremadamente satisfecho.

Tabla 3

Nivel de satisfacción según el personal directivo y operativo

Dimensión	Personal Directivo	Personal Operativo
Utilización de Habilidades	Muy satisfecho	Satisfecho
Servicio social	Muy satisfecho	Poco satisfecho
Autoridad	Muy satisfecho	Satisfecho
Independencia	Satisfecho	Satisfecho
Políticas y prácticas de la empresa	Poco satisfecho	Poco satisfecho
Desarrollo	Poco satisfecho	Poco satisfecho
Remuneración	Satisfecho	Poco satisfecho

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior los investigadores realizaron una comparación entre el área directiva y el área operativa, mediante la cual pretendían identificar cuáles dimensiones del clima organizacional tienen mayor influencia en la satisfacción laboral de cada grupo.

En cuanto a la utilización de habilidades, se puede notar que para ambas áreas es satisfactorio. Esta dimensión corresponde a las competencias profesionales, la capacidad y aptitud individual de cada empleado para desarrollar su puesto de manera exitosa, ya sea responsabilidad, autonomía, capacidad de resolución de conflictos, entre otras. A pesar de la satisfacción laboral que genera la utilización de habilidades para el personal directivo es más satisfactorio que para el operativo.

Asimismo, como dimensión del clima organizacional liderazgo o autoridad, tiene una influencia más satisfactoria para el área directiva que para la operativa.

El servicio social, como dimensión del clima organizacional, refleja la discrepancia entre los grupos de estudio ya que para el personal directivo es muy satisfactorio, pero en su contraparte para el operativo la satisfacción laboral que genera es muy baja.

En este estudio los investigadores pretendieron determinar que las dimensiones del clima organizacional de compensación y remuneración influyeron sobre la satisfacción laboral del personal del área operativo y el personal del área directiva.

En cuanto a la dimensión de remuneración y compensación (oportunidades de desarrollo), en comparación con las demás variables, se identificó que existe una baja satisfacción; asimismo, las políticas y prácticas también registran una baja puntuación.

A pesar de que la remuneración y compensación registran una baja calificación, se evidencia que tanto el personal operativo como el personal directivo se encontraban satisfechos con las demás dimensiones; el personal directivo indicó mayor satisfacción laboral.

Indicaron que la empresa debería mejorar oportunidades de desarrollo, diversificando sus servicios, buscando que los empleados puedan mejorar sus ingresos, esto también para

aumentar la satisfacción laboral que pueden producirse a través de la remuneración y compensaciones.

Otro estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una Pyme, elaborado por Iglesias, Salgado y Remericio (1996), pretendió establecer la relación que hay entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una Pyme.

Para la recolección de la información, se seleccionó una muestra compuesta por 17 hombres, empleados de una empresa de automóviles, con edades que rondan los 30 años, con una antigüedad laboral entre los 4 y 6 años.

El instrumento que se utilizó para medir el clima organizacional es Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989); este instrumento contenía 90 ítemes que se encargan de evaluar dimensiones del clima organizacional (implicación, relaciones interpersonales, autorrealización, estabilidad / cambio), los mismos se responden a través de “verdadero” y “falso”, con una fiabilidad calculada por la fórmula $KR - 20$.

El instrumento para evaluar la Satisfacción Laboral fue el Job Describe Index (J.D.I), de Smith, Kendall y Hulin (1969), en español es conocido como Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), el mismo evalúa los compañeros, trabajo y tareas, oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción y el salario. La fiabilidad de este instrumento se analizó con el estadístico Spearman-Brown y los resultados fueron favorables: .80, .88, .81, y .70.

En cuanto al análisis de resultados de esta investigación, se logró identificar que los colaboradores valoraron de manera positiva el clima organizacional, especialmente con las dimensiones de apoyo, autonomía, tarea claridad e innovación. En cuanto el estudio de

Satisfacción laboral, lograron detallar que los colaboradores estaban muy satisfechos con los compañeros, el mando y el trabajo.

Sin embargo, se encuentran algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas como son las posibilidades de promoción, ya que consideran que son escasas y salario; esta es una de las fuentes de insatisfacción principal.

Concluyendo este estudio, se logró identificar que la remuneración y compensación son importantes para mantener una satisfacción laboral alta; el salario como parte de las remuneraciones, es una variable necesaria para que el colaborador desarrolle sus labores con la mejor disposición, asimismo, cuando las posibilidades de crecimiento y promoción son escasas o nulas, hace que el personal se empiece a sentir estancado, desarrolla una actitud apática y poco satisfactoria para realizar sus tareas, inclusive podrían abandonar sus funciones y buscar una nueva empresa donde pueda alcanzar sus objetivos personales y asociarlos con los de la nueva organización.

A raíz de estas conclusiones, recomendó analizar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral para poder aumentar el rendimiento, abstencionismo, rotación e inclusive accidentes.

Un estudio elaborado por Cornejo, Lizana, Retamal y Rodriguez (2011), sobre clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una Organización Estatal Chilena, con ella pretendían determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas, así como determinar si existe relación entre las dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral.

Se seleccionó una muestra de 96 colaboradores de una organización pública de la Región del Maule, perteneciente al sector agrícola, considerando todos los niveles jerárquicos (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, profesionales de apoyo, administrativos y secretarios), los cuales conformados por hombres y mujeres que mantienen una edad promedio de 41.5 años.

Se utilizaron varios instrumentos para el desarrollo de la investigación; uno de ellos es el OCQ de Litwin y Stringer, fue utilizado para medir el clima organizacional a través de 50 ítems, midiendo 9 dimensiones del clima (estructuras, recompensas, responsabilidad, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo); en cuanto a la confiabilidad del instrumento, es buena ($\alpha = 0.855$).

Se aplicó también el cuestionario de satisfacción por facetas JDI de Smith, Kendall y Hulin (1969), utilizado para medir la satisfacción laboral, mediante 72 ítems y mide 5 dimensiones (satisfacción con el trabajo, supervisión, compañeros, con el sueldo y las oportunidades de ascenso), la fiabilidad de esta herramienta es muy alta ($\alpha = 0.925$).

Adicionalmente, se tomaron en consideración el cuestionario de satisfacción general (JIG) creado por Iroson, Brannick, Smith, Gibson & Paul, en el año 1989: validado para una muestra maulina por Castro & Paredes en el año 2006; se encarga de medir la satisfacción con el trabajo en general y posee 18 ítems. La confiabilidad de este instrumento en esta investigación, es buena ($\alpha = 0.880$).

En los análisis de resultados, lograron determinar una correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral, que resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y una asociación de un 41.3% ($r = 0.413$; $p < 0.05$).

Considerando las dimensiones del clima organizacional, 7 de éstas correlacionan significativa y positivamente con la satisfacción general ($p < 0.05$), éstas son: Identidad ($r=0.393$), Calidez ($r=0.374$), Apoyo ($r=.336$), Responsabilidad ($r=0.261$ Normas ($r=0.258$), Recompensa ($r= 0.256$) y Estructura ($r=0.254$).

En conclusión, en este estudio se identificó que el clima organizacional predice y se relaciona de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral; las recompensas es uno de los principales dimensiones del clima asociados históricamente a la satisfacción; el cuestionario JDI también arroja resultados positivos, en cuanto la correlación de clima y satisfacción laboral, asimismo, destaca entre ellas el salario como variable que influye positivamente en la satisfacción laboral, y señalan que las oportunidades de ascenso son muy positivas y se relacionan con la percepción de un ambiente grato de trabajo.

Un estudio realizado por Prado (2017), en una empresa de marketing, se analiza la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, cuyo objetivo general era diagnosticar áreas de oportunidad que brindaran mejoras en la productividad de los empleados, al corregir los aspectos indeseables.

El estudio es correlacional y cuantitativo con diseño no experimental, para la recolección de la información se tomó en consideración una muestra de 31 participantes, entre hombres y mujeres pertenecientes a las distintas áreas de la institución.

El instrumento utilizado fue un cuestionario para evaluar el clima organizacional. La satisfacción laboral, se califica mediante una escala de Likert donde 1 representa totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo.

Tabla 4***Dimensiones del Clima Organizacional y Satisfacción laboral***

Dimensión	Descripción
Estructura Organizacional	Reglamento de la empresa, descripción de puestos, acceso a la información, gestión de la organización, rotación del personal e integración interna.
Liderazgo	Relación entre los empleados y los superiores; apoyo de los superiores; importancia de las opiniones y sugerencias de los trabajadores; responsabilidad de los superiores; desarrollo y mejora constante del desempeño de los trabajadores.
Motivación	Oportunidades de promoción o aumento; prestaciones; compensación por antigüedad; reconocimiento por el trabajo bien hecho; tabulador de salario acorde a las Actividades que se desempeñan; incentivos (Bonos, premios o vales).
Experiencias laborales	Aspectos que son motivos de abandonar la empresa, inconformidades, aspectos que Consideran importantes en una empresa y áreas de mejora.
Clima organizacional	Buena relación entre los trabajadores
Satisfacción laboral	Estabilidad, condiciones físicas de trabajo adecuadas, libertad para elegir el método de trabajo, satisfacción con la delegación de responsabilidades, desarrollo de capacidades técnicas e intelectuales; el horario de trabajo; variedad en las actividades; iluminación, temperatura, ruido, limpieza y los recursos adecuados en el área de trabajo.

Recuperado de Fuente Prado (2017) Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y satisfacción laboral.

En cuanto el análisis de resultados, Prado (2017), logra identificar que un factor extrínseco del clima organizacional es el salario, ya que motiva a los colaboradores a ejecutar una tarea. Este afecta la motivación directamente de cada uno de ellos, y en este caso es percibido como malo; por lo que la satisfacción laboral en cuanto a esta variable, tendió a ser baja. Las

compensaciones son necesarias para motivar a los colaboradores; estas son importantes ya que permite potenciar sus capacidades y hacer que el empleado se comprometa con sus deberes. Dichas compensaciones pueden ser: apoyo económico, bienestar social, capacitaciones y demás.

A modo de conclusión para este estudio, Prado (2017) enfatizó sobre la importancia de incrementar los sistemas de compensación y de remuneración salarial para aumentar la motivación y la satisfacción laboral, entre los colaboradores; inclusive, disminuye la posibilidad de ausentismo y rotación de personal.

Tabla 5

Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación

Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional con la remuneración y compensación	Cuestionarios para determinar la Relación de la satisfacción con la remuneración y compensación
<p>MSQ de Weiss: el objetivo del estudio es Permite la generación de información sobre los reforzadores en el trabajo.</p> <p>Contiene 20 reactivos, clasificados en: servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, supervisión-relaciones humanas, utilización de habilidades, estatus social, políticas y prácticas de la institución, autoridad, seguridad, remuneración, condiciones de trabajo, desarrollo, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad.</p> <p>Work Enviroment Scale (WES) de Moos (1974/1989): el objetivo del estudio Evaluar dimensiones del clima Organizacional.</p> <p>Compuesto por 90 ítems que se encargan de evaluar dimensiones del clima organizacional (implicación,</p>	<p>Job Describe Índice (J.D.I), de Smith, Kendall y Hulin (1969): / Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), el objetivo es Evaluar la Satisfacción Laboral. Evalúa los compañeros, trabajo y tareas, oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción y el salario</p>

relaciones interpersonales, autorrealización, estabilidad / cambio), los mismos se responden a través de “verdadero” y “falso”

OCQ de Litwin y Stringer: el objetivo es Medir el clima organizacional. Compuesta por 50 ítems, midiendo 9 dimensiones del clima (estructuras, recompensas, responsabilidad, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo

JIG: creado por Iroson, Brannick, Smith, Gibson & Paul en el año 1989: validado para una muestra maulina por Castro & Paredes en el año 2006 se encarga de medir la satisfacción con el trabajo en general y posee 18 ítems

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Resumen de resultados Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación

Investigación	Objetivo	Resultados
Estudio comparativo de satisfacción laboral para la mejora de una empresa procesadora de miel ubicada en México. LLanes, Patrón y Perez (2018)	Determinar el grado de satisfacción laboral del personal operativo de una empresa procesadora de miel ubicada en el sureste de México y compararlo con el del personal directivo con la finalidad de establecer una mejora laboral	Se evidencia una baja satisfacción en cuanto la remuneración, oportunidades de desarrollo. Enfatizar en mejorar oportunidades de desarrollo, diversificando sus servicios buscando que los empleados puedan mejorar sus ingresos, esto también para aumentar la satisfacción laboral que pueden producirse a través de la remuneración y compensaciones.
Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una Pyme Iglesias, Salgado y Remericio (1996)	Establecer la relación que hay entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme	Se encuentran algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas como lo es las posibilidades de promoción ya que consideran que son escasas y con salario, esta es una fuente de insatisfacción principal

<p>Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una Organización Estatal Chilena Cornejo, Lizana, Retamal y Rodriguez (2011)</p>	<p>Determinar si existe relación entre las dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral</p>	<p>Las recompensas es uno de las principales dimensiones del clima asociados históricamente a la satisfacción. como variable que influye de manera positiva en la satisfacción laboral es la del salario y oportunidades de ascenso</p>
<p>Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y satisfacción laboral, elaborado por Prado (2017)</p>	<p>Diagnosticar áreas de oportunidad que brindaran mejoras en la productividad de los empleados al corregir los aspectos indeseables.</p>	<p>El salario, ya que motiva a los colaboradores a ejecutar una tarea, este afecta la motivación directamente de cada uno de ellos, y en este caso es percibido como malo, por lo que la satisfacción laboral en cuanto esta variable va a ser baja Incrementar los sistemas de compensación y si es posible de remuneración salarial para aumentar la motivación y la satisfacción laboral entre los colaboradores, inclusive disminuye la posibilidad de ausentismo y rotación de personal.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2. Relación del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral con el estilo de supervisión recibida (liderazgo)

Los investigadores Chiang, Huerta, Salazar, Núñez (2008) realizaron un estudio sobre la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos, cuyo objetivo general fue elaborar y validar un instrumento de medida entre el clima organizacional y de la satisfacción laboral en los grupos de trabajo de instituciones públicas. La población seleccionada corresponde a los miembros de seis instituciones públicas.

