



**Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021**

**Johisy Milena Cuero Montaña**

**Código: 20251617783**

**Universidad Antonio Nariño**

**Programa Psicología**

**Facultad de Psicología**

**Cali, Colombia**

**2021**

**Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021**

**Johisy Milena Cuero Montaña**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:**

**Psicólogo**

**Director (a):**

**Título: Psicóloga María del Carmen Jiménez**

**Línea de Investigación: Psicología Organizacional**

**Grupo de Investigación: psicología gripsi**

**Universidad Antonio Nariño**

**Programa de Psicología**

**Facultad de Psicología**

**Cali, Colombia**

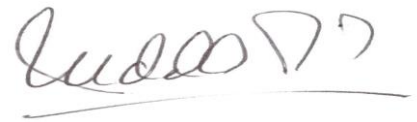
**2021**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

**El trabajo de grado titulado, clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021**

**Cumple con los requisitos para optar**

**Al título de Psicólogo.**



---

**Firma del Tutor**

MA. del NA R PÉREZ. A

---

**Firma Jurado**



---

**Firma Jurado**

**Cali, 24 julio 2021.**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación, a mi madre porque ella sembró en mí la semilla del amor, la responsabilidad, el deseo de triunfar y superarme.

A mi profesora por el apoyo incondicionalmente para lograr ser una profesional con éxito.

## **AGRADECIMIENTOS**

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios por que nos da el don de la perseverancia para alcanzar esta meta, a la universidad que nos abrió las puertas para ser buenos profesionales, también quiero agradecerle a mi docente María del Carmen Jiménez que gracias a sus conocimientos y ayuda pude concluir con éxito.

A mis padres por ese gran apoyo incondicional y económico que me brindaron desde que inicie mis estudios ya que sin ellos esto no podría ser posible.

Y para finalizar, agradezco a mis compañeros de clases que me acompañaron en todos los niveles de la universidad ya que gracias a su compañerismo y apoyo moral han aportado un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

## Contenido

Resumen.....	11
1. Introducción .....	13
2. Planteamiento del problema.....	14
3. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos .....	17
4. Justificación .....	17
5. Marco teórico .....	20
5.1 Clima organizacional .....	20
5.1.2 Características.....	21
5.2 Teorías del clima organizacional .....	23
5.2.1 Escuela clásica .....	23
5.2.2 Escuela de las relaciones humanas .....	24
5.2.3 Escuela estructuralista.....	24
5.2.4 Escuela conductista .....	26
5.2.5 La escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista .....	26
5.3 Enfoques .....	26
5.3.1 Satisfacción laboral.....	27
5.4 Teorías de la motivación.....	28
5.5 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow .....	28

5.5.1 Necesidades básicas.....	29
5.5.2 Necesidades de crecimiento .....	29
5.6 Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg.....	30
5.7 Teoría de las Necesidades de McClelland .....	31
5.8 Teoría X y Teoría Y de McGregor .....	31
6. Antecedentes .....	33
7. Marco conceptual.....	43
7.1 Clima organizacional .....	43
7.2 Satisfacción laboral.....	44
8. Marco contextual .....	45
Zona Industrial de Acopi Yumbo .....	45
Ubicación de las tiendas.....	45
9. Método .....	45
9.1 Tipo de investigación.....	45
9.2 Enfoque.....	46
9.3 Población.....	46
9.4 Muestra .....	46
9.5 Fuentes de información.....	47
9.5.1 Fuente primaria.....	47
9.5.2 Fuentes secundarias.....	47
9.6 Hipótesis .....	48
9.7 Instrumentos.....	48

9.7.1 Cuestionario para la satisfacción laboral .....	48
9.7.2 Cuestionario para el clima organizacional .....	49
9.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	49
9.8 Definición operacional de las variables .....	50
9.9 Procedimiento .....	51
10. Análisis de resultados .....	52
10.1 Satisfacción en el trabajo .....	52
10.2 Clima organizacional .....	59
11. Discusión.....	66
12. Conclusiones.....	68
13. Recomendaciones .....	70
14. Referencias.....	71
15. Apéndices.....	76

**Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 Pirámide de Maslow	30
----------------------------------	----

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra	49
Tabla 2 Confiabilidad satisfacción laboral	52
Tabla 3 Confiabilidad clima organizacional	53



Tabla 4 Confiabilidad de instrumentos	53
Tabla 5 Variable satisfacción laboral: dimensiones e indicadores	54
Tabla 6 Variable clima organizacional: dimensiones e indicadores	54

## **Lista de gráficas**

Gráfica 1 Dimensiones de la satisfacción laboral	57
Gráfica 2 Satisfacción laboral (género masculino)	58
Gráfica 3 Satisfacción laboral (género femenino)	59
Gráfica 4 Satisfacción laboral (agrupada por sexo y edad)	60
Gráfica 5 Satisfacción laboral Estado civil (género masculino)	61
Gráfica 6 Satisfacción laboral Estado civil (género femenino)	62
Gráfica 7 satisfacción laboral Escolaridad femenina (agrupada)	63
Gráfica 8 satisfacción laboral Escolaridad masculina (agrupada)	63
Gráfica 9 Dimensiones del clima organizacional	65
Gráfica 10 Clima organizacional Género masculino (agrupada)	66
Gráfica 11 Clima organizacional Género femenino (agrupada)	66
Gráfica 12 Clima organizacional (Agrupada por edad y sexo)	67
Gráfica 13 Clima organizacional Escolaridad masculino (agrupada)	68
Gráfica 14 clima organizacional *Escolaridad	68
Gráfica 15 Clima organizacional estado civil masculino (agrupada)	70
Gráfica 16 Estado civil femenino * Clima laboral (Agrupada)	70

## **Lista de Apéndices**

Apéndice A cuestionario sobre satisfacción en el trabajo	84
Apéndice B Escala o cuestionario de clima organizacional	86
Apéndice C Consentimiento informado	88

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación busca establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. En tal sentido, se llevó a cabo un análisis cuantitativo para tener un acercamiento de la realidad en un contexto determinado, con el fin de identificar el clima organizacional con respecto a la satisfacción laboral. Entre las conclusiones se indica que existe una alta correspondencia entre la satisfacción laboral y clima organizacional, los colaboradores poseen una satisfacción laboral media del 44% al igual que una percepción regular con respecto al clima organizacional del 36%. Es posible afirmar que existe una correlación alta entre las dos categorías analizadas en el presente estudio de investigación.

### **Palabras claves**

Satisfacción laboral, Clima organizacional, supermercados, psicología organizacional

### **Abstrac**

This research work seeks to establish the relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the collaborators of a supermarket chain in the area located in the city of Santiago de Cali. In this sense, a quantitative analysis was carried out to have an approach to reality in a given context, in order to identify the organizational climate with respect to job satisfaction. Among the conclusions, it is indicated that there is a high correspondence between job satisfaction and organizational climate, employees have an average job satisfaction of 44% as well as a regular perception regarding the organizational climate of 36%. It is possible to affirm that there is a high correlation between the two categories analyzed in the present research study.

**Key Words**

Job satisfaction, Organizational climate, Supermarkets, organizational psychology

## 1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones de distintos sectores afrontan cambios en el entorno que los llevan a realizar ajustes para seguir compitiendo en el mercado. En consecuencia, las mismas deben explorar nuevas tendencias para mejorar su nivel de competitividad; para ello se debe contar con una organización comprometida con el capital humano procurando que, a través de factores como las condiciones laborales, incorporación de nuevas tecnologías, condiciones ambientales y de higiene, bienestar social entre otras (Galbán, 2018). Lo anterior es fundamental para que el personal pueda desempeñarse de la mejor manera y gocen de un alto nivel de satisfacción laboral y de adaptación a las exigencias que la organización requiera a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

A modo de complemento, “el trabajador para poder ejercer su función correctamente deberá tener unas condiciones de trabajo estándar donde se conjugue la seguridad, medio ambiente, organización y carga de trabajo” (Perez, Milian, Cabrera y Victoria, 2016 citando a Ibid). Los factores mencionados son los que dan vida al clima organizacional que posibilita la competitividad, la permanencia de cualquier organización y el bienestar colectivo tanto a nivel convivencial como de posicionamiento de la empresa.

El objetivo de esta investigación es establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali para ello resulta necesario traer a colación a diversos autores como Frederick Herzberg, Abraham Maslow, David McClelland, Douglas McGregor entre otros.

El trabajo tiene tres capítulos, el primero presenta el planteamiento del problema la pregunta problema, además, la noción construida por los autores sobre las dos categorías trabajadas: clima organizacional y satisfacción laboral, luego la justificación. El siguiente capítulo contiene el marco referencial y contextual, donde se exponen los antecedentes y objetivos de investigación. Además de la información sobre la cadena de supermercados. El último capítulo se centra en el desarrollo del análisis de la información para responder la pregunta problema que atraviesa la investigación.

## 2. Planteamiento del problema

Según Robins (1994) durante mucho tiempo atrás las empresas a nivel mundial no tenían en cuenta la satisfacción ni el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con la cual sus colaboradores valoraban el trabajo, lo que importaba era el rendimiento, esto hacia considerar el trabajo como una labor monótona, generando con ello una debilidad en la motivación laboral y la calidad de vida, por lo que se indica que la satisfacción laboral es importante, ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, disposición y voluntad para sus labores, en tal sentido la gerencia actual de cualquier sector empresarial debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su cubrimiento, esto constituye el núcleo principal de su satisfacción en el trabajo (Robins, 1994. Citado en Castilla y Padilla, 2011).

Por la misma línea, se plantea que el clima organizacional funciona como ayuda u obstáculo que influye en el desempeño laboral, es un factor que permea el comportamiento de quienes integran una compañía, por tanto: “su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan las conductas organizacionales, permitiendo así, pensarse cambios planificados desde la dirección” (Castilla y Padilla, 2011, p. 34), que impacten de manera positiva el comportamiento de los miembros en la estructura.

Entonces el clima organizacional hace énfasis en la cualidad del ambiente que perciben los colaboradores en una organización que influye en su comportamiento. Este término se refiere específicamente a: “las propiedades motivacionales del ambiente laboral, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros” (Chiavenato, 2000, p.45), el concepto en esencia remite a considerar la percepción de los que integran una organización, es decir, a tomar en cuenta distintas fuentes de información y es allí donde cobra protagonismo la satisfacción de estos. El concepto de satisfacción es diverso y ha tenido evolución histórica relacionada con la conceptualización de clima organizacional, para Palma Carrillo (1999), es:

La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que

recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas (p.4).

La mayoría de las acepciones de ambos conceptos muestran mayor utilidad cuando el abordaje que las contiene las relaciona, de ahí la importancia de hacer una correlación entre ambos conceptos y de vincular el hecho de que, a mejor clima organizacional, mayor satisfacción de los colaboradores, como lo evidencian las investigaciones consultadas en el estado del arte, de orden internacional, tales como, “la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017” de la autoría de Elizabeth Victorio (2018), o el artículo “clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”, de la autoría de María Chiang, Mauricio Salazar, Patricia Huerta y Antonio Nuñez (2008).

En lo que compete al territorio nacional, se encuentra el estudio “satisfacción laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)”; de la autoría de Leovany Chaparro Espitia (2006), para la revista INNOVAR. Los anteriores, por nombrar algunos, son estudios donde se evidencia claramente la correlación entre las dos variables y la necesidad de analizarlas conjuntamente en beneficio de la organización correspondiente y sus colaboradores.