Se ha utilizado el instrumento elaborado por Koys & Decottis, (1991) para el desarrollo de este estudio. El mismo fue utilizado para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo. Este consiste en desarrollar 40 ítems con elementos del clima organizacional como la autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Los trabajadores responden a cada elemento, utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (donde un 5 es muy de acuerdo, 4= de acuerdo, 3= no estoy seguro, 2= en desacuerdo y 1= totalmente en desacuerdo).

Se desarrolló un instrumento para medir la satisfacción laboral, basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Meliá et al. Así, se identificó un total de 39 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos (Muy de acuerdo = 6, Bastante de acuerdo = 5, Más bien de acuerdo = 4, Más bien en desacuerdo = 3, Bastante en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

La escala desarrollada mostró un coeficiente alto de (0,947) lo que coincide con los resultados de Meliá et al., (1986 - 1990). Aunque el coeficiente de fiabilidad para todo el cuestionario es muy alto (0,947) prescindimos de los ítems 21 y 27 porque la fiabilidad sube ligeramente (0,951). Queda claro que todos los ítems son indicadores de la misma variable general “satisfacción” y que en conjunto discrimina bien a los sujetos.

Mediante el análisis de resultados, los investigadores lograron determinar que la edad no tiene relación alguna con las variables de clima organizacional y su influencia sobre la satisfacción laboral; pero se logró detectar que para la antigüedad el clima organizacional sí tiene peso sobre la satisfacción laboral de manera significativa y apreciable. Esta relación es negativa, ya que los de mayor antigüedad perciben un clima más bajo, en cuanto la variable

de equidad, y los trabajadores más antiguos parecen más descontentos con la igualdad de trato en la organización.

Se logró identificar que las variables del clima organizacional como las metas y objetivos (conocimiento, participación y compromiso), la confianza, apoyo, equidad e innovación, sí tienen una relación significativa con la satisfacción laboral; sin embargo, las variables de autonomía, cohesión y reconocimiento no influyen de manera positiva en la satisfacción de los colaboradores.

La relación más alta entre el factor de clima organizacional y la satisfacción laboral, es el apoyo y la satisfacción con el supervisor, valorada con una puntuación de 0,722. La correlación mayor entre variables de clima organizacional, tomadas en su conjunto y de satisfacción es la satisfacción con el supervisor. Las variables de satisfacción laboral que mayor correlación tienen con las variables de clima organizacional, son: satisfacción con el trabajo en general y con la forma en que el trabajador realiza su trabajo.

La variable “apoyo por parte de la supervisión del clima organizacional”, mostró una relación estadísticamente significativa con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado supervisor, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

Tabla 7

Análisis de Resultados del estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción laboral en Organizaciones del Sector Estatal

Dimensión Clima Organizacional	Correlación con Satisfacción Laboral
Autonomía	La correlación con la satisfacción se identifica en la forma en que realiza su trabajo, oportunidades de desarrollo, relación subordinado-supervisor, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo
Relaciones significativas	La correlación con la satisfacción se identifica con la forma en que realiza su trabajo, relación subordinado supervisor, y reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
Confianza	La correlación con la satisfacción se identifica con la forma en que realiza su trabajo, la relación subordinado supervisor, remuneración y satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
Apoyo relación	La correlación con la satisfacción se identifica con la forma en que realiza su trabajo, relación subordinado supervisor, Capacidad para decidir autónomamente, aspectos relativos a su trabajo y reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
Reconocimiento	La correlación con la satisfacción se identifica con la forma en que realiza su trabajo, subordinado supervisor y capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
Equidad	La correlación con la satisfacción se identifica con la forma en que realiza su trabajo, relación subordinado supervisor, remuneración y satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
Innovación	La correlación con la satisfacción se identifica con la forma en que realiza su trabajo, relación subordinado supervisor, remuneración, capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior la variable del clima organizacional, liderazgo, se correlacionó con la satisfacción laboral de los colaboradores de manera positiva, junto inmersa a la autonomía y confianza; es el supervisor quien delega la autoridad para que

el empleado tome sus propias decisiones, de igual manera deposita la confianza y respaldo a las funciones desempeñadas, lo que motiva e incrementa la satisfacción. Lo mismo pasa con las relaciones significativas para los colaboradores; es importante recibir el apoyo y el reconocimiento por parte de los supervisores del área; esto refuerza la voluntad de hacer bien la tarea e incrementa el buen desempeño de los colaboradores.

Para los colaboradores es importante la relación con sus supervisores y recibir reconocimiento por parte de los mismos.

Otro estudio efectuado por Godoy y Guevara (2018), el cual denominaron “Incidencia de la motivación en la satisfacción laboral en la empresa pública EPUNEMI (Ecuador)”, cuyo objetivo principal era analizar la motivación laboral y su incidencia sobre el clima organizacional y su relación con la satisfacción de los colaboradores de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Milagro.

En relación con la recolección de datos para esta investigación, se seleccionó una población conformada por 86 personas; 44 personas del área administrativa, 23 del área operativa, 15 colaboradores del área de servicios y 1 directivo; de los cuales, el 60% es conformado por mujeres y el 40% por hombres.

Se utilizó como instrumento el cuestionario de MBM de Sashkin (1996) que contiene los siguientes criterios: 1. Iniciativa, adaptación de las capacidades de las tareas, 2. Competencia, se refiere a la responsabilidad y a la ética, 3. Liderazgo, está relacionado al apoyo de las autoridades, 4. Reconocimiento, se refiere a ascensos y promociones y 5. Comunicación, se encarga de medir las relaciones interpersonales y la capacidad de interacción.

Se utilizó el instrumento SL10/12, de Melia & Peiro, (1998) para medir la Satisfacción Laboral. Los siguientes criterios a evaluarse, son: Salarios, que se refiere a beneficios otorgados por la empresa; las condiciones ambientales de la organización, el compromiso y la estabilidad.

Lograron determinar que el 27,9% de los participantes se siente muy satisfecho con la proximidad y frecuencia con que son supervisados”, el 34,9% está bastante satisfecho, el 18,6% está algo satisfecho y el 18,6% se encuentra indiferente. Es necesario que los empleados se sientan satisfechos con la supervisión que reciben, ya que la figura de supervisor cumple un rol importante dentro de la organización. La empresa se encarga de planificar las tareas, desarrolla estrategias para lograr cumplir los objetivos, orienta y capacita a su personal sobre cómo debe realizar sus funciones; controla y crea conciencia entre sus empleados para que realicen de manera responsable sus funciones y evalúa el desempeño de sus colaboradores.

En conclusión, en este estudio se pudo determinar que la motivación por parte de los supervisores, es un factor importante sobre las variables del clima organizacional; estas logran mejorar la satisfacción laboral del personal o bien generan una insatisfacción por la falta de motivación, percibida en los factores del clima organizacional.

El liderazgo como variable del clima organizacional, motivan a los colaboradores a través del aprecio y valoración del esfuerzo hacia sus empleados; esto permite a los colaboradores que perciban el trabajo con mayor agrado, aumentando la satisfacción laboral. Asimismo, se recomienda mayor intervención por parte del líder de la organización para que estimule y motive a sus empleados, en cuanto a las áreas de realización personal y estima; que les sirva

como peldaño o instrumento para cumplir sus metas personales y lograr un enriquecedor desempeño.

Por su parte Pedraza y González (2018) realizaron un estudio sobre El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, desde la percepción del capital humano, cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas.

La población que se seleccionó para realizar el análisis fue de 133 personas, distribuidas en diferentes áreas laborales; de ellas, 60 pertenecen a una organización educativa, 39 colaboradores de una entidad del sector salud y 34 pertenecen a una tienda departamental; el 43% de los encuestados son hombres y un 57% son mujeres. Respecto al rango de edad, el 21% tiene entre 18 a 25 años, el 33% de 26 a 33, un 27.8% de 34 a 41 y un 18% tiene 42 años o más.

Se utilizó como instrumento, un cuestionario que consta de tres partes; en la primera de ellas se pretende recopilar datos sociodemográficos como el género, edad, escolaridad, antigüedad en la empresa, tipo de contratación y actividad económica que realiza. La segunda parte era para aplicar el CLOR, propuesto por Litwin y Stinger, mediante 54 ítems, con el fin de medir el clima organizacional, calificado con ayuda de la escala de Likert, donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo”, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

En la tercera parte se implementa la SALA, mediante 15 ítems se valoró la satisfacción laboral de los colaboradores. Se tomó como referente el modelo propuesto por Warr en al

año 1979, quienes han diseñado una escala general, la cual mide la tipología de satisfacción intrínseca y extrínseca. En la segunda parte se logra determinar los siguientes resultados:

Tabla 8

Análisis de Resultados del estudio sobre El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral

Dimensión Clima Organizacional	Variables
Estructura organizacional	Los puestos de trabajo están claramente definidos Se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones Conozco claramente las políticas de la organización Conozco claramente la estructura organizacional - 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	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 de acuerdo con su ámbito de competencia Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades Los empleados siempre asumen la responsabilidad de su trabajo
Sistema de recompensa	Existe un escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados - Las recompensas son mayores a las llamadas de atención - Las personas son recompensadas proporcionalmente con su desempeño - Hay gran cantidad de recompensas - Si comete un error la empresa aplica sanción
Riesgo	La organización toma riesgos en momentos oportunos. La toma de decisiones busca encontrar la eficacia máxima. Superiores están dispuestos a dar oportunidad a las buenas ideas
Ambiente de afecto	Prevalece ambiente agradable - Ambiente de trabajo fácil y relajado. El ambiente permite conocer personas con facilidad - Las personas tienden a ser amistosas - Se tiene estrecha relación entre supervisor y empleados.

Apoyo	Existe apoyo de los supervisores, en caso de cometer un error. Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización. La gente en la organización tiene apoyo mutuo. Los supervisores hacen hincapié en las necesidades de su personal
Estándares	Cando la tarea es difícil se percibe la ayuda del jefe Se establecen estándares altos de desempeño - Los supervisores proponen la mejora continua - Los supervisores contemplan que si sus colaboradores están contentos, el desempeño es mejor. Para salir adelante en la organización, hay que ser un buen empleado
Identidad	Estoy orgulloso de pertenecer a la institución - Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien - Existe mucha lealtad del personal hacia la organización - Es posible conciliar objetivos personales, con los de la organización

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados de la satisfacción laboral de la parte tres:

Tabla 9

Análisis de resultados del estudio sobre el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, desde la percepción del capital humano (2008)

Dimensión	Variables
Satisfacción Laboral	
Factores extrínsecos	Las condiciones físicas del trabajo - Tus compañeros de trabajo. Tu superior inmediato - Tu salario/sueldo -Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa - El modo en que está gestionada la empresa Tu horario de trabajo - Tu estabilidad en el empleo

Factores intrínsecos	Libertad para elegir tu propio método de trabajar El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo Responsabilidades que te han asignado La posibilidad de utilizar tus capacidades Tus posibilidades de promoción en la organización La atención que se presta a las sugerencias que haces La variedad de tareas que realizas en tu trabajo
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior nuevamente la variable de supervisión se relaciona con las demás variables del clima organizacional. En esta sección, la percepción del liderazgo se refleja de manera positiva, ya que supera la variable de fiabilidad propuesta para el estudio del 0.70.

Los colaboradores manifestaron tener claro quién es la autoridad, en la dimensión de la estructura. Tienen claro quién es el supervisor a cargo, le muestran respeto e indican que se preocupa por contratar personas adecuadas para realizar el trabajo.

La jefatura inmediata delega funciones a sus colaboradores y les brinda la autoridad para la toma de decisiones sin el estar presente, así mismo afirman que la relación con la jefatura es estrecha, en caso de cometer un error el supervisor les apoya y se preocupa por las necesidades del personal.

Las dimensiones del clima organizacional, apoyo, relacionadas con la supervisión, la identidad y el ambiente de afecto, mostró una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, en general.

En conclusión, este estudio destacó la importancia de que las jefaturas den la orientación y el acompañamiento a sus empleados; que estos se sientan con la confianza necesaria para desempeñar sus funciones; asimismo, recomiendan proporcionar las condiciones adecuadas

como salario, estabilidad laboral, horarios de trabajo. Es importante que cada directivo las tome en cuenta para mejorar y fortalecer un agradable ambiente de trabajo que propicie la satisfacción y el compromiso organizacional.

Los investigadores Anzola, Nieto y Sánchez (2015) realizaron un estudio sobre la Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaqué, Bogotá, Colombia, cuyo objetivo fue investigar acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados con la efectividad empresarial.