De esa misma forma, el manejo de los recursos humanos en la actualidad internacional y nacional está pasando por una etapa de cambios en donde las empresas no solo cumplen con sus funciones, sino que también incorporan procesos de gestión como evaluaciones de desempeño, creación de planes de acción a partir de ellas, capacitaciones, entre otros, con la única finalidad del mejoramiento continuo (Alveiro, 2009). En el caso de las zonas de supermercados pertenecen a una empresa y sector competitivo que está creciendo: el clima organizacional y la satisfacción representan aspectos relevantes para el logro de mayor eficiencia por parte de sus colaboradores, sin embargo, gracias al contacto con algunos de los supervisores de la compañía se evidencia que las estrategias para potenciar o mejorar alguna de las dos categorías, o ambas, no están presentes o no son consistentes, por lo cual los colaboradores sostienen que: “el clima organizacional y la

satisfacción de los mismos no es una prioridad para la parte directiva de la compañía” (Juan Obando, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020).

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.



### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el clima organizacional de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Describir la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

### **4. Justificación**

Desarrollar una investigación sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción dentro de la línea de investigación de cultura organizacional, facultamiento y perdurabilidad organizacional, no resulta un tema innovador, puesto que como se evidencia en los antecedentes, existen o se han realizado investigaciones alrededor de este tema, sin embargo, el interés de conocimiento que aquí compete surge considerando que de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa. La indagación por el nivel de relación de las dos categorías es algo poco explorado e innegablemente necesario para las empresas a nivel práctico, ya que conocerlo permite no solo el despliegue de diferentes estrategias para el incremento o mantenimiento de la satisfacción del empleado y por ende una mejoría en el clima

organizacional, sino que: “permite elaboraciones partiendo de la premisa de que, a mejor clima organizacional, mayor satisfacción de los colaboradores” (Carrillo, 1999, p.6).

Planteado lo anterior, se destaca que esta indagación se llevó a cabo por distintas causales, entre las cuales está el reconocimiento del amplio campo de acción de la carrera de Psicología en el área organizacional y la importancia de su presencia en los procesos que dentro de ella se llevan; además de los diferentes aportes que se pueden generar para el incremento de la satisfacción del capital humano dentro de una empresa, contribuyendo con ello al mejoramiento del clima organizacional y por ende a la optimización de los procesos, el posicionamiento y el crecimiento en el mercado. Asegurar la satisfacción laboral es importante porque es un condicionante de la permanencia del talento humano en una empresa y/o del rendimiento de los mismos, a mayor satisfacción laboral mayor competitividad y posicionamiento de las compañías.

Identificado el vacío ya mencionado en cuanto al nivel de relación de las dos categorías, como lo evidencian algunos testimonios o reportes conocidos, tales como: “El tiempo que llevo trabajando aquí, nunca han hecho ningún tipo de investigación sobre clima organizacional o satisfacción” (E. Tenorio, supervisora tienda 1, comunicación personal, 13 de septiembre de 2020); “Pues se realizan muchas capacitaciones, pero orientadas a mejorar la atención a clientes y así” (D. Obando, supervisora tienda 2, comunicación personal, 12 de septiembre de 2020), comentarios como los anteriores, orientan a pensar en esta investigación aplicada en dicho sector, con el objetivo de contribuir frente a la respuesta y/o la mitigación de la situación identificada, lo que a su vez, se esperaría aporte a la generación de ideas para trabajar de manera conjunta por y en la creación de estrategias para mejorar ambos aspectos con el capital humano, reconociendo la existencia de una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

De manera particular, esta investigación pretende aportar herramientas para que la zona de supermercados pueda tener nuevas miradas y dinámicas sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral para así fortalecer las condiciones de los funcionarios, empleados, directivas y comunidad en general, con respecto al efecto que producen las normas, políticas y las disposiciones generales, para que así puedan tomar las decisiones que consideren adecuadas y favorables para la empresa en general.

Por último, el apoyo y la disponibilidad de la gerencia de la zona de supermercados y también de sus empleados fue fundamental para llevar a cabo esta investigación lo que se ve reflejado en la aceptación del consentimiento informado y el interés por implementar nuevas dinámicas y alternativas que impacten positivamente el clima organizacional y la satisfacción laboral en las seis tiendas.

## **5. Marco teórico**

Para el abordaje se tuvo en cuenta diferentes aportes teóricos de la Psicología organizacional que trabajan directa y exhaustivamente las categorías de clima organizacional y satisfacción, entendiéndose como focos desde donde parte la intencionalidad de conocimiento del planteado proyecto. Es así como dentro de este apartado, se esbozan los planteamientos principales de cada uno de esos abordajes que fueron bases epistemológicas claves.

### **5.1 Clima organizacional**

Se cree que el primer aporte al desarrollo del clima organizacional fue dado por Elton Mayo mientras realizó varios experimentos en las fábricas Hawthorne entre 1927 y 1939. Siguiendo a Gonzales, Melo y Limón (2015), posteriormente se abrió el debate sobre la importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, de las cuales es posible mencionar: las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, estos son factores que condicionan la productividad y de la satisfacción de los empleados.

A través del tiempo, la conceptualización sobre el clima organizacional ha demostrado que se ha constituido de elementos como la humanización, tecnificación y modernización. Las anteriores influyen en diversos factores ambientales que atraviesan la cotidianidad de las organizaciones (Chávez, Macluf, y Beltrán, 2016). En suma, es posible percibir que el clima organizacional se puede percibir desde el campo individual y colectivo. Seguidamente se expone las características más relevantes del clima organizacional.

### 5.1.2 Características

Siguiendo a Segredo (2011), el clima organizacional se refiere a las características del ambiente laboral, las cuales son percibidas por los trabajadores directa o indirectamente. Este repercute de manera positiva o negativa en el comportamiento laboral y “es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual” (Galarza, 2015, p. 10). La característica más relevante del clima organizacional es:

- **El Liderazgo:** es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Münch (2011) piensa que la importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil de líder y los estilos de liderazgo. Es a partir del siglo XX, cuando “los estudios de la administración analizan las teorías y estilos de liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones” (p.151). Para Segredo (2011) solo considera el liderazgo como la característica más importante para Bowers y Taylor identificaron y conceptualizaron cinco características del clima organizacional.
- **Apertura a los cambios tecnológicos:** obtener y garantizar (labor exclusiva de la dirección) la existencia de nuevos recursos/equipos tecnológicos que faciliten o mejoren el trabajo desarrollado por el personal de la organización. Los cambios tecnológicos generan retos en los colaboradores de la organización que en cierta medida al no ser capacitados puede genera un efecto negativo, distinto al esperado con dichas implementaciones tecnológicas. Por ello, resulta necesario inculcar

capacitaciones dentro del personal de la organización para que aumente el clima organizacional.

- **Recursos humanos:** atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados. Esta incluye situaciones como ambiente laboral, dialogo abierto, comunicación asertiva y garantizar espacios limpios y cómodos para realizar el trabajo de manera óptima y adecuada.
- **Comunicación:** redes de comunicación que existe dentro de la organización. Además, la garantía que tienen los empleados para que sus sugerencias, quejas, reclamos o apreciaciones escalen a los superiores. Para lograr un clima organizacional alto es importante conocer las apreciaciones y percepciones de los colaboradores con respecto a diversos elementos que componen la organización.
- **Motivación:** conjunto de condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. En adición, es la capacidad que tiene una organización de implicar a sus colaboradores para propiciar el máximo rendimiento y lograr los objetivos empresariales estipulados por la organización
- **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso (Saborit y Ravelo, 2010).

## 5.2 Teorías del clima organizacional

### 5.2.1 Escuela clásica

Dentro de la escuela clásica de la Administración del siglo XIX aparecen dos grandes figuras de la evolución de la Administración Científica: Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Las aportaciones de Taylor se centraron en postular la necesidad de capacitar y desarrollar científicamente al trabajador para que de ese modo pueda ser seleccionado y se le adjudique unos deberes claros en la organización. Por último, la existencia de la colaboración y comunicación entre jefes y empleados es uno de los elementos que permiten el inicio del entendimiento sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Es importante aclarar que su enfoque no solo fue económico, sino que también demostró interés por estudiar la humanización hacia el trabajador (Calderón y Castaño, 2005).

Haciendo hincapié en la figura del teórico Fayol es necesario destacar que creó los 14 principios administrativos que a continuación se anuncian: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo. ellos se relacionan directamente con el clima organizacional, de la siguiente manera:

*Equidad:* “para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia” (Quesada, 2019, p. 33).

*Estabilidad:* “si el trabajador es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.

Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada con satisfacción” (Ibid., p. 34).

*Iniciativa y espíritu de equipo:* “la iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar, Fayol exhorta a los gerentes a sacrificar la vanidad personal con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa” (Ibid., p. 35).

### **5.2.2 Escuela de las relaciones humanas**

Los aportes de esta se perciben en el interés de comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental (factor externo). El resultado de dichas pruebas demuestra que la productividad está ligada a la atención que los empleados reciban de sus jefes y la cohesión del grupo y no de las condiciones ambientales, en este caso la iluminación.

Terry y Franklin consideran que el punto importante y focal en una organización debe ser el comportamiento del ser humano. Dicho en otras palabras, el eje central de las organizaciones son las personas. La escuela se basó en las corrientes de la psicología social y la administración. Por ello, no solo es importante ver al ser humano como trabajador sino como una persona que tiene necesidades psicológicas que deben ser satisfechas por la organización (Vinueza, 2017).

### **5.2.3 Escuela estructuralista**

Allí se plantearon análisis con respecto a la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización. El desarrollo de esta escuela es mérito de Max Weber, vale la pena resaltar el desarrollo de tres categorías creadas para clasificar a la sociedad:



- a) Tradicionales: sociedades dominadas por características patriarcales y hereditarias
  - b) Carismáticas: sociedades por características místicas, arbitrariedad y personalismo
  - c) Legales: sociedades con enfoques y regulaciones jurídicas, racionales o burocráticas
- (Weber, 2014, p. 23).

Como lo plantea Chávez y otros (2016) “las primeras están dominadas por características patriarcales y hereditarias, las segunda por místicas, arbitrariedad y personalismo y la tercera por los enfoques y regulaciones jurídicas, racionales o burocráticas, con predominio de las normas impersonales y búsqueda de la racionalidad para la elección de los medios y de los fines” (p. 16). De los aportes de la escuela se destaca la de **teoría de estructuras de autoridad**, haciendo hincapié en las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad.

Siguiendo a Chiavenato (2014) “en las organizaciones cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social” (p. 240).

Otra perspectiva interesante manejada desde la escuela estructuralista es el desarrollo de la producción desde una mirada social, es decir no conciben a la organización como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde se construyen y sostienen relaciones continuas con el entorno y las diversas variables: políticas, culturales, sociales, económicas, etc. Desde esa perspectiva es posible indicar estos planteamientos con el clima organizacional que se consigue a través de la valoración por el ser en la organización y por preponderar las relaciones que se ejercen en el ambiente organizacional (Vinueza, 2017).

#### **5.2.4 Escuela conductista**

Desde la perspectiva de J.B. Watson fundador del conductismo, la psicología debía ser estudiada desde el campo científico mediante procesos observables como lo es la conducta., dejando de lado los procesos que no pueden ser analizados desde la observación y la medición, tales como el estudio de la conciencia (Acosta, 2018). Chiavenato (2014) menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones.

#### **5.2.5 La escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista**

Desde distintos enfoques consideran que “el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen” (Gonzales, Melo y Limón, 2015, p.10).

Para Lewin, Lippitt y White (1939) el concepto de clima refiere a un vínculo entre la persona y el ambiente laboral.

### **5.3 Enfoques**

Para Galarza (2015), el clima organizacional está dividido en dos enfoques: intangibles y tangibles. En la primera el clima es poco fiable, maleable e impreciso puesto que depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, en este sentido resulta inabordable. Mientras que para el segundo enfoque el clima organizacional “existe de modo concreto y exterior a los individuos expuestos a él y tan sólo lo perciben y reflejan” (Ibid, p. 351). Un consenso entre ambos enfoques generó un postulado que integra ambos enfoques, de este modo se cree que el clima organizacional

es producto de la interacción entre la conformación de la organización y los factores individuales de los miembros de la misma.

De lo anterior es posible deducir que han surgido modelos a lo largo del tiempo que intentan explicar cuál es la dinámica del clima en la estructura organizacional. A modo de consenso en los diversos modelos converge la postura que el clima organizacional está completamente relacionado con la satisfacción laboral y la motivación personal y esto a su vez tiene una fuerte influencia en el desempeño tanto del personal como de la organización (Galarza, 2015).

Con respecto a las subcategorías del clima organizacional es necesario decir que constituye un elemento esencial en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización en busca de conseguir una mayor eficiencia que se caracteriza por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.

### **5.3.1 Satisfacción laboral**

Como lo expresa Coaquira y Paredes (2019) se refiere al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. En este orden de ideas, el concepto en cuestión constituye el componente emocional de la percepción integrado con elementos cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción laboral surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

Con respecto al tema, Larouche y Delorme (1972) afirman que está en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo” (p.572). A continuación, se describen las teorías que explican la satisfacción laboral

## **5.4 Teorías de la motivación**

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona, traducidas en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Chiavenato (2000) es explícito en este punto, considerando que:

El concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización (p.47).

El hecho de no cumplir con dichas necesidades puede generar un estado de frustración y derivar en problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica.

## **5.5 Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow**

Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. En tal sentido, la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades que se agrupan en básicas y de crecimiento. Es importante mencionar que las necesidades “se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a media que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad” (Angarita, 2007, p. 5). A continuación, se desglosan las necesidades planteadas por Maslow:

### **5.5.1 Necesidades básicas**

- **Fisiológicas:** Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.
- **Seguridad:** Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.
- **Afecto, amor, pertenencia:** Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
- **Estima o reconocimiento:** Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

### **5.5.2 Necesidades de crecimiento**

**Autorrealización:** Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo (Münch, 2011, p.85). Seguidamente, se presenta de manera ilustrativa:

*Ilustración 1 Pirámide de Maslow*



**Fuente:** Espinosa, R. (2019, 8 noviembre). *Piramide de Maslow ¿Qué es? niveles y ejemplos*. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>

## 5.6 Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg

Herzberg (1959) determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción laboral: los motivadores tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, también el progreso y desarrollo; y los de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los primeros contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los segundos satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene mantienen un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño laboral (Robbins, 1999).

Para Herzberg (1959) lograr la motivación dependerá de elementos relacionados directamente con el trabajo, por ejemplo, oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y exaltación de logros, estas son las características que representan una remuneración personal y valorativa para los colaboradores.

## **5.7 Teoría de las Necesidades de McClelland**

David McClelland postula que la satisfacción en el trabajo tiene relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas. Para asegurar la satisfacción de los colaboradores es importante, siguiendo a Münch (2011), que el personal sea asignado en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante teniendo en cuenta su perfil psicológico; y sus necesidades: logro, poder o afiliación. Para profundizar en las necesidades se desglosan seguidamente:

- a) Poder: está presente en ciertas personas, es el deseo de dominar e incidir sobre otros utilizando la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b) Afiliación: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- c) Logro: se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y obtener resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Cuando el trabajo carece de desafíos es probable que se genere una sensación de insatisfacción.

## **5.8 Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Por último, se tiene a Douglas McGregor, creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". En la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Después de observar la manera en que los gerentes construyen relaciones con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un

conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. La Teoría X postula cuatro premisas construidas por los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. (Robbins, 1999)

A modo de respuesta McGregor señaló cuatro premisas que hacen parte de la teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos (p. 54-55).

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo para quien lo ejerce.

Ahondar en los planteamientos anteriores resulta útil puesto que alimentan el presente trabajo de investigación. Así pues, se considera que la teoría de Herzberg es fundamental porque



determina y discrimina los factores que inciden en la satisfacción en el trabajo y analiza cómo estos afectan el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Uno de los puntos más interesantes de Herzberg es su anotación de que la satisfacción no es un termómetro, sino que los factores que motivan pueden coexistir con otros que desmotivan. Esto advierte que para lograr la satisfacción en la empresa no es pertinente centrarse solamente en los factores que generan motivación y satisfacción, sino que la labor es eliminar los factores insatisfactorios. Entonces, logrando una mayor satisfacción del empleado se puede incidir en un mejor ambiente laboral o clima organizacional.

## **6. Antecedentes**

A continuación, se exponen diversas fuentes documentales de los últimos diez años a nivel internacional, nacional y local, los cuales permiten abordar de manera completa e integral el conocimiento sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral y qué tipo de relación es posible encontrar entre las variables mencionadas.

A nivel internacional, se recupera el trabajo de grado denominado *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017* de Victorio (2018). El trabajo en mención tiene como objetivo general “determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017” (p.1); variables que se relacionan con el bienestar y calidad laboral de los trabajadores. La hipótesis que guio la investigación fue “el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017” (p.27).

El enfoque es cuantitativo, los métodos de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y la ficha técnica aplicadas a 352 trabajadores del área de operaciones. Se prueban hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico a fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías; se miden las variables en un determinado contexto.

En cuanto a las conclusiones de la investigación, se obtuvo que es positiva la correlación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral y se pudo entender que cualquier estímulo que ayude a mejorar la percepción del clima organizacional causará efecto en la satisfacción laboral, por consiguiente es relevante para el área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras tengan en consideración estas variables y no descuidarlas a fin de mantener una organización líder y con buenos resultados económicos.

Posteriormente, Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena, de Montoya, Beio, Bermudez, et. al. (2017) para la revista Ciencia y Trabajo. El estudio tuvo como objetivo “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” (p.2). La metodología fue de tipo cuantitativa correlacional y participaron 166 trabajadores, las herramientas de recolección de información empleadas fueron: “el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes” (p.23).

Dentro de los hallazgos generales del estudio está que el establecimiento educacional es exitoso en el logro de sus objetivos organizacionales, puesto que en su mayoría tanto docentes como personal administrativo se encontraron satisfechos con su trabajo y perciben un buen clima organizacional, independiente de sus características sociodemográficas y laborales.

Se tiene el artículo de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008) titulado Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos que tiene por objetivo principal “elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal” (p.67). Para lograr dicha intencionalidad se hizo uso de: “una escala de medición para clima organizacional de Koys &

Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá et al” (p.71) con una muestra de 547 trabajadores.

Como principal conclusión del estudio realizado se encuentra que: en conjunto las reciprocidades entre ambos tipos de variables, de clima organizacional y de satisfacción laboral, corroboran la validez de las subescalas de clima por tanto estas relaciones responden a hipótesis posibles. Además, es posible decir que las escalas de clima organizacional y de satisfacción laboral, están validadas para esta muestra, luego pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las instituciones estatales y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos (p.80-81).

La investigación realizada para la Revista Ciencia y Trabajo denominado Relación entre el clima organizacional y la satisfacción en una pequeña empresa del sector privado de Arias y Arias (2014). Dicho artículo tuvo como objetivo general analizar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa de la ciudad de Arequipa, para ello se propuso un diseño de investigación correlacional para valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La muestra estuvo constituida por:

45 trabajadores, 25 varones (55,6%) y 20 mujeres (44,4%) de 18 a 47 años, con una edad promedio de 35,11 y una desviación estándar de  $\pm 12,02$ . Asimismo, 31,1% tiene formación técnica superior y 68,9% tiene formación universitaria. El 31,1% trabaja en el área administrativa, 17,8% en el área de ventas y 51,1% en el área de operaciones (p.11).

El instrumento utilizado fue el Perfil Organizacional de Likert (POL), el cual tras su implementación arrojó las siguientes conclusiones:

El clima organizacional y la satisfacción laboral se han relacionado moderadamente ( $r=0,229$ ) pero no de manera significativa. En cambio, la flexibilidad, dimensión del clima organizacional que expresa la apertura a la innovación, por un lado, y la rigidez de normas y políticas, por otro, obtuvo un coeficiente de correlación muy significativo ( $r=0,459$ ;  $p < 0,01$ ). Lo cual es consistente con otros estudios que reportan que la flexibilidad es un potente mediador de la satisfacción laboral (p. 15).

Así que, con base en estos hallazgos se puede inferir que “algunas dimensiones del clima organizacional se relacionan de manera más potente con la satisfacción laboral que el propio clima organizacional” (p.29).

Por su parte, el artículo el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano (Pedraza, 2018) tiene como objetivo “analizar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas” (p.5), para lo cual se implementó una investigación con enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, donde se aplicó un cuestionario a personal de organizaciones que accedieron participar, se conformó muestra a conveniencia de “133 encuestados, aplicando estadística descriptiva para su caracterización. Los factores determinantes del clima y satisfacción laboral se identificaron con análisis factorial exploratorio y en la valoración de la relación entre ambos constructos el análisis de regresión” (p.7-8). Con dicha metodología se concluyó que:

Tres dimensiones del clima organizacional muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica desde otros contextos y unidades de análisis. Estos hallazgos son relevantes para administradores del capital humano, a efecto de que diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima de trabajo por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores. (p.21)

Por otro lado, se halló el artículo relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar (2015), de la autoría de Maricela Peña, María Guadalupe Díaz y Alejandra Carrillo. El cual tuvo como objetivo: “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, Coahuila” (p.37), para dicha finalidad, se implementó un diseño metodológico que correspondió a una investigación de campo transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo, con una muestra de 20 sujetos (4 del personal administrativo y 16 del personal operativo).