Mediante un estudio explorativo, descriptivo y correlacional, para la recolección de datos, se seleccionó una muestra de 150 colaboradores distribuidos en las siguientes siete empresas: dos empresas manufactureras: alimentos y metalmecánica; dos del sector servicios: hotel y firma de servicios jurídicos en el campo de los derechos de propiedad industrial y registro de marca; una cooperativa de empleados, y en el sector de los servicios de salud participaron dos empresas: una IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud).

Para la obtención de resultados los investigadores utilizaron como instrumento Cuestionario de Clima Organizacional diseñado por Francisco Pereira Manrique y Nydia de Pereira (1998) el mismo se ha aplicado en diferentes organizaciones y ha arrojado índices de confiabilidad cercanos al 0.85. El cuestionario está conformado por 48 ítems calificados con la escala tipo Likert.

Se pretendió elaborar las variables de percepción general e identificación con la organización, interacción con compañeros, satisfacción y motivación por el trabajo, aspecto humano de la organización, condiciones de trabajo y el liderazgo y relaciones de autoridad.

El análisis de resultados para este estudio, destaca que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es moderadamente positiva en cuanto la satisfacción y efectividad general.

Lograron identificar una relación moderadamente positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la interacción con los compañeros resulta ser negativa, la satisfacción y motivación por el trabajo baja. La efectividad tuvo una mayor asociación con la dimensión de liderazgo, y luego con la satisfacción.

En conclusión, se identificó que el clima organizacional es un predictor limitado de la satisfacción laboral y la efectividad organizacional, la efectividad con respecto al liderazgo y relaciones de autoridad, muestran que la relación es moderada e indican que esta dimensión repercute en la efectividad de las empresas encuestadas. El personal, las relaciones entre jefes y subalternos en aspectos como la comunicación, control, normatividad, nivel de exigencia, cooperación y apoyo, manejo de las relaciones interpersonales, el estilo de dirección.

Para finalizar este apartado se encontró un estudio elaborado por Jiménez y Jiménez (2016) sobre Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo, donde el objetivo principal fue determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción de los empleados.

Desarrollaron un estudio basado en observación y el método estadístico para la recolección de datos; seleccionaron una muestra de 102 personas, con edades entre los 20 a 59 años de edad, quienes tienen más de un año de laborar para la empresa, en áreas de ventas, bodega, administración y almacén.

Los investigadores utilizaron dos instrumentos: el cuestionario OPS para determinar el clima organizacional, consta de 80 ítems con variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, las cuales se contestan con los reactivos de “verdadero” con un valor de 1 y “falso” con valor de 0; se calcula con un parámetro entre 0 y 5 donde los calificados menos de 3 fueron entendidos como no satisfactorios y los mayores a 3, son comprendidos como satisfactorios.

Asimismo, se empleó el cuestionario S10/12 para medir la satisfacción laboral, evaluando las variables de satisfacción con la supervisión, la satisfacción con el ambiente físico de trabajo y la satisfacción con las prestaciones recibidas.

Tabla 10

Análisis de Resultados del estudio sobre Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo (2016)

Dimensión Clima Organizacional	Variables	Promedio entre las áreas de la empresa
Liderazgo	Dirección	Satisfactorio
	Estímulo a la excelencia	Insatisfactorio
	Estímulo del trabajador en equipo	Insatisfactorio
	Solución de conflictos	
Motivación	Realización personal	Insatisfactorio
	Reconocimiento de la aportación	Poco satisfactorio
	Responsabilidad	Poco satisfactorio
	Adecuaciones de las condiciones de trabajo	Satisfactorio
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	Satisfactorio
	Cuidado al patrimonio institucional	Poco satisfactorio
	Retribución	Poco satisfactorio
	Equidad	Poco satisfactorio

Participación	Compromiso con la productividad	Satisfactorio
	Compatibilización de interés	Poco satisfactorio
	Intercambio de información	Satisfactorio
	Involucración en el cambio	Poco satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de los resultados, en este caso la percepción de a variable de clima organizacional, el liderazgo, no es satisfactorio en cuanto el estímulo a la excelencia, trabajo en equipo y resolución de conflictos; falta motivación en los colaboradores, el ambiente físico no resulta satisfactorio, asimismo, como la reciprocidad y la participación.

Los investigadores logran identificar que el clima organizacional influye de manera negativa en la satisfacción laboral de los colaboradores, detectando la insatisfacción propiamente en la variable del liderazgo; indican que influye sobre la motivación y en participación de los colaboradores que reflejan resultados no satisfactorios en todos sus niveles.

Los colaboradores consideraron que se debe mejorar el trato y los canales de comunicación por parte de la supervisión, ya que no están contentos con el estilo de dirección actual.

Tabla 11

Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con el estilo de supervisión recibida (liderazgo)

Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional con el estilo de supervisión recibida (liderazgo)	Cuestionarios para determinar la Relación de la satisfacción con el estilo de supervisión recibida (liderazgo)
---	---

Koys & Decottis, (1991): objetivo es medir el clima organizacional en la unidad de trabajo. Este instrumento consiste en desarrollar 40 ítems con elementos del clima organizacional como la

autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos

Cuestionario de MBM de Sashkin (1996) que contiene los siguientes criterios: contiene los siguientes criterios: 1. Iniciativa, adaptación de las capacidades de las tareas, 2. Competencia, se refiere a la responsabilidad y a la ética, 3. Liderazgo, está relacionado al apoyo de las autoridades, 4. Reconocimiento, se refiere a ascensos y promociones y 5. Comunicación, se encarga de medir las relaciones interpersonales y la capacidad de interacción.

CLOR, propuesto Litwin y Stinger: el objetivo es medir el clima organizacional, 54 ítems calificados con ayuda de la escala de Likert donde 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Mide: Estructura organizacional – Responsabilidad - Sistema de recompensa - Riesgo - Ambiente de afecto- Apoyo – Estándares – Identidad

Cuestionario de Clima Organizacional diseñado por Francisco Pereira Manrique y Nydia de Pereira (1998): el objetivo es medir el clima organizacional El cuestionario está conformado por 48 ítems calificados con la escala tipo Likert. Percepción general e identificación con la organización, interacción con compañeros, satisfacción y motivación por el trabajo, aspecto humano de la organización, condiciones de trabajo y el liderazgo y relaciones de autoridad.

SL10/12, de Melia & Peiro, (1998). Objetivo medir la satisfacción laboral Los criterios a evaluarse son: Salarios, que se refiere a beneficios otorgados por la empresa; las condiciones ambientales de la organización, el compromiso y la estabilidad.

SALA, propuesto por Warr en el año 1979: mediante 15 ítems se valora la satisfacción laboral de los colaboradores se tomó como referente el modelo propuesto por Warr en el año 1979, la cual mide la tipología de satisfacción intrínseca y extrínseca

OPS: el objetivo es determinar el clima organizacional, consta de 80 ítems con variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, las cuales se contestan con los reactivos de “verdadero” con un valor de 1 y “falso” con valor de 0. Mide liderazgo, motivación, reciprocidad y participación,

Cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Meliá et al.: el objetivo es medir la satisfacción laboral total de 39 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos (Muy de acuerdo = 6, Bastante de acuerdo = 5, Más bien de acuerdo = 4, Más bien en desacuerdo = 3, Bastante en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1. Mide Conocimiento, participación y compromiso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Resumen de resultados Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con la remuneración y compensación

Investigación	Objetivo	Resultados
Clima Organizacional y Satisfacción laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Chiang, Huerta, Salazar, Núñez (2008)	Elaborar y validar un instrumento de medida del clima organizacional y de la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas.	La relación más alta de todas se da entre el factor de clima organizacional apoyo y la satisfacción con el supervisor con (0,722). La correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción es la satisfacción con el supervisor. El liderazgo se correlaciona con las dimensiones del clima organizacional, para los colaboradores es importante la relación son sus supervisores y recibir reconocimiento por parte de los mismos.
Incidencia de la motivación en la satisfacción laboral en la empresa pública EPUNEMI (Ecuador) Godoy y Guevara (2018)	Analizar la motivación laboral y su incidencia en la satisfacción de los colaboradores de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Milagro	El 27,9% de los participantes se siente muy satisfecho con “la proximidad y frecuencia con que son supervisados”, el 34,9% está bastante satisfecho, el 18,6% está algo satisfecho y el 18,6% se encuentra indiferente. La motivación de los colaboradores es influenciada por el aprecio y valoración del esfuerzo por parte de sus jefaturas, esto les permite que perciban el trabajo con mayor agrado. Recomiendan mayor involucramiento por parte del líder de la organización para que estimule y motive a sus empleados en cuanto las áreas de realización personal y

El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano, Pedraza y Gonzalez (2018)

Analizar la relación entre las variables de clima organizacional y Satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en Organizaciones públicas y privadas.

estima, lo tomen como un peldaño para cumplir sus metas personales para lograr un desempeño enriquecedor.

La variable de supervisión se relaciona con las demás variables, para esta sección la percepción del liderazgo se refleja de manera positiva, ya que supera la variable de fiabilidad propuesta para el estudio del 0.70.

Los colaboradores manifiestan tener claro quién es la autoridad, y el supervisor a cargo al mismo le muestran respeto e indican que se preocupa por la contratación de personas adecuadas para realizar el trabajo.

La jefatura inmediata delega funciones a sus colaboradores y les brinda la autoridad para la toma de decisiones sin el estar presente, así mismo afirman que la relación con la jefatura es estrecha, en caso de cometer un error el supervisor les apoya y se preocupa por las necesidades del personal.

En cuanto la satisfacción se evidencia clima organizacional mostraron relación positiva y significativa con la satisfacción laboral en lo general y en especial las dimensiones son el apoyo, relacionadas con la supervisión, la identidad y el ambiente de afecto.

En conclusión a este estudio destacan la importancia del acompañamiento por parte de las jefaturas hacia sus empleados y que estos se sientan orientados y con la confianza necesaria para desempeñar sus funciones, así mismo recomiendan proporcionar las condiciones adecuadas como lo es salario, estabilidad laboral, horarios de trabajo, ya que es relevante que cada directivo las tome en cuenta ya sea para mantener y mejorar para fortalecer un ambiente de trabajo que propicie la satisfacción y el compromiso organizacional.

Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia Anzola, Nieto y Sánchez (2015)

Investigar acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados con la efectividad empresarial.

La efectividad tuvo una mayor asociación con la dimensión de liderazgo, y luego con la satisfacción.

El personal las relaciones entre jefes y subalternos en aspectos como lo es la comunicación, control, normatividad, nivel de exigencia, cooperación y apoyo, manejo de las relaciones interpersonales, el estilo de dirección.

Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo Jimenez y Jimenez (2016)

Determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción de los empleados.

La percepción del liderazgo no es satisfactoria en cuanto al estímulo a la excelencia, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Los colaboradores consideran que se debe de mejorar el trato recibido y los canales de comunicación con la supervisión, ya que no están contentos con el estilo de dirección actual

Fuente: Elaboración propia

Puede concluirse que la variable liderazgo del clima organizacional afecta a la satisfacción laboral de manera importante, en cuatro investigaciones resulta ser satisfactorio; es importante que los colaboradores identifiquen quién es su jefatura para dirigirse en caso de cualquier eventualidad, asimismo, que los patronos se relacionen con sus colaboradores, tengan canales de comunicación abiertos y fluidos, de tal manera que el empleado se sienta respaldado, ya que el reconocimiento laboral aumenta la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Un líder agrega valor a su empresa, a través de un proceso de interacción con sus empleados, media e influye para potenciar sus habilidades, cuando un departamento de una organización es respaldado por un buen líder, permite que su equipo de trabajo aumente el compromiso con la misión y visión, asimismo, como la confianza e integración entre sus miembros.

1.3. Relación del Clima Organizacional y satisfacción laboral con las condiciones físicas de trabajo.

El propósito es valorar la influencia de las condiciones físicas de trabajo del clima organizacional, sobre la satisfacción laboral.

Un estudio sobre la Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en una empresa del sector de la construcción, fue desarrollado por Barrera, Novoa y Rojas (2018), cuyo objetivo era establecer cómo se vincula el clima organizacional y la satisfacción laboral, en una empresa ecuatoriana del sector de la construcción.

Se desarrolló un estudio cuantitativo de tipo correlacional, para la recolección de datos; se utiliza una muestra de 232 empleados, entre mujeres y hombres, con edades entre los 18 y 29 años de edad que se contactaron por medio de correo electrónico.

Se utilizaron 2 instrumentos; uno de ellos era para medir clima organizacional que permite identificar las variables de propósitos u objetivos, relaciones entre miembros, la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo, recompensas y el liderazgo y, asimismo, se emplea otro cuestionario para medir la satisfacción laboral de los trabajadores, el cuestionario Minnesota, versión corta (MSQ), incluyen 20 ítems de la satisfacción laboral. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (situación del trabajo, como las prestaciones y el salario).

En cuanto el análisis de resultados Barrera, Novoa y Rojas (2018), lograron identificar que la percepción del espacio físico es bastante positiva; los colaboradores se encuentran a gusto; esto resulta beneficioso, ya que permite que los empleados realicen sus tareas con mayor comodidad al disfrutar del espacio físico; los empleados tendrán una actitud más positiva y productiva.