Los resultados obtenidos en la presente investigación reportan que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa objeto de estudio, perciben el clima organizacional teniendo en cuenta que cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que comprenden la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, así como están de acuerdo con las formas de ejercer la autoridad. En cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que los sueldos que perciben son los adecuados y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe. Tienen más posibilidades y oportunidades de obtener un ascenso (probablemente debido a que el personal operativo tiene experiencia en las tareas a desempeñar y que no son muy específicas). (p.47)

También se dio dentro de la búsqueda, con el artículo estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora (2008) de la autoría de Pilar Ortiz y Lirios Cruz para la revista Psicología para América latina. Dicho documento tuvo como pregunta orientadora de investigación: “¿Es favorable el clima laboral y la satisfacción en la empresa comercializadora Comercial Mexicana sucursal Mega Jiutepec?” (p.6). El proceso de construcción de datos para esta investigación requirió la recopilación del conjunto de datos a analizar, la aplicación y codificación del instrumento correspondiente para obtener información, y el diseño de la base de datos, análisis y resultados de los datos obtenidos. La muestra aleatoria utilizada en dicho proceso fue: “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 de los 25 a los 35 años” (p.19). Dentro de las principales conclusiones que tuvieron la aplicación y realización de este estudio están:

Las aportaciones a la psicología laboral que se pueden generar a través de esta investigación son que, principalmente se puede saber cuál es la satisfacción de una persona que labora en una empresa Comercializadora Comercial Mexicana, permite, además, tener indicios para otras investigaciones a futuro dentro de la misma empresa (Mega Jiutepec) o hacia las dependientes de esta o dentro de la misma línea de tiendas comerciales. (p.34)

Seguido se encuentra el trabajo de grado de Castilla y Padilla (2011) titulado Clima organizacional con relación a la satisfacción y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. hospital local Arjona. Este estudio tuvo como objetivo principal analizar las condiciones de la calidad de vida laboral y motivacional en la E.S.E. Hospital local Arjona con relación al clima organizacional de sus miembros, para lograr un buen desempeño individual y colectivo alcanzando los objetivos personales y organizacionales, para el logro del mismo se planteó una metodología de corte cuantitativa (descriptiva) en la que se implementó una prueba para el análisis y el alcance de los resultados.

Los resultados indican que:

El grado de satisfacción que tienen los trabajadores en la empresa es satisfactorio debido a las relaciones laborales que surgen entre compañeros basadas en la colaboración y el compañerismo, la relación con los dirigentes es buena puesto que existen canales de comunicación que contribuyen a fomentar el respeto mutuo y comprensión entre ellos (reuniones, circulares y manuales, tablón de anuncios.); la labor que desempeñan les ha permitido adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus relaciones interpersonales por medio de las capacitaciones que la empresa les ha brindado al igual que los aportes que han obtenido en el aspecto personal, profesional y familiar. Enfrentando las diversas situaciones en la empresa. (p.101).

Cabe resaltar, que en el trabajo se menciona que algunos trabajadores se sienten insatisfechos por parte de la empresa por no recibir ningún tipo de incentivos (comisión, felicitación, otros) en el momento de realizar su trabajo. Generando inconformidad y desmotivación.

Ahora bien, en el campo de los estudios a nivel nacional se tiene los siguientes artículos: Satisfacción laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) de Chaparro (2006), publicado en la revista INNOVAR. El estudio describe y compara los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de los empleados, planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y la explicación de la relación existente entre los factores motivacionales y el clima organizacional

dentro de cada empresa. Las variables analizadas permiten identificar las necesidades de desarrollo organizacional; determinan los criterios para tener en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo humano, sistemas de compensación e incentivos, entre otros.

En cuanto al componente metodológico se utilizó el método descriptivo correlacional y el método de encuesta “porque obedece a la necesidad de obtener información, con el fin de describir y analizar las características, semejanzas y diferencias de un grupo de empleados de una empresa pública y una privada del sector de las telecomunicaciones en Bogotá” (Chaparro, 2006, p.15). Para abordar el estudio se realizó un muestreo aleatorio para escoger al 10% de empleados del área ocupacional administrativa “la muestra de trabajadores encuestados fue de 60, de los cuales 30 pertenecen a la empresa pública, y 30 a la empresa privada” (p.15).

Como conclusiones, con base en los supuestos teóricos del comportamiento organizacional, las teorías acerca de la satisfacción laboral y los modelos que estudian el clima organizacional que sustentan la investigación, al igual que el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos por la aplicación del CMT y Tecla, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se aprecian más afinidades que diferencias significativas en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a los factores motivacionales y clima organizacional.
- Se encuentran diferencias no debidas exclusivamente a las variables empresa pública y privada, sino a la interacción entre los factores motivacionales y las dimensiones del clima y algunas variables demográficas. No puede deducirse la existencia de diferencias significativas entre empresa pública y privada en los factores motivacionales y clima organizacional, ya que estas empresas (ETB y BellSouth) pertenecen a un sector en el cual los cambios frecuentes en tecnologías y procedimientos plantean a los trabajadores demandas exigentes que requieren niveles de preparación cada vez más altos y personal capaz de hacer frente a las exigencias.
- El análisis de medias de clima organizacional reporta una percepción positiva para ambas empresas en las dimensiones normas de excelencia y claridad organizacional. Las otras dimensiones puntúan promedio para las dos empresas.

- El presente estudio permite tener un panorama general de las preferencias motivacionales y clima organizacional dado que refleja la percepción que tienen los empleados en cuanto a su situación de trabajo y de su inserción en la empresa (p.29).

Finalmente, como conclusiones generales del estudio, se aprecia que los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización.

En el municipio del Socorro departamento de Santander, se desarrolló un trabajo de investigación cuya finalidad es “determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de empleados de colegios públicos del municipio de Socorro, 2018-2019” (Tapias, 2019, p.25) para la consecución del mismo se implementó un enfoque cuantitativo y un método deductivo de tipo descriptivo, correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, con una población total de 57 sujetos. Se construyeron dos instrumentos validados y estandarizados, el primero es la escala de medición ECO y el ISL 66, su función es:

medir la satisfacción laboral, cuenta con 66 preguntas o reactivos y 4 factores los cuales son evaluación institucional del personal, desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, comunicación y salud y condiciones 51 laborales todas con una confiabilidad de 0.874, y cuyo resultado va de 0 a 5 siendo 2.5 insatisfecho y 2.5 a 5 satisfecho (p.50-51).

Entre las conclusiones se encuentra que existe una relación de dependencia en cuanto a que a mayor clima organizacional mayor será la satisfacción laboral que puedan sentir los trabajadores de estas instituciones educativas. Por otro lado, el nivel de control y presión que perciban los trabajadores en sus ambientes laborales no influye en la satisfacción laboral de las personas ya que la variable control y presión hace parte del clima organizacional. Por otra parte, se evidencio en los resultados que los años de experiencia laboral no interfieren con la satisfacción laboral, dicho de otro modo: la satisfacción laboral de un trabajador que posea 20 años de experiencia en la organización puede ser la misma que posee un trabajador de un año de experiencia.



En la ciudad de Santa Marta, Colombia (Viloria y otros, 2016) emprendieron un estudio que tuvo por objetivo “realizar una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados” (p. 10). En tal medida, se eligió una metodología de análisis descriptivo cuali-cuantitativo en una población de 35 empleados (personal auxiliar 57,14 %; auditores 17,14 %; coordinadores 17,14 %; ejecutivos de servicio al cliente 2,85 %; directores de unidad 2,85 %, gerencia 2,86 %) de la empresa promotora de salud. Los instrumentos fueron una adaptación del test de motivación y satisfacción laboral para indagar acerca de las variables indicadores de motivación y sentido de la posición y jerarquía y una guía de observación participante centrada en estudiar el nivel de compromiso y pertenencia con la organización. Luego de la aplicación de los materiales se halló que “el 70,3 % de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, el 18,5 % muy motivado, y solo el 11,11 % poco motivado” (Ibid., p. 17). La elevada cifra de la población que se encontraba medianamente motivado se debía a causas como grupos informales, pagos desiguales, incertidumbre legislativa y laboral, que incidieron en la productividad y en el clima organizacional de la empresa promotora de salud.

A nivel local se tienen las siguientes investigaciones:

Para el año 2011 García, Reyes, y Sarmiento realizaron un estudio sobre el clima organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle que tuvo como finalidad “identificar a través de un diagnóstico grupal las fuentes de conflicto que afectan el clima organizacional” (p. 32). Para ello, desarrollaron un plan de trabajo de dos años liderado por un profesional en psicología y un pedagogo con la participación de 60 profesores y 30 personas del área administrativa. En el tema de los materiales se aplicó una encuesta guiada por grupos de 10 personas para identificar los problemas comunes en la Escuela de odontología y que fue analizada de manera cualitativa. Posterior a la aplicación de la encuesta se diseñó un diagnóstico que se fundamentó en los resultados hallados en la encuesta, tales como: “el factor salarial, la falta de elementos de trabajo, los múltiples trámites administrativos, las fallas en las instalaciones físicas (especialmente los baños), la ausencia de inducción al personal nuevo en la organización y las fallas en la comunicación”. Ahora bien, en el campo de lo intangible se encontraron dificultades como fallas en la comunicación, la falta de comprensión, el respeto y el compromiso grupal (García, Reyes, y Sarmiento, 2011, p. 34).

Comprender como es la satisfacción laboral en los aspectos de reconocimiento, relaciones y autonomía de obreros, oficiales y maestros del Sector de la Construcción en Santiago de Cali es el objetivo general del trabajo de grado de Ibarra y Sarria (2015) titulado *Satisfacción laboral en trabajadores de la construcción en Santiago De Cali*. El estudio cualitativo de tipo exploratorio se centró en indagar sobre las versiones y percepciones sobre la realidad laboral de 12 trabajadores de la construcción: maestros, oficiales y obreros a través de una entrevista en profundidad que estableció las variables Relaciones de la satisfacción laboral, Reconocimiento y Autonomía que permitieron “el acercamiento al fenómeno de investigación y por ende analizar aspectos de la realidad psicosocial de obreros, oficiales y maestros de la construcción” (p. 55). Los resultados indican que el reconocimiento recae en el reconocimiento externo y no en el sentimiento de autosatisfacción por ende resulta importante para los participantes que su labor sea exaltada y valorada puesto que aumenta su satisfacción laboral. Sobre las relaciones se halló que, aunque la relación entre compañeros es relevante porque demuestra la existencia de una moral laboral en el trabajo, reflejando una actitud de familiaridad, apoyo y reciprocidad es mucho más importante tener buena relación con el contratante puesto que les asegura la continuidad en su trabajo y la oportunidad de ser recomendados o llamados nuevamente para otro proyecto. Para cerrar, la autonomía en maestros y oficiales es esencial porque les da la posibilidad de poner en práctica ideas propias; transformar un proyecto inicial a partir de una idea. Mientras que, para los obreros de la construcción la posibilidad de poner en práctica ideas propias no es un papel característico de ellos por el lugar en el cual se perciben y en el que los jefes los ubican, su oportunidad de opinión e incidencia es muy reducida.

Betancourt (2014) busca explorar la relación del reconocimiento, el crecimiento personal y el trabajo en sí, como factores intrínsecos de la satisfacción laboral, con la experiencia laboral de profesionales médicos vinculados a una EPS de la ciudad de Cali. En cuanto a la metodología, es de tipo cualitativo y corte exploratorio, aunque si bien se logran identificar a través de los trabajos de corte cuantitativo lo que se pretende es ahondar en los discursos y en las percepciones de los médicos con respecto a la satisfacción laboral. Se trabajó con una muestra intencionada de seis médicos de una entidad promotora de salud a los cuales se les aplicó una entrevista semi estructurada. Luego del análisis de la entrevista encuentran que “la satisfacción laboral vivenciada de manera particular por los profesionales de la salud dentro de la organización se ve relacionada tanto con los contextos normativos que a través de la ley 100 enmarcan la prestación

de servicios como también con asuntos propios de la cultura organizacional de la institución a la cual se encuentran vinculados” (p. 177). También es conveniente destacar que la ausencia de acciones de gratificación e incentivos genera un sentimiento de insatisfacción laboral entre el personal médico.

## **7. Marco conceptual**

### **7.1 Clima organizacional**

Priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. Existe un significativo consenso en que el clima organizacional es:

Causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento, definiendo el clima por medio de un modelo integrador de conducta organizacional. En donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo (Campbell, 1976, citado en Ramos, 2012, p.37).

Es decir, el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Esta definición de clima organizacional se maneja en el documento puesto que reconoce el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados que influyen en su conducta. Para Manosalvas (2015) citando a Hellrieger y Slocun (2009) “el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y / o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente” (p. 7).

## **7.2 Satisfacción laboral**

Es un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación laboral, actitudes y sentimientos sobre su trabajo tanto el campo general como lo específico. De este modo, la satisfacción laboral es un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Manosalvas, 2015). La satisfacción laboral depende de un cúmulo de elementos, por mencionar algunos se tienen las condiciones laborales, los reglamentos de la empresa, los estándares de desempeño, el trato de los superiores y/o pares, entre otros. Lo anterior demuestra que la satisfacción depende de las percepciones individuales del trabajador (Hannoun, 2011). Las creencias y valores del trabajador son esenciales puesto que determinarían su actitud frente al trabajo.

## **8. Marco contextual**

En esta sección se presenta información relevante en cuanto a la contextualización referente a los seis supermercados.

### **Zona Industrial de Acopi Yumbo**

2407 hectáreas del territorio municipal corresponden a la zona industrial de Yumbo, la más importante del Valle del Cauca y el suroccidente colombiano: “El tejido empresarial de la zona industrial de Yumbo lo conforman más de 2700 empresas, de las cuales el 96,4 % son pequeñas y medianas empresas” (Edinson, 2014, p.1).

### **Ubicación de las tiendas**

Las seis tiendas están ubicadas en las siguientes comunas de la ciudad de Cali:

- Tienda 1: Comuna 5 (barrio Villa del Prado)
- Tienda 2: Comuna 8 (barrio El Troncal)
- Tienda 3: Comuna 8 de (barrio Trébol)
- Tienda 4: Comuna 4 (barrio Salomia)
- Tienda 5: Comuna 4 (barrio Calima)
- Tienda 6: Comuna 4 (barrio Porvenir)

## **9. Método**

### **9.1 Tipo de investigación**

La metodología empleada será de corte cuantitativa-correlacional en la que se implementarán pruebas para el análisis y el alcance de los resultados; este tipo de investigación

“tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Fernandez, Baptista y Hernandez, 2014, p. 54). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre las variables, es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después analizan la correlación.

Será pertinente para el estudio en cuestión, puesto que permitirá tener un acercamiento con la realidad en un contexto determinado, con el fin de identificar el clima organizacional de la empresa en relación con la satisfacción.

## **9.2 Enfoque**

El enfoque que se trabajó es un enfoque cuantitativo, el cual representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones respecto de las hipótesis (Hernández y Mendoza, 2014).

## **9.3 Población**

La población objeto seleccionada está conformada por los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Esta consta de 22 hombres y 13 mujeres entre los 22 y 39 años de edad, de los cuales 26% son profesionales, el 46% son técnico y el 29% bachilleres. Además, en términos de estado civil el 43% son solteros, el 34% están en unión libre y el 23% son casados.

## **9.4 Muestra**

La muestra objeto de investigación es representada por 36 empleados pertenecientes a la cadena de supermercados que se desempeñan en los cargos de supervisores, gerentes y atención al cliente. Ahora bien, el tipo de muestreo utilizado será muestreo por conveniencia.

**Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra**

<b>Criterios de inclusión y exclusión de la muestra</b>	
<b>Inclusión</b>	<b>Exclusión</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Desempeñarse en el cargo de supervisor (activo), en las tiendas suscritas a la zona de supermercados en la ciudad de Cali.</li><li>-Desempeñarse en el cargo de gerente (activo) en las tiendas suscritas a la zona de supermercados en la ciudad de Cali.</li><li>-Desempeñarse en el cargo de atención al cliente (activo) en las tiendas suscritas a la zona de supermercados en la ciudad de Cali.</li><li>- Contar con tiempo de permanencia en la empresa mayor a (1) año.</li><li>- Haber estado presente en la socialización de la propuesta de investigación a la empresa.</li><li>-Haber firmado el consentimiento informado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ser miembro inactivo de la compañía.</li><li>- Llevar en la empresa un periodo de contratación inferior a (1) año.</li><li>- No asistir a la socialización de la propuesta de investigación a la empresa.</li><li>- No firmar el consentimiento informado.</li></ul>

Fuente: elaboración propia

## **9.5 Fuentes de información**

### **9.5.1 Fuente primaria**

Para esta investigación la fuente primaria de información serán los supervisores, gerentes y atención al cliente pertenecientes a la cadena de supermercados, quienes, por medio de la aplicación de los dos instrumentos planteados en la presente metodología, se espera, brinden información pertinente para los objetivos del presente estudio.

### **9.5.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias están conformadas por textos, diccionarios, revistas, páginas web y trabajo de grado e investigaciones relacionadas con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

## 9.6 Hipótesis

A continuación, se presentan las hipótesis planteadas o a tener en cuenta para la presente investigación.

**(H1):** Existe un nivel de relación alto entre el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

**(H0):** Existe un nivel de relación bajo entre el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

**(HA):** Existe un nivel de relación medio entre el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

No existe un nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

## 9.7 Instrumentos

En el presente apartado se muestran los dos instrumentos a utilizar, por medio de los cuales se pretende medir cada una de las variables (clima organizacional y satisfacción laboral) en los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali (apéndice A).

### 9.7.1 Cuestionario para la satisfacción laboral

Se creó un cuestionario para la recolección de información basado en los métodos e instrumentos utilizados por la Survey Research Center de Michigan: “en los trabajos posteriores de Herzberg en EE. UU. en el año 1966 y de Crozier en Francia para el año 1970, junto con las adaptaciones al español más recientes como la de Lucas Marín en 1981” (Marín, 1977, p.12). Es una adaptación confiable a nivel mundial para medir y evaluar la satisfacción laboral y la motivación, los cuales han sido validados en muchas partes del mundo (Apéndices A y B).



En este trabajo la variable de satisfacción laboral se mide utilizando la primera parte del instrumento, la cual contiene 14 factores de motivación-higiene planteados por Herzberg, en donde se pregunta de manera directa el grado de satisfacción por cada uno a través de una escala ordinal que contiene las opciones *muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo*.

### 9.7.2 Cuestionario para el clima organizacional

El instrumento utilizado para la recolección de esta información es la escala de clima organizacional basada en los planteamientos de Litwin y Stringer, contiene 31 preguntas y tiene como objetivo medir la percepción de este, en la cadena de supermercados. La escala mide 2 aspectos: estructura y recompensa. Los puntajes totales permiten categorizar el clima en malo, regular y bueno (Apéndice C).

### 9.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para validar contenido. El coeficiente Alfa de Cronbach para los puntajes de los test de las pruebas empleadas demuestra la confiabilidad de la construcción de los instrumentos.

**Tabla 2 Confiabilidad satisfacción laboral**

*Test satisfacción según Herzberg*

<b>Estadísticos de fiabilidad (M)</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	34

Como se muestra la escala que se utilizara para medir satisfacción en esta investigación, obtiene un indicador de confiabilidad aceptable (0,928)

**Tabla 3 Confiabilidad clima organizacional**

*Test clima organizacional*

<b>Estadísticos de fiabilidad (CO)</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	31

La escala que se utilizara para medir el clima organizacional en esta investigación obtiene un indicador de confiabilidad (0.868), aceptable.

**Tabla 4 Confiabilidad de instrumentos**

*medir satisfacción y clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	65

### 9.8 Definición operacional de las variables

En este apartado se presentan las variables del estudio de la presente investigación, así como sus dimensiones e indicadores. Así pues, se presentan las siguientes tablas, la primera correspondiente a la variable satisfacción laboral y sus dimensiones e indicadores (Ver tabla 5). Posteriormente, se expone la variable clima organizacional con sus respectivas dimensiones e indicadores (Ver tabla 6).

**Tabla 5 Variable satisfacción laboral: dimensiones e indicadores**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Satisfacción laboral	Motivacionales	Siente manifestados sus logros con la empresa Evidencia reconocimiento por sus labores realizadas Su trabajo lo entusiasma

De higiene	Siente responsabilidad por sus labores Se le posibilita crecimiento y ascenso en la empresa Está de acuerdo con la política interna de la empresa Se siente a gusto con la supervisión a sus tareas Se siente a gusto con la relación con su supervisor. Considera las condiciones de trabajo propias como optimas Manifiesta agrado por su condición salarial Se relaciona adecuadamente con pares y superiores
------------	---

**Tabla 6 Variable clima organizacional: dimensiones e indicadores**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Estructura	Manifiesta estar de acuerdo con las reglas organizacionales
		Está de acuerdo con los formalismos
		Está de acuerdo con las políticas de la empresa
		Las jerarquías establecidas en la empresa le influyen positivamente
	Recompensa	Manifiesta estar de acuerdo con las regulaciones de la empresa
		Recibe estímulos por su labor
		Manifiesta que utilizan más el premio que el castigo para la aprehensión de sus compromisos laborales
		Manifiesta recibir una remuneración justa

## 9.9 Procedimiento

Para dar respuesta al objetivo de la investigación resulta necesario llevar a cabo una serie de pasos indispensables determinados por la normativa de la Universidad Antonio Nariño.

1. Contacto y socialización de la propuesta en cuestión a la cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Cali.
2. Firma de consentimientos informados.
3. Implementación y desarrollo de las técnicas o instrumentos de recolección de información con la población objeto (muestra) en la cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Cali.

4. Tabulación y análisis de los resultados.
5. Discusión a partir de los hallazgos producto del análisis de resultados.
6. Socialización de los resultados en la empresa.

## **10. Análisis de resultados**

Para el análisis de cada uno de los elementos evaluados en los instrumentos de recolección de datos se procede a establecer la distribución porcentual de las respuestas de los cuestionarios de satisfacción en el trabajo y de clima laboral de las cuales se abordó sus dimensiones de motivación e higiene, recompensa y estructura respectivamente. De igual forma, estos instrumentos se analizaron de manera general a la luz de las variables sociodemográficas de género, la edad, el nivel de escolaridad y al final se realiza un resumen estadístico de ambas variables y se relacionan con el coeficiente de correlación de Pearson en el programa estadístico SPSS 27.