En conclusión para este estudio, Barrera, Novoa y Rojas (2018), indicaron que las variables del clima organizacional influyeron de manera muy positiva sobre la satisfacción laboral; es esencial brindar un espacio físico adecuado a los colaboradores, pues las personas pasan

mayor parte de su tiempo en estos espacios por lo que deben de ser apropiados para descansar o trabajar, la comodidad aumenta la satisfacción laboral; permite que los colaboradores realicen su trabajo con mayor dedicación, compromiso y entusiasmo, obteniendo beneficios positivos como logro de objetivos y mejor reconocimiento.

Según el estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, realizado por Chiang, Salazar y Núñez (2007), en un hospital tipo 1, estos profesionales pretendían conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una institución de salud del sector estatal.

Realizaron un estudio empírico, descriptivo, transversal. Se tomó en consideración una población de 328 funcionarios, conformada conforma el personal profesional, técnico y administrativo del hospital tipo 1.

Utilizaron un instrumento o cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud, y validado en una experiencia anterior (Rebeco, 2001), para medir el Clima organizacional. Su propósito era determinar las variables de comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia en la productividad.

Adicionalmente, incluyeron la variable de conflicto, cuyas respuestas se miden tipo Likert de cinco.

Se empleó el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá y Peiró, 1989) para evaluar la satisfacción laboral. El propósito era valorar las siguientes variables: supervisión, satisfacción con el ambiente físico (relativos al entorno físico y el

espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación), satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacciones que da el trabajo, satisfacción con la participación. Los ítems fueron respondidos a través de formato de respuesta de Likert.

Tabla 13

Análisis de Resultados Clima Organizacional del estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1 (2007)

Dimensión Clima Organizacional	Nivel de satisfacción	Dimensión Clima Organizacional	Nivel de satisfacción
Comunicación interna	Muy satisfactorio	Toma de decisiones	Satisfactorio
Reconocimiento	Muy satisfactorio	Entorno físico	Satisfactorio Muy
Relaciones interpersonales	Satisfactorio	Objetivos de la institución	satisfactorio
Calidad en el trabajo	Satisfactorio	Compromiso	Satisfactorio
Adaptación al cambio	Poco satisfactorio	Delegación de funciones	Satisfactorio
Coordinación Externa	Satisfactorio	Eficiencia en la Productividad	Poco satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior, la variable de clima organizacional y entorno físico, el coeficiente de fiabilidad es considerado alto, por lo que demuestra que los colaboradores se sienten satisfechos con el entorno físico que les rodea.

Puede considerarse que el entorno es saludable, cuando es limpio y cuenta con las áreas adecuadas, tanto el aire, el color de las paredes, equipos, inclusive los productos químicos de limpieza repercuten en el bienestar físico y mental de los empleados. Se destaca la necesidad

de desarrollar un espacio físico agradable, apto para ejecutar las tareas de una manera adecuada.

Tabla 14

Análisis de Resultados de Satisfacción Laboral del estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1 (2007)

Dimensión Satisfacción Laboral	Nivel de satisfacción	Dimensión Satisfacción Laboral	Nivel de satisfacción
Satisfacción con la relación con sus superiores	Satisfactorio	Satisfacción con su trabajo	Satisfactorio
Satisfacción con las condiciones físicas en el Trabajo	Satisfactorio	Satisfacción con el reconocimiento	Poco satisfactorio
Satisfacción con la participación en las decisiones	Satisfactorio		

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se refleja que los colaboradores se encuentran satisfechos con las condiciones físicas de su trabajo. La dimensión del clima organizacional del entorno físico tiene un impacto importante sobre la satisfacción laboral y la satisfacción según las condiciones físicas que les rodean, la disponibilidad y el compromiso que el personal adquiera con la empresa, va a depender del entorno que le rodee, la iluminación, lugar para realizar tareas inclusive las herramientas que se le faciliten para desarrollar sus funciones, van a determinar de manera positiva o negativa la satisfacción de los colaboradores.

Tabla 15***Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional y la satisfacción laboral con las condiciones físicas de trabajo***

Cuestionarios para determinar la Relación del Clima Organizacional con las condiciones físicas de trabajo.	Cuestionarios para determinar la Relación de la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo.
<p>Cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud: el objetivo es medir el Clima organizacional. Las respuestas se miden tipo Likert. Se encargan de determinar las variables de comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia en la productividad.</p>	<p>Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró: el objetivo es medir la satisfacción laboral. Se encarga de valorar las siguientes variables: supervisión, satisfacción con el ambiente físico (relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación), satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacciones que da el trabajo, satisfacción con la participación. Los ítems se responden a través de formato de respuesta de Likert</p> <p>MSQ: el objetivo es medir el clima organizacional; incluyen 20 ítems de la satisfacción laboral. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (situación del trabajo, como las prestaciones y el salario).</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16***Resumen de resultados de la relación del clima organizacional y satisfacción laboral, con las condiciones físicas de trabajo.***

Nombre de la Investigación	Objetivo	Resultados
Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en una empresa del sector de la construcción Barrera, Novoa y Rojas (2018)	Establecer cómo se vincula el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa	La percepción del espacio físico es bastante positiva los colaboradores se encuentran a gusto en el lugar de trabajo; esto resulta beneficioso, pues permite que los empleados realicen sus tareas con mayor comodidad, al

	ecuatoriana del sector de la construcción.	disfrutar del espacio físico los empleados tendrán una actitud más positiva y productiva. Es esencial un espacio físico adecuado para los colaboradores, ya que las personas pasan mayor parte de su tiempo en el trabajo, por lo que deben de ser apropiados, para descansar o trabajar, al existir comodidad aumenta la satisfacción laboral, permitiendo que los colaboradores adquieran un compromiso voluntario y positivo hacia su trabajo, realizándolo con mayor dedicación y entusiasmo
<p>Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1 Chiang, Salazar y Núñez (2007)</p>	<p>Conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal.</p>	<p>Clima organizacional entorno físico, es considerado positivo, por lo que demuestra que los colaboradores pueden sentirse satisfechos con el entorno físico que les rodea</p> <p>El entorno físico tiene un impacto importante sobre la satisfacción laboral y la satisfacción con las condiciones físicas que les rodean, la disponibilidad y compromiso que el personal adquiera con la empresa va a depender del entorno que le rodee, la iluminación, lugar para realizar tareas inclusive las herramientas que utilizan para desarrollar sus funciones, van a determinar de manera positiva o negativa la satisfacción de los colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Clima organizacional y su influencia sobre factores intrínsecos de la satisfacción laboral

En este apartado se mencionan estudios relevantes sobre los factores intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral.

Un estudio sobre Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios, fue planteado por Coll, Linares, Muñoz y Torrent (2006), pretenden describir la calidad de vida profesional (CVP) percibida por los trabajadores de atención primaria (AP) y el clima de la organización (CO) de sus centros, y conocer la influencia del CO sobre la CVP y las variables que explican esta relación.

Se realizó un estudio transversal analítico, tomando como muestra 166 profesionales sanitarios y no sanitarios para la recolección de datos.

Se utilizó como instrumento, un cuestionario conformado por 21 ítems, los cuales se agrupan en cooperación o compromiso, cohesión y trabajo en equipo. Los mismos se califican con la escala tipo Likert (1 para el total desacuerdo hasta 5 para el acuerdo total).

En cuanto al análisis de resultados, Coll, Linares, Muñoz y Torrent (2006), lograron identificar que el clima organizacional fue calificado como medio, percibido así por médicos, enfermeras y administrativos; sin embargo, califican de manera positiva la correlación del clima organizacional y la calidad de vida profesional. Los profesionales declaran menos peso en la asignación de trabajo y muestran mayor compromiso con la empresa.

Se determinó una baja puntuación en el trabajo en equipo, cuando las relaciones laborales son débiles, la empresa tiene dificultades para llegar al cumplimiento de objetivos; las relaciones sociales en el trabajo son necesarias, y es importante que se cuiden y fortalezcan, estas influyen de manera positiva sobre la satisfacción laboral y van a permitiendo que el personal vaya en una misma dirección laboral.

A modo de conclusión, Coll, Linares, Muñoz y Torrent (2006), indicaron que los colaboradores valoran el esfuerzo de mejorar la calidad de vida laboral, permiten que la satisfacción laboral aumente en forma positiva, cuando perciben que su empresa trata de mejorar las condiciones laborales, las relaciones humanas entre compañeros y jefaturas.

Otro estudio propuesto por Meza (2017) pretendió analizar la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial mexicano, cuyo objetivo

general fue analizar si existen diferencias de género entre estas variables en el sector industrial.

La investigadora propuso un estudio cuantitativo con alcance descriptivo y comparativo; se tomó en cuenta una población de 132 trabajadores de una empresa del sector industrial mexicana. Se valoró el género, edad, estado civil, nivel de escolaridad, área y antigüedad de cada uno de los colaboradores.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos, se basan en dos autores, para la medición de la satisfacción laboral. Meza retoma el modelo propuesto por March y Simón, el cual propone tres dimensiones: conformidad con el trabajo; relaciones laborales; identificación con el trabajo.

Para la medición del clima organizacional se utilizó el instrumento psicológico-organizacional propuesto por Koys y DeCotiis en el año 1991, presentando 8 dimensiones, la autoridad, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, e innovación. En total 47 ítems utilizando la escala de Likert para valorar cada uno de ellos.

En cuanto el análisis de resultados de este estudio, la investigadora Meza logró identificar que la primera hipótesis propuesta sobre si existen diferencias significativas entre clima organizacional y satisfacción laboral, es totalmente aprobada. Algunos autores como Cuadra & Veloso (2007), Cuadra, Fuentes, Madueño, Veloso y Bustos (2012), como lo menciona Meza (2012) concuerdan con que la satisfacción laboral es un componente importante del clima organizacional. En cuanto a la relación entre las dimensiones, Meza destaca que la percepción de hombres y mujeres sobre la influencia del clima organizacional en relación

con la satisfacción laboral, es bastante similar; entre la cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, no muestran diferencias muy significativas.

Acorde con este hallazgo, Meza logró comprobar la segunda hipótesis que pretendió determinar si existen percepciones significativas del clima organizacional y su influencia con la satisfacción laboral.

A modo de conclusión para este estudio, Meza (2017) indicó que la satisfacción laboral es una percepción que el empleado tiene sobre su entorno organizacional, y la misma es derivada de la conformidad con los factores intrínsecos que la empresa pueda otorgarles, como las relaciones entre los colaboradores y supervisores, y la percepción general de su área.

Otro estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral, en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en Tabasco, México, fue propuesto por Ávalos, Carballo y Priego (2015). Estos investigadores establecieron como objetivo de investigación “Conocer la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal operativo federal del programa Caravanas de la Salud en Tabasco, México”.

Los investigadores realizaron un estudio observacional y transversal. Se seleccionó una muestra de 97 colaboradores, entre hombres y mujeres quienes oscilan entre las edades de 23 y 52 años; contaban con una antigüedad laboral entre los 0 y más de 6 años, y los mismos poseían educación mínima de bachillerato.

Como instrumento se empleó el cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal Operativo de Caravanas de Salud (COSL2014), el mismo consta de tres apartados, 1. Perfil sociodemográfico, 2. Clima Organizacional y 3. Satisfacción Laboral.

Se utilizó la Escala del Clima Organizacional (EDCO) para medir el Clima Organizacional; para cada variable se asigna cinco variables con actitud positiva y cinco variables de actitud negativa. El instrumento está conformado por 8 dimensiones y 40 ítems, calificados con la escala tipo Likert.

Con el fin de determinar la calificación del clima organizacional, se estableció un puntaje alto (148 a 200), medio (94 a 147) y bajo (40 a 93), mientras que la calificación para la satisfacción laboral se basa en (SL-ARG) (Sívori R., Zavaleta F., 2013), conformado por 7 dimensiones y 43 ítems, calificados con la escala 5 categorías.

En cuanto el análisis de resultados, Ávalos, Carballo y Priego (2015), lograron identificar que el 76% de los trabajadores manifestaron la existencia de un clima organizacional favorable, en relación con la Satisfacción Laboral, el 42% evidenció estar parcial a regularmente satisfechos.

El estudio no contempló un análisis de correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral; se limita a efectuar una descripción de cada variable por separado, concluyendo que la percepción del personal operativo sobre el clima organizacional, es favorable; pero que la mayor parte del personal operativo reflejó parcial y regular satisfacción laboral. Por tanto, no pareciera haber relación entre ambos factores.

Las dimensiones del clima organizacional con mayor puntuación en el estudio, fueron: retribución, relaciones interpersonales, estilo de dirección, valores colectivos y sentido de pertenencia; esto generó un clima organizacional favorable. En general, se confirmó la existencia de un buen ambiente de trabajo, establecido básicamente en la confianza en el personal y buen trato por parte del personal gerencial, logrando relaciones interpersonales

óptimas, que se espera mejoren la rentabilidad del programa. En contraparte, se percibió una parcial insatisfacción laboral, relacionada primordialmente por las condiciones de trabajo, infraestructura y equipamiento que impiden que el personal desarrolle sus destrezas y conocimientos, por insuficiencia de los insumos para la ejecución y optimización de los procesos.

Otro estudio sobre clima y satisfacción laboral, en una empresa comercializadora, propuesto por Cruz y Serrano (2008), cuyo objetivo era comprender la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral, dentro de una empresa.