### **10.1 Satisfacción en el trabajo**

En esta sección se toma la categoría satisfacción laboral en las dimensiones motivación e higiene, además de hacer un análisis con las variables sociodemográficas ya mencionadas. Desde la dimensión de higiene, se estima que cada uno de los empleados posee la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo, por consiguiente, de acuerdo con los resultados

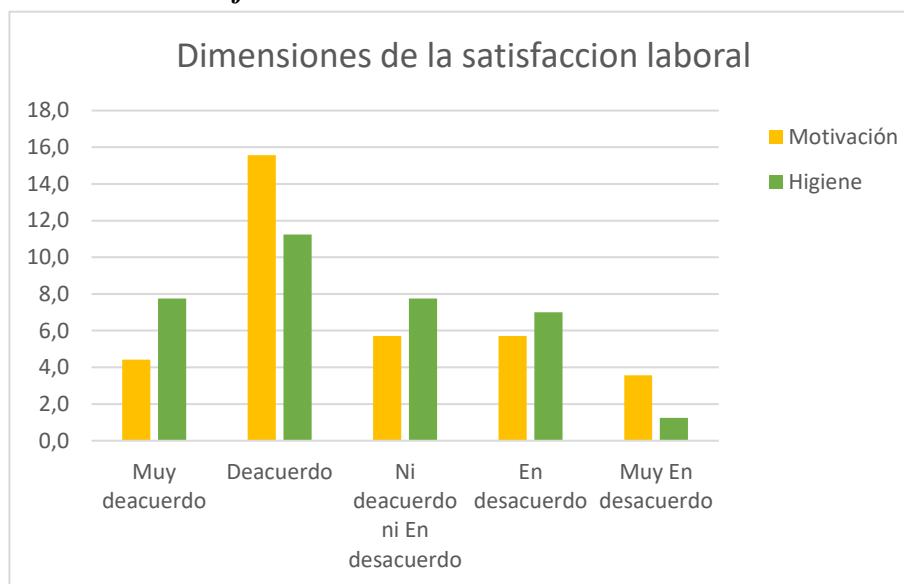
obtenidos el 22% y 32% de los empleados de las diferentes tiendas están muy de acuerdo y de acuerdo con las políticas empresariales entorno a este ítem, ya que las estrategias usadas por los empleadores dignifican a las personas que desempeñan un trabajo (Maslow, 1981).

En conjunto, los niveles de higiene se sitúan entre un 57% de positividad, es necesario rediseñar o ajustar los sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo, además de las buenas relaciones entre patrón-empleado y así incrementar estos niveles, debido a que los factores de higiene mantienen un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño laboral (Robbins, 1999). Aunque estos son proporcionales entre si con nivel del 76% de correlación, los niveles de satisfacción en este ítem son medios con t, aun así, se encuentran casos especiales en donde por ejemplo la tienda de Salomia posee niveles de satisfacción entorno a este del 65% y la tienda del Porvenir un 71% en tanto a la higiene laboral.

La tienda con mayor índice de satisfacción laboral es la de Calima, seguidas por las de Salomia, Troncal y El Porvenir. Mientras que en la sede Villa del prado no hay un índice de satisfacción laboral en el campo. Ahora bien, desde la distribución por género se encuentra que las mujeres se sienten más agradadas con la satisfacción laboral, representando el 44,2% de la muestra total y cuyos niveles de indiferencia en contraste a los hombres se sitúa en el 17%.

De igual forma, se indica que ambos géneros están satisfechos con su trabajo y las labores desempeñadas, aunque la tasa de satisfacción se acerca a la media de la muestra seleccionada, al sumar nivel de indiferencia e insatisfacción la cifra resultante es cercana al 40%, siendo los individuos del género masculino quienes tienen un nivel más alto.

**Gráfica 1 Dimensiones de la satisfacción laboral**

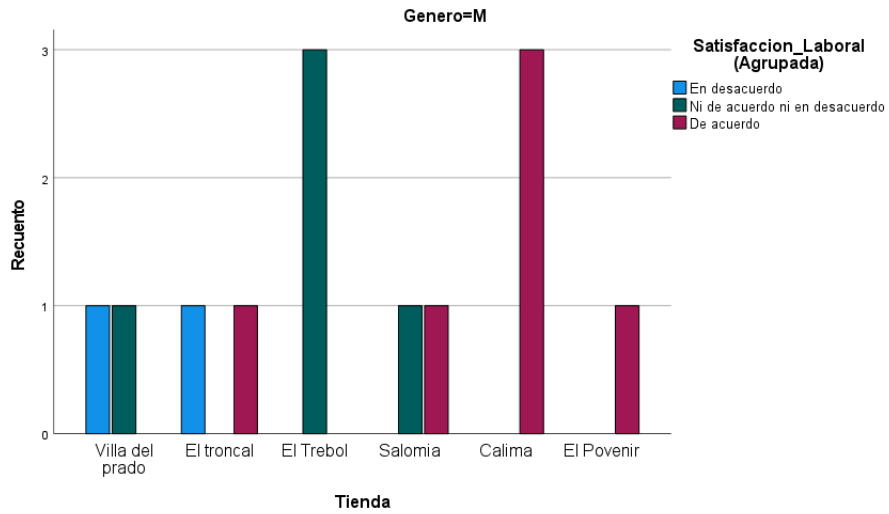


Fuente: Análisis de variables SPSS

La gráfica 2 y demuestra que en las tiendas en donde la satisfacción laboral es mayor en el campo Muy de acuerdo es El Porvenir mientras que para la misma tienda la población masculina tiene predominancia por responder De acuerdo en la satisfacción laboral. Si se observa la tienda El Trébol es posible ver que hay una consonancia entre hombres y mujeres sobre el nivel de satisfacción laboral que experimentan los trabajadores, sin embargo, la indiferencia sobre la satisfacción laboral entre los hombres es mayor que en las mujeres.

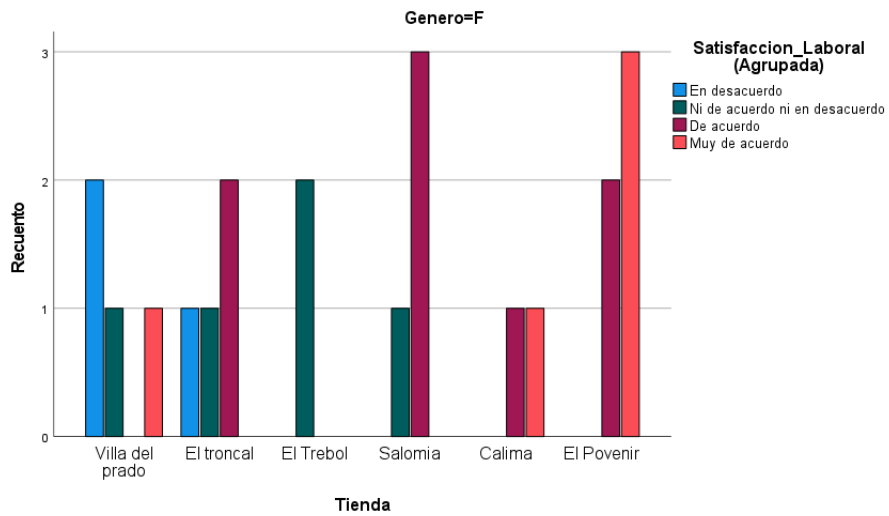
Por otro lado, es importante advertir que la satisfacción laboral se asocia directamente con los manejos de la Inteligencia emocional, en donde se determinó una relación significativa principalmente en las trabajadoras, influyendo en las variables que conforman la satisfacción laboral. Según resultados, las emociones tienen una relación significativa con las actividades laborales y las condiciones de trabajo, pero no con las relaciones interpersonales dentro de la empresa, lo que genera una sensación placentera y positiva sobre el estado emocional del trabajador, entre el entorno favorable y la labor que ejecuta.

**Gráfica 2 Satisfacción laboral (género masculino)**



Fuente: Análisis de variables SPSS

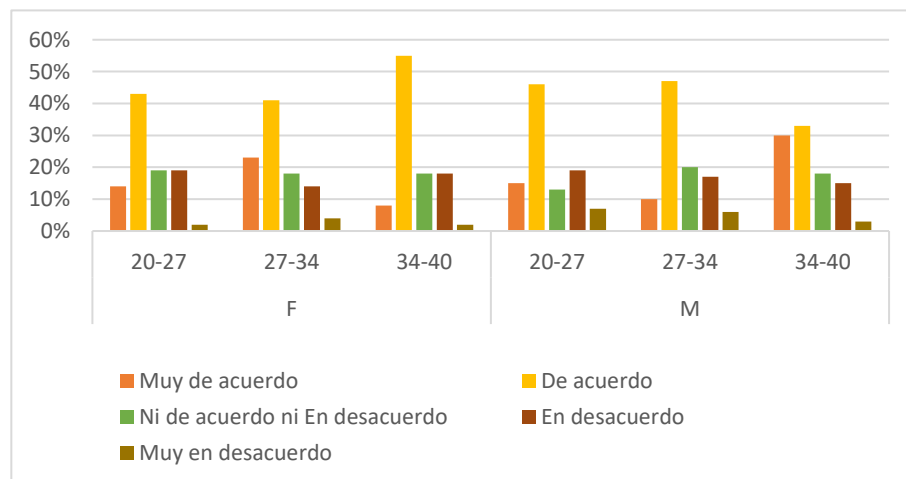
**Gráfica 3 Satisfacción laboral (género femenino)**



Fuente: Análisis de variables SPSS

Para el análisis estadístico de la satisfacción laboral en relación con la edad se dividió por género (femenino y masculino), en cuya distribución porcentual las féminas cuya edad se ubica en el intervalo de los 34 a 40 años son quienes poseen mayor satisfacción laboral. Así que de acuerdo con la gráfica 3 se puede establecer que a mayor edad en el género femenino mayor es la satisfacción laboral. La misma situación no se experimenta en el grupo de hombres puesto que el mayor nivel de satisfacción laboral se encuentra en el intervalo de los 20 a 27 años, decrece mediante la edad avanza. También se pudo determinar que, aunque las féminas aumentan sus niveles de satisfacción laboral a medida que su edad aumenta, los niveles de insatisfacción no poseen cambios significativos en relación con la edad, situación contraria sucede con el grupo masculino.

**Gráfica 4 Satisfacción laboral (agrupada por sexo y edad)**



**Fuente:** elaboración propia

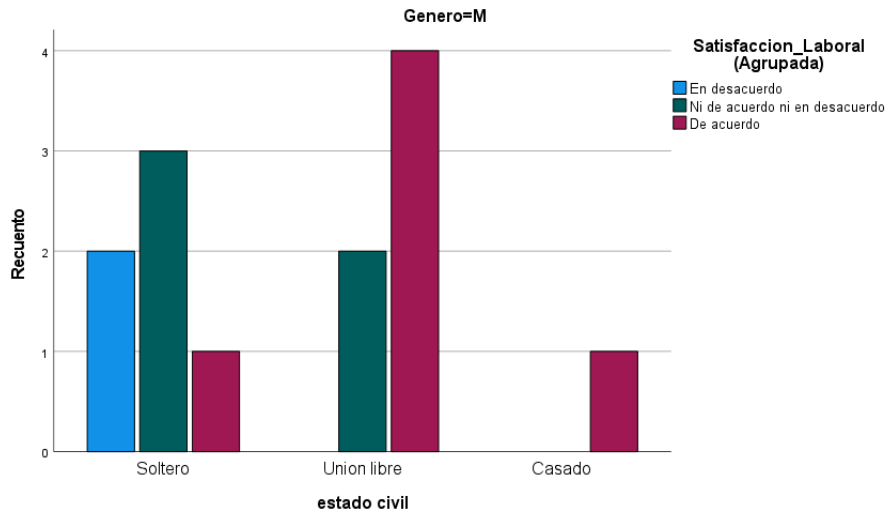
De la siguiente grafica es indicado mencionar que hay una gran diferencia entre el nivel de satisfacción laboral en los hombres en unión libre con respecto a los casados y solteros en el campo de acuerdo. Además, de la población masculina soltera predomina las respuestas negativas entorno a la satisfacción laboral en las tiendas.