Con el fin de recopilar información, se seleccionó una población de 30 trabajadores de la empresa Comercial Mexicana, de los cuales 14 son de sexo femenino y 16 del sexo masculino, oscilan en una edad aproximada entre los 25 a los 35 años.

Estos colaboradores se distribuyen de la siguiente manera: 4 jefes de departamento, 3 personas del departamento de carnes, 2 de panadería, 2 cajeros, 3 del departamento de abarrotes, 3 de recibo y 3 de otros departamentos no especificados.

El instrumento utilizado para dicha investigación estuvo compuesto por 47 ítems, los cuales miden factores como; sentirse parte de la empresa, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeña, trabajo en equipo, si cuenta con la información necesaria sobre su área de trabajo. La confiabilidad del instrumento se obtuvo con un alfa de Cronbach de .85.

Los colaboradores indicaron que la variable del clima organizacional apoyo, resulta ser muy satisfactoria para el área de cajas y de abarrotes, ya que manifiestan que casi siempre reciben

apoyo de otras áreas; sin embargo, el departamento de carnes y recibo, indican satisfacción laboral baja en cuanto a la correlación con esta variable.

Es importante que los demás departamentos brinden apoyo a los colaboradores; por parte de sus compañeros y supervisores de área. Una percepción positiva del apoyo permite obtener un impacto positivo en la productividad, en las buenas relaciones de los empleados, que los impulsa a participar, generando un ambiente de confianza para que compartan nuevas ideas u opiniones sobre sus funciones.

Consideraron que casi siempre existe una buena comunicación entre jefes y subjefes dentro de la empresa; esta fue la respuesta con mayor puntaje, aunque no se debe omitir que aun así dos personas mencionan que nunca existe buena comunicación entre jefes y subjefes. Una buena comunicación es necesaria para que los colaboradores se sientan satisfechos laboralmente; una comunicación fluida permite conocer los pensamientos de los empleados. Es una responsabilidad de los supervisores mantener canales abiertos para la comunicación ascendente, en donde los colaboradores se expresen y puedan externar sus necesidades laborales y personales, asimismo, facilitar la integración y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, promoviendo la calidad en las gestiones.

En conclusión, Cruz y Serrano (2008) determinaron que para la empresa sí existe una relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral; en su mayoría, las variables que influyeron sobre la satisfacción como la comunicación, apoyo por parte de la supervisión, beneficios que se les brinda, contribuyen a que los empleados se encuentren satisfechos significativamente y esto les motive a realizar su trabajo con mayor entusiasmo.

A pesar de que son pocas las personas que presentaron una satisfacción laboral negativa, es importante prestarle atención a este tema para evitar el posible deterioro del sentimiento de identidad, la relación con sus compañeros y la calidad de la comunicación con sus supervisores.

Un estudio propuesto por Fernández, Peralta y Pérez (2013) pretendió determinar la influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de los funcionarios del sector público de salud, en el extremo norte de Chile, cuyo objetivo fue estudiar la influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral de los participantes.

Con el fin de recolectar la información, se seleccionó 142 adultos; se utilizó como instrumento el inventario de calidad de vida laboral, compuesto por 82 ítems mediante el cual se pretende determinar la percepción y sensación de bienestar que experimentan los colaboradores en su entorno, las dimensiones a valorar serían: sistema de gestión, relación con compañeros, relación con jefes, motivación, identificación y compromiso, estrés y burnout, equilibrio trabajo-vida privada, satisfacción con el rol y potencial motivador del puesto, bienestar subjetivo derivado del trabajo.

Adicionalmente, se aplica el cuestionario versión en español de la escala Utrecht Work Engagement Scale UWES (Schaufeli Salanova, González-Romá & Bakker, 2002) para valorar el estado positivo psicológico, en el trabajo.

Al realizar el análisis de resultados, Fernández, Peralta y Perez (2013), lograron identificar que las relaciones personales refuerzan los procesos de interacción, autonomía, participación y retroalimentación.

Indicaron también que la participación en el área laboral motiva a los colaboradores a realizar sus tareas de manera más fluida, donde perciben mayor apoyo de su equipo y les permite adaptarse al cambio de una manera más sencilla. La autonomía, equidad y el compromiso intrínseco, se asocian con la satisfacción laboral de cada colaborador; la presencia de factores remunerativos y relaciones entre pares, se asocia con la calidad de vida laboral. Los empleados que manifiestan satisfacción laboral alta adquieren mayor compromiso con sus deberes, generando un bienestar subjetivo positivo, producen mayor motivación e identificación con su organización.

Tabla 17

Cuestionarios para determinar la relación clima organizacional y su influencia sobre factores intrínsecos de la satisfacción laboral

Cuestionarios para determinar la relación del clima organizacional con las condiciones físicas de trabajo.	Cuestionarios para determinar la relación de la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo.
Un cuestionario cuyo objetivo es detectar el Clima Organizacional conformado por 21 ítems, los cuales se agrupan en cooperación o compromiso, cohesión y trabajo en equipo. Los mismos se califican con la escala tipo Likert	Modelo propuesto por March y Simón: dividiéndose en tres dimensiones: conformidad con el trabajo; relaciones laborales; identificación con el trabajo.
COSL2014: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal Operativo de Caravanas de Salud el mismo consta de tres apartados, 1. Perfil sociodemográfico, 2. Clima Organizacional y 3. Satisfacción Laboral.	
Instrumento psicológico-organizacional propuesto por Koys y DeCotiis en el año 1991: presentando 8 dimensiones: autoridad, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. En total 47 ítems y se utiliza la escala de Likert para valorar cada uno de ellos.	Inventario de calidad de vida laboral: compuesto por 82 ítems, con el fin de determinar la percepción y sensación de bienestar que experimentan los colaboradores en su entorno; las dimensiones a valorar serían: sistema de gestión, relación con compañeros, relación con jefes, motivación, identificación y burnout, equilibrio trabajo-vida

EDCO: Escala del Clima Organizacional para cada variable se asigna cinco variables con actitud positiva y cinco variables de actitud negativa. El instrumento está conformado por 8 dimensiones y 40 ítems, calificados con la escala tipo Likert

privada, satisfacción con el rol y potencial motivador del puesto, bienestar subjetivo derivado del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Resumen de resultados Relación del Clima organizacional y su influencia sobre factores intrínsecos de la satisfacción laboral

Nombre de la Investigación	Objetivo	Resultados
Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios Coll, Linares, Muñoz y Torrent (2006)	Describir la calidad de vida profesional (CVP) percibida por los trabajadores de atención primaria (AP) y el clima de la organización (CO) de sus centros, y conocer la influencia del CO sobre la CVP y las variables que explican esta relación.	El clima organizacional es calificado como medio, percibido por médicos, enfermeras y administrativos; sin embargo, califican de manera positiva la correlación del clima organizacional y la calidad de vida profesional. Los profesionales con mayor compromiso con la empresa declaran menos peso en la asignación de trabajo. Sin embargo, los colaboradores al percibir que su empresa trata de mejorar las condiciones laborales y relaciones entre compañeros y jefaturas, valoran el esfuerzo de mejorar la calidad de vida laboral, permiten que la satisfacción laboral aumente en forma positiva
Percepción del genero entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial Mexicano Meza (2017)	Analizar si existen diferencias de género en cuanto a la satisfacción laboral y clima organizacional en el sector industrial.	La percepción de hombres y mujeres sobre la influencia del clima organizacional en relación con la satisfacción laboral, es bastante similar, entre la cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; no muestran diferencias muy significativas.
Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en Tabasco, México Ávalos, Carballo y Priego (2015)	Conocer la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal operativo federal del programa Caravanas de la Salud en Tabasco, México.	Se confirmó la existencia de un buen ambiente de trabajo, establecido básicamente en la confianza del personal y buen trato por parte del personal gerencial; han logrado relaciones interpersonales óptimas, que se espera mejoren la rentabilidad del programa.

Clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora Cruz y Serrano (2008)	Comprender la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral dentro de una empresa.	Según la empresa, sí existe una relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral, en su mayoría, las variables que influyen sobre la satisfacción como la comunicación, apoyo por parte de la supervisión; la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos por los beneficios que se les brinda y esto los motiva a realizar su trabajo con mayor entusiasmo
Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile* Fernández, Peralta y Perez (2013)	Estudiar la influencia que el clima organizacional y la satisfacción laboral de los participantes.	Logran identificar que las relaciones personales refuerzan los procesos de interacción, autonomía, participación y retroalimentación. Indican también que la participación en el área laboral motiva a los colaboradores a realizar sus tareas de manera más fluida, donde perciben mayor apoyo de su equipo y les permite adaptarse al cambio de una manera más sencilla. La autonomía, equidad y el compromiso intrínseco, se asocian con la satisfacción laboral de cada colaborador, la presencia de factores remunerativos y relaciones con los pares se asocia con la calidad de vida laboral. Los empleados que manifiestan satisfacción laboral alta adquieren mayor compromiso con sus deberes, generan mayor bienestar subjetivo positivo, mayor motivación e identificación con su organización.

Fuente: Elaboración propia

2.1. Clima organizacional y satisfacción con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.

Se pretende determinar si la variable de relaciones interpersonales influye de manera positiva en la satisfacción laboral.

Un estudio propuesto por Arenas, Ripoll y Yáñez (2010), considera valorar el impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general, donde el objetivo principal es

determinar el impacto de las relaciones interpersonales, en el trabajo sobre la satisfacción laboral.

Estos investigadores seleccionaron una muestra de 209 trabajadores, los cuales pertenecen a un centro de salud, donde el 76.7% son mujeres que laboran en las áreas de enfermería, matronas, técnico de paramédico, auxiliares y administrativos.

Utilizaron la escala de satisfacción laboral en las relaciones laborales interpersonales en el trabajo (SRIT), la cual permite medir el grado de satisfacción que los trabajadores sienten con la confiabilidad de sus compañeros y jefaturas. El instrumento es respondido mediante la escala de Likert, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Para la obtención de resultados utilizaron la escala de satisfacción laboral en las relaciones laborales interpersonales en el trabajo (SRIT), la cual permite que medir el grado de satisfacción que los trabajadores sienten con la confiabilidad de sus compañeros de trabajo y jefaturas, el instrumento es respondido mediante la escala de Likert donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

El análisis de resultados reflejó que los colaboradores encuestados presentan una satisfacción de 0.93, en su relación con jefaturas y de 0.91, en su relación con los pares.

En conclusión, los investigadores lograron identificar la variable del clima organizacional relaciones interpersonales, y que sí influye en la satisfacción laboral, ya sea de manera positiva o por su contraparte aumentando el estrés y ausentismo por parte de los colaboradores que no se sientan integrados al grupo laboral (compañeros o jefaturas).

Cuando un colaborador establece buenas relaciones interpersonales aumenta la confianza, como lo afirmaron Ferres, Conell y Travaglione 2004 (mencionado por Arenas, Ripoll y

Yáñez, 2010) e indican que la confianza es un facilitador de relaciones efectivas en el trabajo; muestran los atributos personales de aquellos en los que se puede confiar, mejorando así la satisfacción laboral y la calidad de sus tareas.

Un estudio sobre relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar, propuesto por Díaz, Peña y Carrillo (2015), mediante el cual propusieron conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña empresa familiar del industrial metal–mecánica, ubicada en Monclova, Coahuila.

Se desarrolló una investigación transversal, descriptiva y mixta (cualitativa y cuantitativa); seleccionó una población de 20 colaboradores de una industria familiar de metal y mecánica: 4 colaboradores administrativas y 16 colaboradores operativos, con un rango de edad entre los 31 a 50 años, donde un 35% de los colaboradores mantiene servicio laboral de 3 a menos de 5 años.

Con fin de diagnosticar el clima organizacional, se utilizó el instrumento Modelo de Weisbord (1976), compuesto por 35 ítems. Se aplicó como instrumento de medición una escala que se rediseñó con base en el JSS (Job Satisfacción Survey de Spector) del año 1985 para medir la satisfacción laboral. Este instrumento consta de 36 ítems. La confiabilidad del instrumento se sometió a la prueba Alfa de Cronbach, que nos dio el 0.851 y 0.89 para el clima organizacional y la satisfacción laboral, respectivamente.

En cuanto al análisis de resultados, Díaz, Peña y Fuentes (2015) determinaron que las variables con mayor calificación, son relaciones laborales, estructura y liderazgo. Se detectó una variable baja que fue la de actitud hacia el cambio. Los colaboradores se encontraron

satisfechos laboralmente, con las variables del clima organizacional; muestran sentirse a gusto de pertenecer a la empresa, consideran que los sueldos son adecuados y el reconocimiento proviene tanto de sus jefes como de sus compañeros.

Asimismo, indicaron que los colaboradores se encuentran satisfechos con sus relaciones en el grupo de trabajo, asociadas a las recompensas y promoción. Consideraron que, si un colaborador se encuentra satisfecho con sus compañeros y jefaturas, va a tener mayor aceptación y mejor adaptación al cambio.

Un estudio sobre organización del trabajo y satisfacción laboral, en la industria del calzado, propuesto por Téllez (2011), quien estableció como objetivo describir y analizar las características del clima organizacional del trabajo (tamaño de la fuerza laboral, objeto del trabajo, medios de producción, división y distribución del trabajo), así como sus implicaciones en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Con el fin de recolectar la información, se estableció un estudio cualitativo, mediante una muestra de 16 colaboradores; mujeres y hombres, con edades entre los 26 y 63 años de edad, de una empresa de calzado ubicada en la ciudad de León, Guanajuato, periodo comprendido entre agosto 2009 y febrero 2010.

Como instrumento se aplicó una entrevista semiestructurada, en cuanto al análisis de resultados, Téllez (2011), idéntico que la participación de los colaboradores es baja, en relación con planeación, toma de decisiones, solución de conflictos y resultados de la motivación. La autodeterminación, corresponde a la motivación intrínseca relativa en el grupo de autoridad y motivación extrínseca relativa, en el grupo operativo.

Las relaciones interpersonales, como variable del clima organizacional, influyen de manera positiva sobre la satisfacción laboral, donde las expectativas en el trabajo y grupos de autoridad cumplen con sus expectativas de desarrollo; asimismo, el grupo operativo, las variables de seguridad en el empleo, apoyo y el reconocimiento, también cumplen con las expectativas de satisfacción laboral. En general, se percibe el apoyo y que su trabajo es relevante para los objetivos de la empresa. Las relaciones interpersonales, fueron respetuosas y agradables por lo que se percibe buen ambiente de trabajo.

La creación de un vínculo entre los colaboradores y sus patronos, es necesario; pues permite que se protejan los intereses de la empresa y haya un cuidado mutuo, tanto de las necesidades de los colaboradores como las de la empresa. Las buenas relaciones interpersonales permiten que la resolución de conflictos se lleve a cabo de una manera más pacífica. Asimismo, como la negociación colectiva y la manera de percibir las quejas y sugerencias de ambas partes.

Un estudio de clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, propuesto por Gómez, Salazar y Toro (2011), donde el objetivo general fue diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia, lograron identificar que los colaboradores perciben las relaciones con sus compañeros de manera positiva, lo que permite identificar que la satisfacción laboral es alta.

Se realizó un estudio descriptivo transversal; se seleccionó una muestra de 18 colaboradores, con edades entre los 23 y 58 años de edad.

Con el propósito de medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento para medición de Clima Organizacional en empresas colombianas (IMOC); el mismo permite determinar

cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control. Y para la medición de la satisfacción laboral, se utilizó el Índice Descriptivo de Trabajo (I.D.T) desarrollado por la Bowling Green State University.

En el análisis de resultados Gómez, Salazar y Toro (2011), lograron identificar que los colaboradores perciben las relaciones con sus compañeros de manera positiva, lo que permite identificar que la satisfacción laboral es alta.

La variable de relaciones interpersonales es calificada como aceptable o buena, percibida de esta manera por el 75% de los colaboradores encuestados; dicen que los compañeros solidariamente ayudan a realizar el trabajo, la mayor parte del tiempo, con disposición y disciplina.

El estudio también reflejó un punto débil en cuanto a la toma de decisiones; esta variable tiene influencia baja en la satisfacción laboral, ya que son variables importantes donde el colaborador se siente valioso e incluido en cuanto a los cambios importantes. Su nivel de satisfacción podría disminuir y causarle mal clima organizacional, si se le excluye en la toma de decisiones.

Establecer buenas relaciones laborales tiene un peso importante para que la satisfacción laboral entre los colaboradores sea positiva; la comunicación fluida con los compañeros y jefaturas, mejora la calidad del trabajo y el cumplimiento de objetivos e incrementa la productividad de los empleados, en un ambiente sano para convivir y trabajar.

Tabla 19***Cuestionarios para determinar la Relación del Clima organizacional y satisfacción con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.***

Cuestionarios para determinar la relación del clima organizacional con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.	Cuestionarios para determinar la relación de la satisfacción con relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.
	SRIT: el objetivo es medir el grado de satisfacción que los trabajadores sienten con la confiabilidad de sus compañeros de trabajo y jefaturas, el instrumento es respondido mediante la escala de Likert
Modelo de Weisbord (1976)) compuesto por 35 ítems, correspondientes a 7 variables: fortalezas y debilidades de la organización y planear acciones de desarrollo organizacional que se requieran: propósito, estructura, liderazgo, relaciones cordiales, recompensas, mecanismos útiles, planeación, actitud hacia el cambio	JSS (Job Satisfacción Survey de Spector) del año 1985 el mismo consta de 36 ítems., 4 de cada una de 9 variables, a la que se le agregó una variable denominada Condiciones del área de trabajo. Promoción Oportunidades Beneficios. Recompensas. Políticas y Procedimientos operativos Comunicación Condiciones en el área de trabajo
IMOC: objetivo medir Clima organizacional permite determinar cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control	I.D.T medición de la Satisfacción Laboral. Trabajo actual, salario actual, supervisión en el trabajo actual, compañeros de trabajo y oportunidades de promoción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20***Resumen de resultados relación del clima organizacional y satisfacción con las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.***

Nombre de la Investigación	Objetivo	Resultados
Impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general	Determinar impacto de las relaciones interpersonales en el	La variable del clima organizacional relaciones interpersonales influye de en la satisfacción laboral, ya sea de manera positiva o por su contraparte aumentando el estrés y

Arenas, Ripoll y Yáñez (2010)	trabajo sobre la satisfacción laboral.	ausentismo por parte de los colaboradores que no se sientan integrados en el grupo ya sea con sus compañeros o jefaturas. Cuando una colaborador establece buenas relaciones interpersonales aumenta la confianza
Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar	Conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar de la industrial metal-mecánica ubicada en Monclova	Los colaboradores se encuentran satisfechos laboralmente, con las variables del clima organizacional, muestran sentirse a gusto de pertenecer a la empresa; el reconocimiento proviene tanto de sus jefes como de sus compañeros. Consideraron que si un colaborador se encuentra satisfecho de las relaciones con sus compañeros y jefaturas, va a tener mayor aceptación y mejor adaptación al cambio
Díaz, Peña y Carrillo (2015)		
Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado Téllez (2011)	Describir y analizar las características del clima organizacional del trabajo (tamaño de la fuerza laboral, objeto del trabajo, medios de producción, división y distribución del trabajo), así como sus implicaciones en la satisfacción laboral de los trabajadores	Las relaciones interpersonales como variable del clima organizacional, influyen de manera positiva en la satisfacción laboral, donde las expectativas en el grupo de trabajo cumplen con sus expectativas de desarrollo. Existe un fundamental respeto entre los colaboradores, se percibe que su trabajo es relevante para los objetivos de la empresa. Las relaciones interpersonales, son respetuosas y agradables por lo que se percibe buen ambiente de trabajo.
Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería Gomez, Salazar y Toro (2011)	Diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia.	La variable de relaciones interpersonales fue calificada como aceptable o buena; el 75% de los colaboradores encuestados, dicen que la mayor parte del tiempo los compañeros ayudan a realizar su trabajo, con disposición y disciplina para generar ayuda mutua, de hecho un 70% indica que les causa caos cuando se le dificulta solucionar algunos de sus problemas. Establecer buenas relaciones laborales tiene un peso importante para que la satisfacción laboral entre los colaboradores sea positiva, la comunicación fluida entre compañeros y jefaturas mejora la calidad del trabajo y el cumplimiento de objetivos esperados e incrementa la productividad de los empleados, en un ambiente sano para convivir y trabajar.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento

El propósito es identificar cómo el reconocimiento del clima del Clima organizacional afecta la satisfacción laboral.

El reconocimiento es un factor intrínseco del clima organizacional que influye sobre la satisfacción laboral, un estudio realizado por Arias y Gallegos (2016), sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado, cuyo objetivo general fue valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Con el fin de recolectar datos, los investigadores propusieron una muestra de 45 trabajadores; 25 de ellos son varones y 20 mujeres, con edades entre los 18 y 47 años; un 68.9% de los colaboradores cuenta con estudios universitarios.

Se aplicó El Perfil Organizacional de Likert (POL) para la obtención de información; este consta de 25 preguntas, con cinco alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) que se puntúan de 5 a 1 y que ofrecen un puntaje total y puntajes parciales, en función de las dimensiones, como la flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento.

Arias y Gallegos (2016) consideraron que el clima organizacional influye de manera positiva sobre la satisfacción laboral. Esto se evidencia en los resultados que indican las variables del clima organizacional más significativas: el reconocimiento, instrucción y flexibilidad. La variable del clima organizacional “flexibilidad”, se relaciona con la dimensión de satisfacción laboral responsabilidad, y esta dimensión de responsabilidad se relaciona con el

trabajo en equipo, claridad con las tareas asignadas y las compensaciones recibidas. La variable del clima organizacional “reconocimiento”, se relacionó también con las dimensiones de satisfacción laboral, claridad para realizar sus funciones y espíritu o trabajo en equipo.

La satisfacción laboral no solamente depende de los factores extrínsecos, como el salario o los bonos, los factores intrínsecos también tienen un peso importante como lo es en este caso el reconocimiento, por parte de los supervisores o los compañeros y las relaciones personales que tengan entre sí.

El reconocimiento produce una satisfacción positiva en los colaboradores; les genera mejor estado de ánimo en sus puestos de trabajo. Es importante que se reconozcan los talentos de cada colaborador, lo cual permite que los empleados se interesen por mantener el rendimiento y aumentarlo.

A modo de conclusión para este estudio, Arias y Gallegos (2016), indican que el reconocimiento es una variable del clima organizacional que se ha descrito como deficitaria; por ello, se indica que se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral, por lo cual determinaron que las empresas de Arequipa implementan las medidas de reconocimiento como destacar el empleado del mes o brindando un reconocimiento al trabajo en equipo.

Otro estudio sobre Satisfacción Laboral y El Clima Organizacional de las principales Universidades Sucreñas, es propuesto por Rojas (2013), quien estableció como objetivo de estudio describir los elementos que conforman la satisfacción laboral y determinar cómo este

factor influye en el clima organizacional de los empleados de las principales universidades sucreñas.

Para la recolección de datos se seleccionó una población de 120 personas. Se utilizó la entrevista como instrumento para el análisis de la investigación; se tomó como referencia de Litwin & Stringer (1968); la misma señala que el clima es una propiedad del ambiente, donde se pretende que las personas encuestadas describan su percepción respecto del clima organizacional que les rodea y la satisfacción en su lugar de trabajo. Las encuestas se examinaron a través de un análisis estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 15.

En cuanto el análisis de resultados, Rojas (2013) logró determinar que de las 120 personas encuestadas, un 16.5% indica que su satisfacción laboral aumentaría si su empresa los incentivara a través del reconocimiento, un 44.3% indica que le gustaría que se le recompensara a través de capacitaciones, un 25.3% desea ser compensado a través de condiciones laborales y un 13.9% por medio de bonos.

Un 80.6% indica que no se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo y la empresa no les brinda la oportunidad de capacitarse constantemente.

Un 22.6% de los colaboradores indica que no dejaría su empresa por otra que le ofrezca igualdad en remuneración, en este apartado se puede identificar el un factor intrínseco de la satisfacción laboral; el sentido de pertenencia a la empresa es una variable importante para brindarle el reconocimiento a los colaboradores, en cuanto al desempeño de sus funciones y para reforzar su identidad.

El reconocimiento es una manera efectiva de aumentar la motivación del personal, genera grandes beneficios y no implica gasto alguno. Las recompensas intangibles son ideales para premiar el desempeño, crea un impacto positivo, concientiza al empleado sobre el valor de su trabajo, lo involucra y lo compromete a dar siempre el máximo esfuerzo en la productividad y rendimiento, aumentando utilidades a la organización.

Chiang, Martin, Núñez y Salazar (2011) proponen otro estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral, en el cual hacen una comparación entre hospitales, cuyo objetivo general fue realizar una comparación de clima organizacional y satisfacción laboral, entre hospitales públicos de alta y baja complejidad.

Se desarrolló un estudio empírico transversal, descriptivo con contraste de medias y correlaciones. La población seleccionada consta de 1.239 trabajadores de tres organizaciones hospitalarias públicas; el 63,2% fueron mujeres y 36,8% hombres; con una edad promedio de 38 y 39 años, respectivamente, y con una antigüedad en su organización de 12 y 11 años, respectivamente.

Se utilizaron dos cuestionarios para la recolección de resultados; uno de ellos es el cuestionario de clima organizacional de los investigadores Koys & Decottis (1991) para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo. Este cuestionario, previamente adaptado y validado (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008), consta de 40 ítems. La escala del factor de clima presión fue nuevamente elaborada (como respuesta a los resultados de fiabilidad de Chiang et al), quedando con 7 ítems, con lo que el cuestionario de clima aumentó a 42 ítems. Los trabajadores responden a cada elemento, utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (de “Muy de acuerdo = 5” a “Totalmente en desacuerdo = 1”).

El otro cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por Chiang & Nuñez (2007) & Chiang et al (2008), fue utilizado con el fin de medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas. Este cuestionario validado, consiste en 39 ítems. Los trabajadores responden, utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos, similar al cuestionario de clima organizacional.

Tabla 21

Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales de alta y baja complejidad, (2011)

Dimensión Clima Organizacional	Hospital A	Hospital B1 y B2
Autonomía	0.821	0.810
Cohesión	0.847	0.901
Confianza	0.741	0.821
Presión	0.791	0.636
Apoyo	0.820	0.866
Reconocimiento	0.814	0.700
Equidad	0.725	0.666
Innovación	0.835	0.886

Fuente: Elaboración propia

Se destaca en el análisis de resultados, que entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral, no hay una diferencia significativa para ambos hospitales. Las variables del clima organizacional autonomía, cohesión, confianza apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, influyen de manera positiva sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.