Desde el análisis realizado de la satisfacción en el trabajo en relación con el estado civil se establece que los hombres en unión libre, su nivel de satisfacción es más alto en comparación a los que están casados y solteros, debido a que su satisfacción laboral tiende a ser negativa. De otro mano, las mujeres solteras y casadas son quienes más nivel de satisfacción laboral tienen y



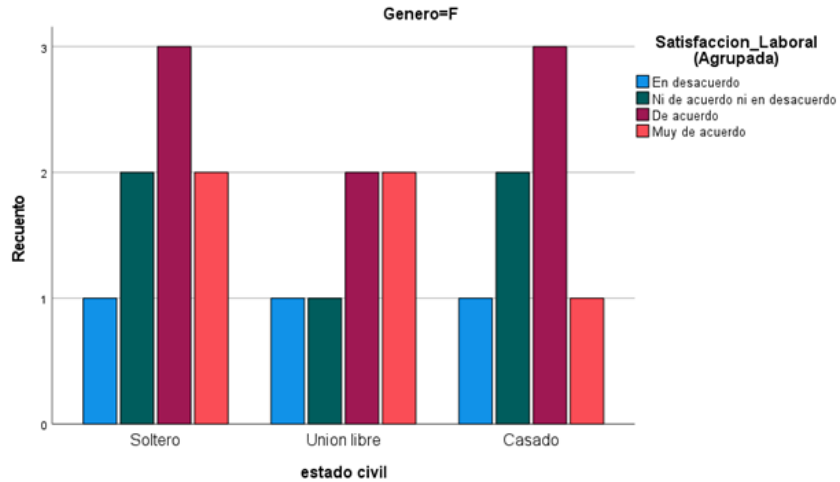
al mismo tiempo un alto grado de indiferencia (Ni de acuerdo ni en desacuerdo). Se percibe que el estado civil Unión libre presenta menor satisfacción laboral para las mujeres, pero lo mismo no sucede con los hombres quienes tienen una elevada satisfacción laboral.

**Gráfica 5 Satisfacción laboral Estado civil (género masculino)**



Fuente: Análisis de variables SPSS

**Gráfica 6 Satisfacción laboral Estado civil (género femenino)**

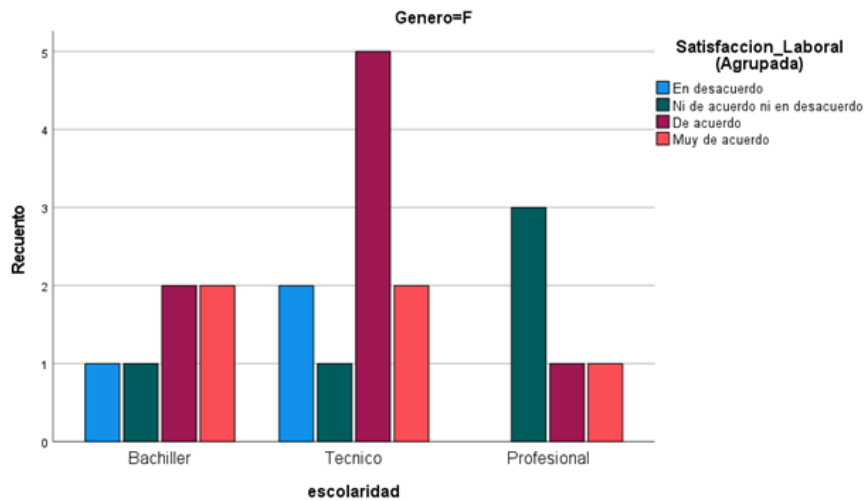


Fuente: Análisis de variables SPSS

Ahora bien, en asocio a la escolaridad se da cuenta que los hombres con escolaridad en nivel técnico poseen mayor satisfacción laboral que en comparación a los bachilleres y

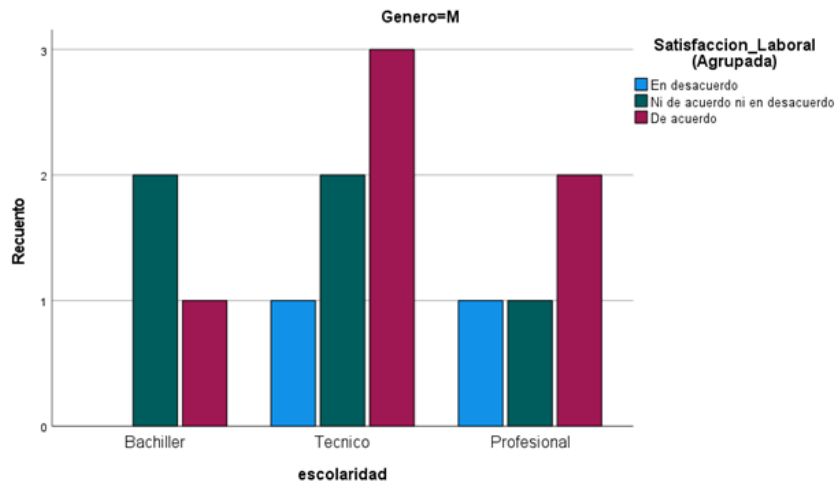
profesionales, esto puede estar asociado a la sensación de cumplimiento de los objetivos profesionales y personales, traducido en una mejora en la calidad de vida. En tal sentido, “el concepto de calidad de vida hace referencia a las condiciones y las prácticas organizacionales dirigidas hacia la promoción de la seguridad y su satisfacción” (Tapias, 2019) En el caso de las mujeres que poseen nivel de escolaridad técnica existe una alta satisfacción laboral y los profesionales hombres poseen mayor satisfacción que las profesionales del grupo femenino.

**Gráfica 7 satisfacción laboral Escolaridad femenina (agrupada)**



**Fuente:** Análisis de variables SPSS

**Gráfica 8 satisfacción laboral Escolaridad masculina (agrupada)**



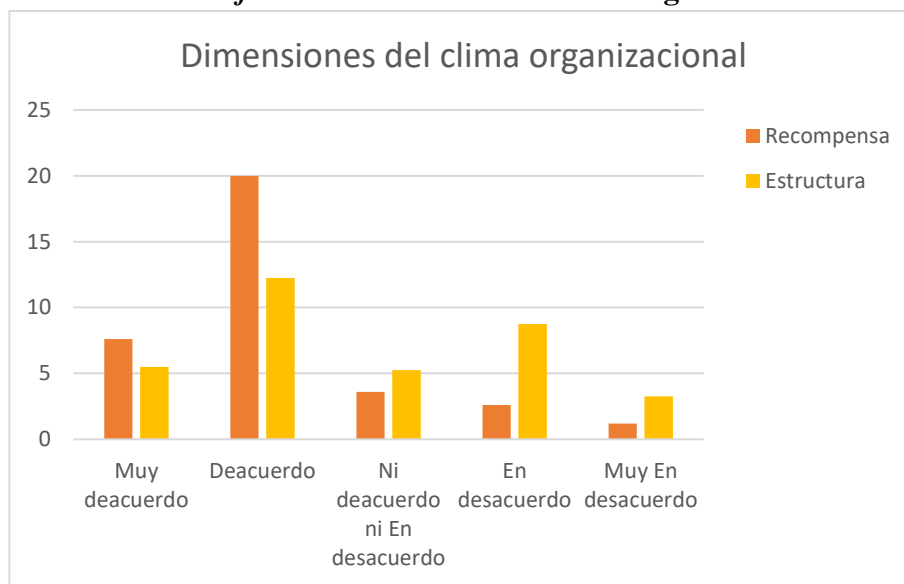
**Fuente:** Análisis de variables SPSS

Los resultados entorno a la percepción del reconocimiento recae en el reconocimiento externo y no en el sentimiento de autosatisfacción, por lo que es necesario que se exalte las acciones realizadas por el empleado, ya que al ser valoradas se aumenta su satisfacción laboral. Debido a que, aunque las relaciones con sus iguales resultan importantes producto de la cohesión de labores, es más importante la relación con el superior porque les asegura la continuidad en su trabajo.

## 10.2 Clima organizacional

A partir de los resultados sobre la categoría clima organizacional y sus dimensiones de recompensa y estructura se establece que el 79% y el 51% de los empleados captados (ver graficas 6) están satisfechos con estas dimensiones respectivamente. Estos datos poseen una correlación del 84% siendo directamente proporcionales es decir que, a mayor nivel de recompensa, mayores niveles de satisfacción en las funciones ejecutadas respecto a la estructura organizacional. Esto se debe a que los empleados perciben que sus empleadores y superiores más que ser las figuras que los hacen subordinados, son quienes les estimulan y proyectan el trabajo colaborativo en las tiendas, además que generan herramientas que permite la autonomía laboral, sistemas de autoorganización, al igual que son voces escuchadas, admitiendo propuestas por parte de estos.

**Gráfica 9 Dimensiones del clima organizacional**

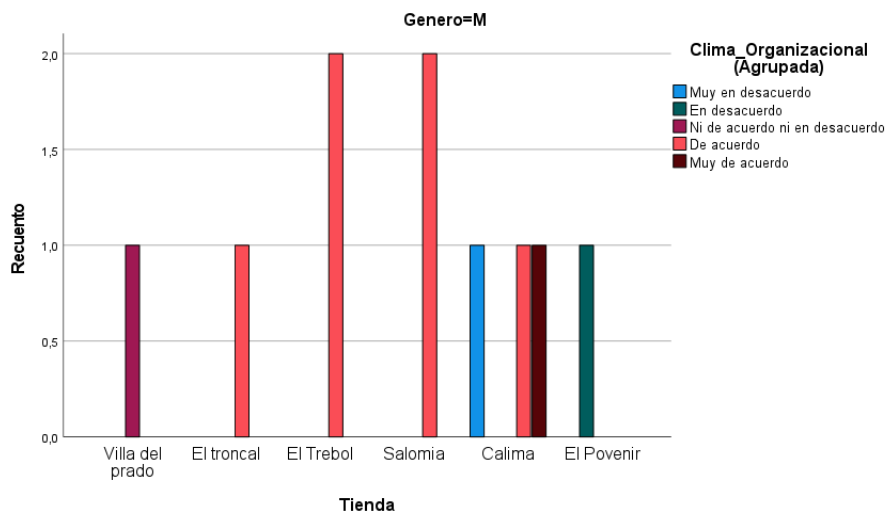


**Fuente:** Análisis de variables SPSS

Desde las variables sociodemográficas se establece que los individuos pertenecientes al género masculino poseen un nivel alto de conformidad con el clima organizacional, especialmente en las tiendas El Trébol y Salomia. Es importante destacar que en la tienda de la zona El Porvenir existe un bajo clima organizacional. Las situaciones son contrarias para las mujeres en las tiendas mencionadas; por ejemplo, en El Porvenir hay un alto nivel de clima organizacional, las trabajadoras en su mayoría respondieron De acuerdo (ver gráficas 8 y 9).