Chiang, Martin, Núñez y Salazar (2011), indicaron que el reconocimiento es la variable que tiene mayor influencia positiva sobre la satisfacción de los colaboradores de ambos hospitales, este se correlaciona con la innovación, mejorando la percepción de supervisión y ambiente que les rodea.

El reconocimiento del trabajo de los empleados permite aumentar la autoestima, además de identificar fortalezas y capacidades de los mismos. La recompensa puede ser a través de remuneración económica o reconocimiento emocional, resaltando el buen trabajo o buenas ideas; esto le asigna valor a la persona trabajadora; estas recompensas se pueden brindar por medio de notas, reconocimiento público o en reuniones de equipo.

Se ha demostrado que el reconocimiento influye de manera positiva sobre la satisfacción laboral, ya que despierta el interés de los empleados por crecer dentro de la organización, se refuerzan sus valores; se potencian la innovación y las iniciativas de los trabajadores para mejorar su desempeño; se estimula la sana competencia entre colaboradores para lograr reconocimiento como sus compañeros, facilita el trabajo en equipo y el disfrute del éxito de la organización, en general.

Tabla 22

Cuestionarios para determinar la relación clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento

Cuestionarios para determinar la Clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento	Cuestionarios para determinar la Relación Clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento
<p>POL: Perfil Organizacional de Likert consta de 25 preguntas con cinco alternativas de respuesta Likert. flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento</p> <p>Cuestionario de clima organizacional de los investigadores Koys & Decottis (1991) consta de 40 ítems. Mide: Autonomía - Cohesión - Confianza - Presión - Apoyo - Reconocimiento - Equidad - Innovación</p>	<p>Cuestionario de satisfacción laboral: consiste en 39 ítems. Se responde utilizando un formato de respuesta de Likert. Mide: El ambiente físico del trabajo - La forma en que realiza su trabajo - Oportunidades de desarrollo - Relación subordinado - supervisor Remuneración - Capacidad para decidir autónomamente - Reconocimiento que recibe de las autoridades.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia</p>	

Tabla 23

Resumen de resultados relación clima organizacional y satisfacción con el reconocimiento

Nombre de la Investigación	Objetivo	Resultados
<p>Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado Arias y Gallegos (2016)</p>	<p>Valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.</p>	<p>La variable del clima organizacional reconocimiento se correlaciona, también con las dimensiones de satisfacción laboral claridad para realizar sus funciones y espíritu o trabajo en equipo.</p> <p>El reconocimiento produce una satisfacción positiva en los colaboradores, permite que estos tengan un mejor estado de ánimo en sus puestos de trabajo. Es importante que se reconozcan los talentos de cada colaborador; esto permite que los empleados se interesen por mantener el rendimiento y aumentarlo.</p>
<p>Satisfacción Laboral y El Clima Organizacional de las principales Universidades Sucreñas Rojas (2013)</p>	<p>Describir los elementos que conforman la satisfacción laboral y determinar cómo este factor influye en el clima organizacional de los empleados de las principales universidades sucreñas.</p>	<p>Los colaboradores indican que no dejarían su empresa por otra que le ofrezca igualdad en remuneración. Se puede identificar el factor intrínseco de la satisfacción laboral, sentido de pertenencia a la empresa. Es conveniente reconocer el trabajo o desempeño de sus colaboradores en sus funciones, ya que esto les refuerza su identidad.</p> <p>El reconocimiento es una manera efectiva de aumentar la motivación del personal, genera grandes beneficios y no implica gasto alguno. Las recompensas no económicas son ideales para premiar el desempeño, crea un impacto positivo, concientiza al empleado sobre su trabajo, lo involucra y compromete a los empleados a dar siempre el máximo esfuerzo en la productividad y rendimiento de la organización.</p>
<p>Sobre Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales de alta y baja complejidad Chiang, Martin, Núñez y Salazar (2011)</p>	<p>Realizar una comparación de Clima organizacional y satisfacción laboral entre hospitales públicos de alta y baja complejidad.</p>	<p>El reconocimiento es la variable que tiene mayor influencia positiva tiene sobre la satisfacción de los colaboradores de ambos hospitales, este se correlaciona con la innovación, mejorando la percepción de supervisión y ambiente que les rodea.</p> <p>Se ha demostrado que el reconocimiento influye de manera positiva sobre la satisfacción laboral, ya que despierta el interés de los empleados por crecer dentro de la organización, se refuerzan los valores de los colaboradores, potencia para que los empleados empiecen a innovar y tomar iniciativa sobre sus funciones para mejorar su desempeño y lograr</p>

reconocimiento como sus compañeros; facilita el trabajo del equipo, comprometido con los objetivos y con el disfrute del éxito de la organización en general.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Mediante la investigación se logran identificar distintos factores extrínsecos e intrínsecos del clima organizacional que influyen sobre la satisfacción laboral. Dichos factores deben de ser cuidados por las organizaciones para motivar a sus empleados y garantizarse el éxito, en el mercado laboral.

La remuneración y la compensación son dos de las principales variables extrínsecas del clima organizacional, analizadas, que pueden generar insatisfacción laboral entre los colaboradores; se identifican salarios bajos y escasas posibilidades de crecimiento.

La remuneración salarial, como tal, tiene un impacto directo para satisfacer las necesidades básicas de cada colaborador; generalmente utilizados para suplir alimentación, vivienda, estudios entre otros gastos; también, es un motivador extrínseco que insta a las personas a mantenerse en su puesto de trabajo.

Por esta razón, el salario es un incentivo que las organizaciones deben de procurar que sea equitativo, atractivo y sobre todo justo para sus colaboradores. Si esto se cumple, es posible que la satisfacción laboral de los empleados aumente de manera positiva, genera valor agregado y permite mejor desempeño en la productividad y éxito de la organización.

Y, cuando el salario no es suficiente para cubrir las necesidades básicas, es muy probable que entre los empleados haya desmotivación, molestia, fatiga, cansancio, posible deserción del puesto y poco compromiso con los objetivos de la organización.

El sistema de compensaciones es parte estratégica de la organización, donde se estudian los intereses de los colaboradores y se adecuan los incentivos, con base en los objetivos cumplidos; también, permite controlar los costos de la organización, ya que las

compensaciones no necesariamente son monetarias. Esta es una manera de hacer que el empleado se sienta valorado y motivado a que mejore su desempeño.

Ante la percepción de que el sistema de compensaciones es prácticamente escaso la insatisfacción laboral detona en aumento de ausentismo, desmotivación, constantes quejas del personal y disconformidad con los cambios.

Otro factor extrínseco del clima organizacional es el liderazgo, se analizaron 5 estudios mediante los cuales se identificó que el liderazgo es un factor determinante en el desarrollo de una satisfacción laboral positiva.

La figura del supervisor es necesaria dentro de una organización; es el líder encargado de verificar que los procesos se estén ejecutando adecuadamente; además, coordina las principales necesidades del equipo de trabajo, dependiendo de los objetivos institucionales. Parte de las funciones de la supervisión es conocer a su personal, motivar y respaldar las gestiones que realizan; establece líneas de comunicación para conocer sus problemas y que reciban retroalimentación.

Los colaboradores de la empresa estudiada consideran que aumenta su satisfacción laboral, cuando existe apoyo por parte de los supervisores, motivación a su equipo y haya reforzamientos positivos a las tareas bien realizadas; saber quiénes lideran el equipo y saber cuál es la delegación de funciones de trabajo; esto les genera seguridad a los colaboradores.

Las condiciones físicas del trabajo es el último factor extrínseco del clima organizacional, también importante en determinar la satisfacción laboral de los empleados. El ambiente físico, como tal, es un factor que determina la satisfacción laboral; son aspectos que rodean

a los colaboradores, como estacionamientos, comedores y condiciones del área en donde desarrollan sus funciones.

Deben de considerarse los factores físicos como la iluminación, el ruido, temperatura, ventilación hasta el color de los aposentos, a través de estas condiciones físicas las organizaciones deben de buscar el bienestar físico, mental y social de sus colaboradores.

Acorde con los resultados de las investigaciones revisadas, los colaboradores indican que se encuentran a gusto con el espacio físico de su trabajo; cuando el ambiente físico es apto, influye en la satisfacción laboral, genera una actitud más positiva entre los colaboradores, disminuye el estrés laboral, propicia innovación en el área e influye directamente en la motivación y facilidad para emprender las tareas, asimismo, se denota mejor disponibilidad y compromiso del personal, en relación con las políticas de la empresa.

Dentro del análisis también se investigaron estudios que determinan factores intrínsecos del clima organizacional y cómo estos influyen en la satisfacción laboral. Los cinco estudios analizados indican que el personal se encuentra satisfecho laboralmente al recibir apoyo, confianza y sentirse valorados por la organización, a la cual brindan sus servicios.

Los factores intrínsecos corresponden a aspectos intangibles, sin embargo, deben de ser cuidados por la organización y esta debe velar para que se desarrollen de una manera correcta e integral.

Las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo es uno de los factores intrínsecos del clima organizacional, que influye de manera considerable en la satisfacción laboral. Es necesario que las relaciones laborales sean positivas y optimicen el desarrollo del cumplimiento de metas institucionales.

Las relaciones interpersonales facilitan la comunicación entre los empleados y sus jefaturas; se genera un ambiente de mayor respeto, confianza e innovación; disminuyen los conflictos y se resuelven las diferencias dentro de un marco de respeto, equidad y de comunicación, según interés de las partes involucradas.

Los colaboradores manifiestan total satisfacción con las relaciones laborales en su trabajo, según los cuatro estudios revisados, correspondientes al factor intrínseco. Estos consideran que los cambios se perciben de manera más óptima, incrementan la productividad y generan un ambiente más sano para interactuar, en la empresa.

El otro factor intrínseco del clima organizacional, es el reconocimiento; este tiene importante influencia en la satisfacción laboral de los empleados; el reconocimiento es fuente de motivación directa para los colaboradores; estas son gratificaciones que se brindan al personal por las labores realizadas, generando sentimiento de pertenencia, aprecio a los empleados y compromiso con la institución.

El reconocimiento consiste en estimular el mejoramiento del desempeño laboral, estimula la sana competencia y a dar el máximo esfuerzo.

Los tres estudios analizados indican que el reconocimiento genera satisfacción laboral positiva, aumenta el estado anímico e involucra más a los colaboradores con sus tareas, los concientiza más, mejora su actitud y el desempeño laboral. Asimismo, indican que les da valor agregado, involucra y compromete a los empleados a dar siempre el máximo esfuerzo en la productividad; esto genera mayor rendimiento de la producción institucional. Cuando un colaborador se siente apreciado por su empresa, se mantiene fiel a su lugar de trabajo, aunque lo tientos algunos beneficios por parte de otra organización.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda investigar y determinar las necesidades particulares de los colaboradores, reforzando las que los empleados ya consideren como satisfactorias y centrando especial atención en mejorar aquellas que no se encuentren desarrolladas aún.

Realizar evaluaciones sobre los factores del clima organizacional extrínsecos (supervisión, remuneración, compensación, valorar las condiciones físicas en las cuales los colaboradores desarrollan sus funciones), y los factores intrínsecos (las relaciones personales y el reconocimiento verbal), para categorizar las necesidades de acuerdo a cada área de la organización.

Determinar, mediante encuestas, las necesidades actuales de los colaboradores; además de identificar cómo perciben los factores actuales de remuneración, compensación, reconocimiento y condiciones físicas para incrementar, de manera positiva, el desempeño y productividad.

A partir de los estudios revisados se identifican diversas investigaciones asociadas al tema de clima organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo no se logra encontrar estudios referentes a grupos generacionales; por lo tanto, se recomienda que a futuro se realicen investigaciones que tomen en cuenta esta variable.

Por esta misma razón, se sugiere identificar cuales factores del clima organizacional influyen mayormente sobre la satisfacción laboral desde una percepción de género, determinando cuales de estos factores tienden a generar mayor satisfacción sobre los hombres y cuales sobre las mujeres.

Referencias bibliográficas

- Abrajan, M., Contreras, J., y Montoya, S. (2008). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 14 (1). 105-118. Páginas.
- Africano, N., Faria, E., y Quintero, N. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, 3 (9). 33-51. Páginas.
- Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Rev. Ciencias Sociales*, 2013 (4). 45-61. Páginas.
- Araya, L., y Pedreros, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Rev. Ciencias Sociales*, 142. 45-61. Páginas.
- Arias, G., y Gallegos, W. (2016). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia y trabajo*, 16 (51). 185-191. Páginas.
- Arenas, M., Ripoll, M., y Yáñez, R. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT*, 16 (2). 193-202. Páginas.
- Armenteros, I., Sanchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13 (3), 455-457. Páginas.
- Ávalos, M., Carballo, A., y Priego, H. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo Federal del programa Caravanas de la Salud, Tobasco, México. *HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS*, 21 (59). 43-51. Páginas.
- Avalos, S., Gomez, D., Gonzalez, J., y Recio, R. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de RIO VERDE, S.L.P. *Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4 (1). 59-76. Páginas.
- Ávila, A., y Medina A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana De Psicología*, 19 (3). 262-272. Páginas.

- Anzola, I., Nieto, H., y Sánchez., A. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12 (21). 27-37. Páginas.
- Barboza, D., y Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Universidad Católica del Norte*, (39) 152-164. Páginas.
- Barrera, G., Novoa, J., y Rojas, D. (2018), Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *ECOCIENCIA*, 6 (1). 1-24. Páginas.
- Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., Montoya, P., y Padilla, A. (2016). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19 (58). 7-13. Páginas.
- Benavides, E., y Delgado, L. (2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. *Sociedad de Ergonomistas de México, A.C.* Recuperado <http://www.semec.org.mx/archivos/6-35.pdf>
- Bobbio, L., Ramos, W. (2010). Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú. *Perú. Epidemiol*, 14 (2), .Páginas.
- Bonillo, D., y Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Universidad de Huelva*, 11 (2002). 189-200. Páginas.
- Bória, S., Crespi, M., y Mascarilla, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Asociación Cuadernos de Economía*, 35 (2012), 9-16. Páginas.
- Bustamante, E. (2012). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Comunicación y Salud*, 3 (1). 35-49. Páginas.
- Casanova, F. (2003). Formación Profesional y Relaciones Laborales. Recuperado http://www.oitcinterfor.org/livedrupal/sites/default/files/file_publicacion/casan.pdf
- Castro, A., y Nader, M. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo *Perspectivas en Psicología*, 4 (1). 51-58. Páginas.

- Castro, G., Huilcapi, M., y Jacome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Ciencias Administrativas*, 3 (2). 311-333. Páginas.
- Castro, M., Contreras, J., y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 14 (1). 105-118. Páginas.
- Caballero, K (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Currículum y Formación de Profesorado*, 6 (1). 1-10. Páginas.
- Cañedo, R., Guerrero, J., Machado, Y., y Salazar, (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75. Páginas.
- Carmona, M., Gallardo, R., y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16 (2).193-202. Páginas.
- Chávez, N. (06 agosto, 2015). Mejorar el clima organizacional: clave de éxito. *La Republica.NET*. Recuperado https://www.larepublica.net/noticia/mejorar_el_clima_organizacional_clave_de_exito
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaría, E. (2017). Clima Organizacional y Salud Psicológica de los trabajadores: Una dualidad Organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15 (1) 73-86 DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>.
- Chiang, M., Huerta, P., Salazar, M., y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23 (2). 66-85. Páginas. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiang, M., Martin, M., Núñez, A., y Salazar, M. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19 (1). 5-16. Páginas.
- Chiang, M. Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima Organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16 (2). 61-76. Páginas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Recuperado

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion+de+recursos+humanos.+El+c.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190607%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190607T224749Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=7954226d9081e977d1d04380328a43a799bb54c290b2f95fb29e10251bce3112

Coll, B., Linares, P., Muñoz, E. y Torrent, M. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Elsevier*, 37 (4). 209-214. Páginas.

Cornejo, F., Lizana, J., Retamal, M., y Rodriguez, A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2 (2). 219-234. Páginas.

Copyright (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Recuperado <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18 (1). 15-25. Páginas.

Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (2). 115-129. Páginas.

Cruz, L y Serrano, P. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Periódicos electrónicos en Psicología*, (13).

Cruz, N., Perez, V., y Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Economía pública, social y cooperativa*, (66). 187-211. Páginas.

- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019). <https://www2.deloitte.com/global/en.html>
- Depresbiteris, L. (2004). Instrumentos y técnicas de Evaluación de Impactos y de aprendizaje en Programas Educativos de Capacitación Laboral. La Necesidad de Conjugación. *Estudios en Avaliação Educaciona*, 29 (2004). 5-48. Páginas.
- Díaz, M., Peña, M., y Carrillo, A. (2015). Relacion del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 8 (1). 37-50. Páginas
- Díaz, P., Segredo, A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 25 (3), 255-274. Páginas.
- Durán, C., y Zenteno, A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Ciencias Administrativas y Sociales*, 26 (59). 119-135. Páginas.
- Estévez, G., González, E., Hernández, P., y Marrero, C. (2006). Una propuesta destinada a complementar el cuestionario Font-Roja de satisfacción laboral. *Gac Sanit*, 21 (2). 136-41. Páginas.
- Fernández, Peralta y Perez (2013). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13, (2). 541-551 Páginas.
- Fuentes, A., y Soberantes, L. (2009). El Clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *La nueva gestión organizacional*, 5 (9). 120-127 Páginas.
- García, E., Martínez, H., y Ramírez, C. (2009). Satisfacción laboral en enfermeras del hospital de oncología Centro Médico Nacional siglo XXI IMSS. *Enfermería Universitaria*, 6 (4), 1665-7063. Páginas.
- García, M (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, vol. (42), 43-61. Páginas.
- García, M., Luján, M., y Martínez, M. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Rev Enfermería Ins Mex Seguro Social*, 15 (2). 63-72. Páginas.

- Godoy, M., y Guevara, L. (2018). Incidencia de la motivación en la satisfacción laboral en la empresa pública EPUNEMI (Ecuador). *Espacios*, 39 (24). 1-17. Páginas.
- Gómez, J., Salazar, M., y Toro, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5 (10). 204 – 227. Páginas.
- González, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31 (2015), 8-19. Páginas.
- Guiñazu, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Sistema de Información Científica*, 7 (12). 103-116. Páginas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Recuperado: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri-et-al-metodologia-de-la-investi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190611%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190611T215723Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=cde12e5c7efa75f04fb1909cd265bcf244a6a9006eaccb3779f6ccee02f02b3
- Iglesias, M, Salgado, J., y Remericio., C. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema*, 8 (2). 329-335. Páginas.
- Jaimes, E. y Saucedo, E. (2012). Condiciones laborales y desgaste profesional en trabajadores de la salud. *Alternativas en Psicología*, 16 (27). 8-22. Páginas.
- Jaik, A., Tena, J., y Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 19 (10), 119-130. Páginas.
- Jiménez, D., y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *UNEMI* 9 (18). 26 – 34. Páginas.

- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50 (3). 307-314. Páginas.
- LLanes, C., Patrón, R., y Pérez, C. (2018). Estudio comparativo de satisfacción laboral para la mejora de una empresa procesadora de miel ubicada en México. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 5 (10). 1-11. Páginas.
- López, B., Segovia, A., y Peiro, J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19 (1). 81-87. Páginas.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8 (15). 25-36. Páginas
- Madero, A. (2008). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *CIENCIA UANL*, 15 (57). 93-100. Páginas.
- Maldonado, I., Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2), 1316-0087. Páginas
- Marulanda, F., Montoya, I., y Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión* (36) 1657-6276. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1). 118-134. Páginas.
- Melia, J., y Peiro, M. (1989). LA medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. Recuperado de https://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Meza, E. (2017). Analisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. México. *COMUNI@CCIÓN*, 8 (2). 148-158. Páginas.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4). 11-24. Páginas.

- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Revista Científica de Educación*, 2 (1). DOI: <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>
- Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Cienc. Salud. Bogota*, 4 (2006). 158-160. Páginas.
- Pablos, M. (2016). *Estudios de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*. (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura.
- Prado, A. (2017). Consultoría en empresa de marketing: clima organizacional y satisfacción laboral. *Investigación en Ciencias Económicas Abriendo Camino al Conocimiento*, 5 (10). 1-14. Páginas.
- Pedraza, A., y Gonzalez, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *ESPACIOS*, 39 (13). 1-13. Páginas.
- Pereyra, A., Sponton, C., y Trógolo, M. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia y Trabajo*, 15 (48) 0718-2449 DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>
- Portalanza, A., y Serrano, B. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11). 17-125. Páginas.
- Quintero, A. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. *Tend.Ret.*, (16). 313-316. Páginas.
- Ryan, R., y Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association* 55 (1), 68-78. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Rojas, C. (2013). Satisfacción laboral y clima organizacional de las principales Universidades Sureñas. *Desarrollo Gerencial*, 5 (2). 94-126. Páginas.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27 (2004), 78-82. Páginas.

- Santivañez, M. (2017). *La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland*. (Tesis de Pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Segredo, A (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385- 391. Páginas.
- Sierra, L. (2015). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional percibido por docentes de Instituciones de la Iglesia Adventista del séptimo día De La Unión Colombiana Del Sur. (Tesis de Maestría). Universidad de Montemorelos, Colombiana Del Sur.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. Recuperado <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=siliceo+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo&ots=ISjSaM9H6V&sig=x1HQnSbp24s5QfEGsrq42AvCPYM#v=onepage&q=siliceo%20capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo&f=false>
- Solf, A. (2006). Motivación Extrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la meta y Tesón. Recuperado de [file:///C:/Users/mcordoba/Downloads/Dialnet-MotivacionIntrinsecaLaboralYSuRelacionConLasVariab-2872452%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mcordoba/Downloads/Dialnet-MotivacionIntrinsecaLaboralYSuRelacionConLasVariab-2872452%20(1).pdf)
- Téllez, J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria de calzado. *Nova Scientia*, 4 (1). 172 – 204. Páginas.
- Valdivia, M. (2018). *La Capacitación En la Gestión del Talento Humano*. (Tesis de grado) Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas Carrera Profesional de Administración de Empresas, Cajamarca – Perú.

Anexos

Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Mary Criss Córdoba Benavides , mayor de edad, portador de la cédula de identidad número I-1430-0666 egresado de la carrera de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de BACHILLERATO / LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción laboral" es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los Diecinueve días del mes de junio del año dos mil diecinueve.

Firma del estudiante Mary Criss Córdoba
Cédula 114300666

Carta de tutor

CARTA DEL TUTOR

16 de agosto de 2019

Sres.
 Departamento de Registro
 Universidad Hispanoamericana

Estimado señores:

La estudiante Mary Criss Córdoba Benavides cédula de identidad número 114300666, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de Tesina "Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	8
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19
	TOTAL		92

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

JOSE DAVID
 SOTO
 HERNANDEZ
 Z (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por JOSE DAVID SOTO
 HERNANDEZ (FIRMA)
 Fecha: 2019.08.14
 20:03:22 -06'00'

Jose David Soto Hernández
 Cédula: 112490662

Carta de lector**CARTA DEL LECTOR**

San José, 5 de Setiembre de 2019

*Departamento de Registro
Carrera de Psicología
Universidad Hispanoamericana*

Estimados señores:

La estudiante Mary Criss Córdoba Benavides, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA: Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral**" el cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato en Psicología. He revisado por primera vez y le he indicado observaciones a lo largo del trabajo que tiene que ver específicamente con el formato del mismo, en especial la numeración de las páginas, los espacios entre párrafos, los títulos y formato según APA de las tablas en la discusión de resultados, mejorar la redacción en ocasiones y la ortografía de algunas palabras presentes.

Al tener correcciones solo en el formato, considero que esta investigación cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública, no sin antes haber realizado las observaciones sugeridas y revisadas por el tutor.

Atentamente,



Licda. Melania Meneses Alvarado

Cédula Identidad N 303530918

Carné Colegio Profesional N 2363

Carta de Filólogo**CARTA DEL FILÓLOGO**

San José, 14 de setiembre del 2019

Señores

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias de la Salud
Escuela de Psicología
San José, Costa Rica

Estimados señores:

En mi condición de profesional colegiado en el Área de la Filología y Lingüística, doy fe de haber leído, revisado y corregido totalmente el Trabajo Final de Graduación, titulado: **"Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral (Investigación Bibliográfica)"**, escrito por **Mary Criss Córdoba Benavides**, Cédula 1-1430-0666, para optar por el grado de **Bachillerato en Psicología**.

He revisado y corregido errores gramaticales, de puntuación y de ortografía, construcción de párrafos, vicios del lenguaje y otros aspectos relacionados con el campo filológico, que se manifestaron en el documento escrito. Desde ese punto de vista, considero que el documento está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, puesto que cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana (UH).

Atentamente,


M. SC. Hernán Pérez Aguilar

M. SC. Hernán Pérez Aguilar
Filólogo - Docente
Carné 7553 • Tel.: 249-1741

Filólogo. Carné: 7553

Cédula: 104300877

Colegio de Licenciados y Profesores

San José, 22 de octubre del 2019

Señores:

Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

Por este medio confirmo que la estudiante Mary Criss Córdoba Benavides, con número de identificación 114300666 autora del trabajo de graduación titulado Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral (Investigación bibliográfica), ha presentado las solicitudes de adendas correspondientes, doy visto bueno para que la estudiante pueda proceder con la matrícula correspondiente de la modalidad de graduación.

Atentamente,

JOSE DAVID SOTO HERNANDEZ
Z (FIRMA)
Firmado digitalmente por
JOSE DAVID SOTO HERNANDEZ
(FIRMA)
Fecha: 2019.10.22
18:12:13 -06'00'

Lic. Jose David Soto Hernández

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
BIBLIOTECA
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 22 de octubre del 2019

Señores:
Universidad
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Mary Criss Córdoba Benavides, con número de identificación 114300666 autor (a) del trabajo de graduación titulado Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral (Investigación bibliográfica), presentado y aprobado en el año 2019, como requisito para optar por el grado de bachillerato en Psicología. Si autorizo a la Biblioteca de la Universidad Hispanoamericana para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


114300666
Firma y Cédula de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.