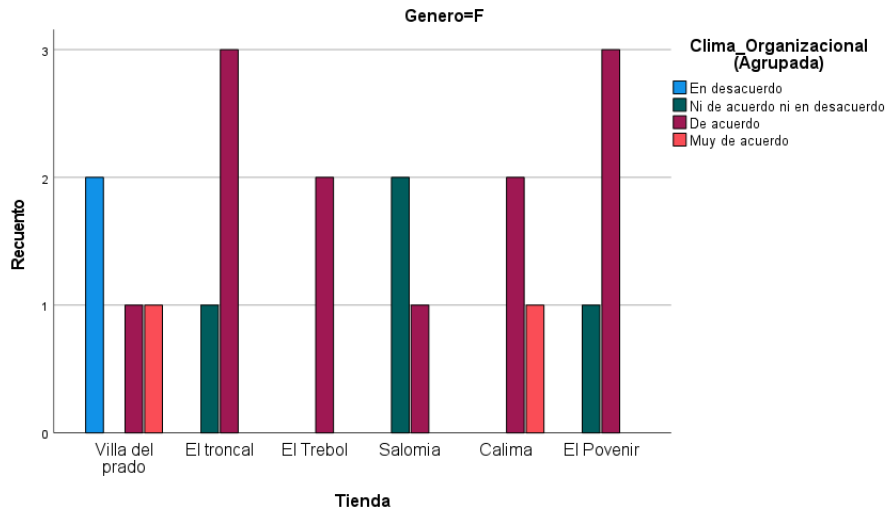
Igualmente, aunque los resultados de favorabilidad en el clima organizacional están cercanos a la media, los niveles de desfavorabilidad son altos, siendo las mujeres quienes perciben que este no es positivo, lo anterior se deduce por el nivel de indiferencia de los resultados obtenidos. En el caso de los hombres estos niveles de percepción negativa son menores, aunque disímil a los porcentajes de favorabilidad, siendo estos los que menor grado de indiferencia poseen.

**Gráfica 10 Clima organizacional Género masculino (agrupada)**



**Fuente:** Análisis de variables SPSS

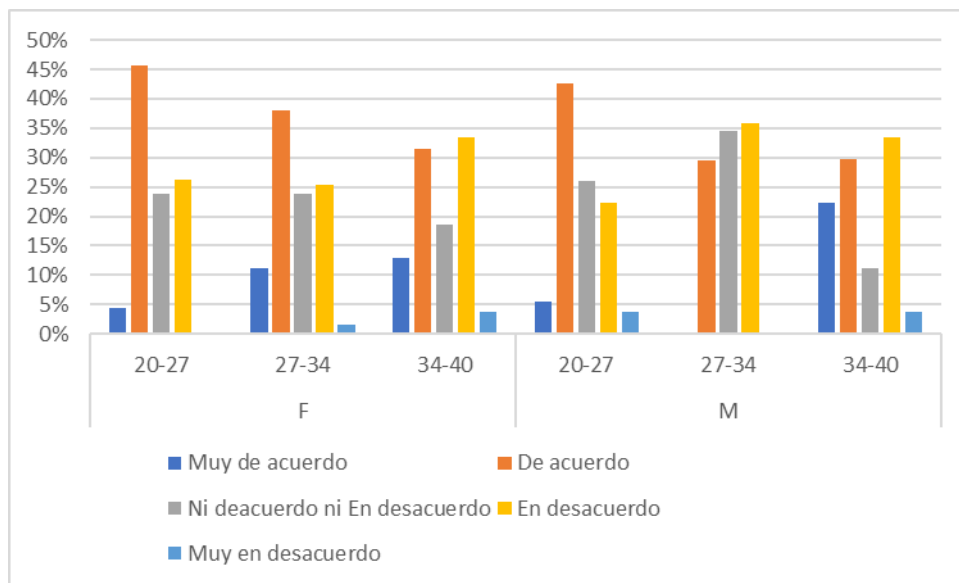
**Gráfica 11 Clima organizacional Género femenino (agrupada)**



**Fuente:** Análisis de variables SPSS

Partiendo de la distribución por edad se encuentra una relación directa entre los niveles de percepción positiva del clima organizacional debido a que indistintamente el género del empleado, los niveles de percepción disminuyen a medida que la edad aumenta tal y como se puede observar en la gráfica 12.

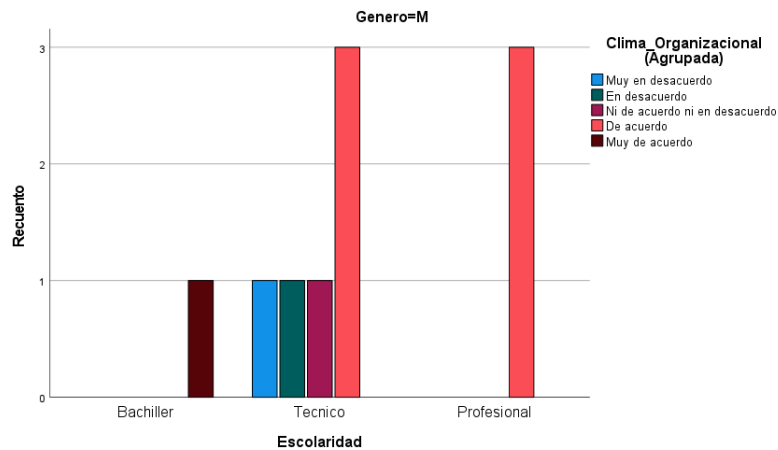
**Gráfica 12 Clima organizacional (Agrupada por edad y sexo)**



**Fuente:** elaboración propia

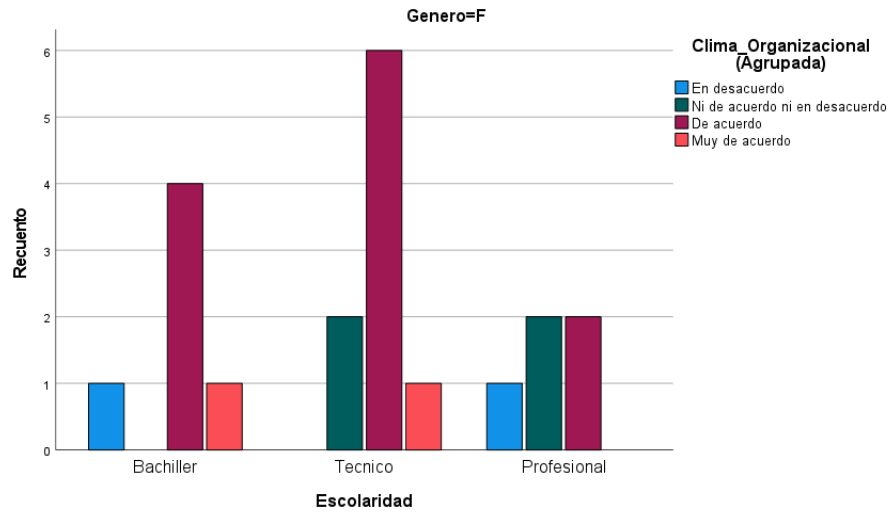
Los niveles de percepción del clima organizacional sujeto a los niveles de escolaridad establecen que los profesionales hombres poseen un nivel predominantemente positivo al igual que los técnicos, esto puede estar sujeto a las herramientas para la resolución de conflictos otorgadas en sus procesos educativos. Por el contrario, en el grupo poblacional femenino no hay un consenso, entre el grupo de profesionales y se percibe un nivel de indiferencia y de percepción positiva del clima organizacional son iguales. En cuanto al grupo de los técnicos (femenino y masculino) hay un consenso sobre la percepción positiva del clima organizacional al responder De acuerdo.

**Gráfica 13 Clima organizacional Escolaridad masculino (agrupada)**



**Fuente:** Análisis de variables SPSS

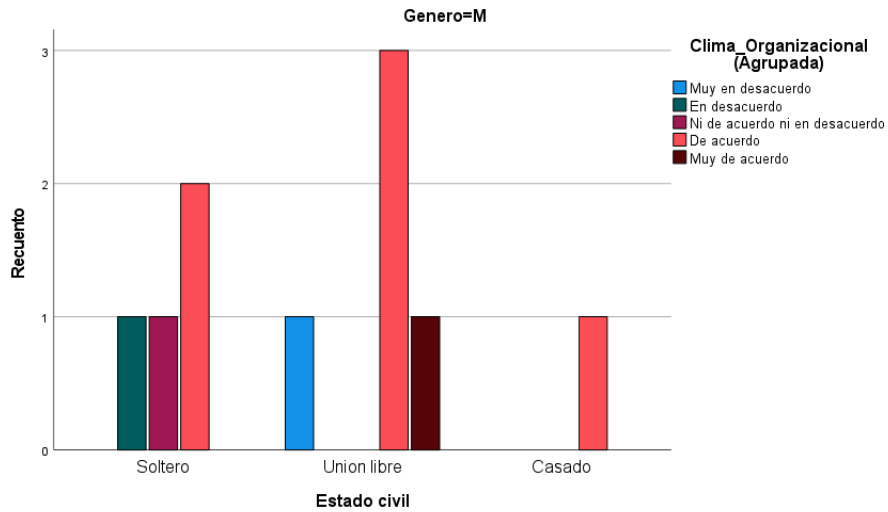
**Gráfica 14 clima organizacional \*Escolaridad**



**Fuente:** Análisis de variables SPSS

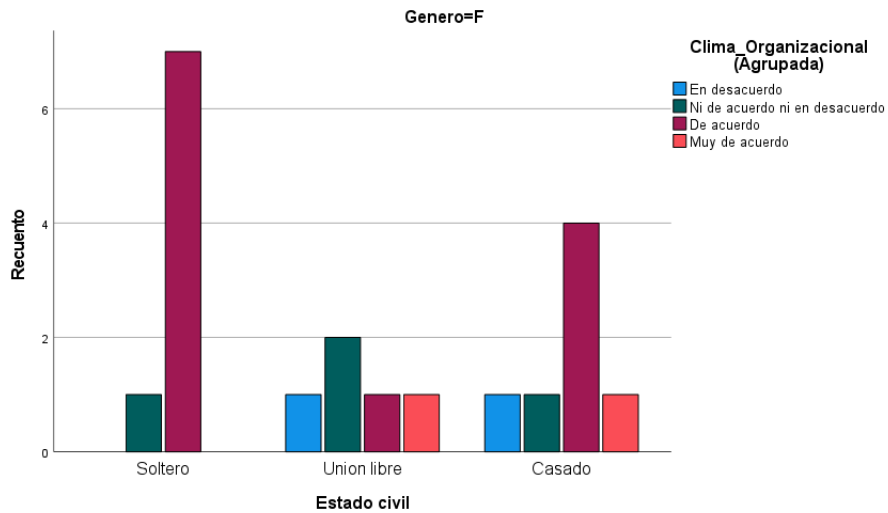
Dando paso a la siguiente tabulación de los resultados, se encuentra la distribución por género y estado civil: las mujeres solteras poseen niveles de percepción positiva más altos con respecto al clima organizacional, seguidas de las mujeres casadas y en unión libre, notándose en este último predomina la indiferencia. Para el caso de los hombres estos niveles de percepción positiva frente al clima organizacional están altamente asociado al estado civil de unión libre, seguidos de los de soltero y casado, determinando que, a mayor compromiso en sus relaciones afectivas menores son los índices de percepción positiva en el clima laboral. No obstante, en el grupo de unión libre se encuentra un grupo de hombres que están En desacuerdo con el clima organizacional de la cadena de supermercados.

**Gráfica 15 Clima organizacional estado civil masculino (agrupada)**



Fuente: Análisis de variables SPSS

**Gráfica 16 Estado civil femenino \* Clima laboral (Agrupada)**



Fuente: Análisis de variables SPSS

En relación, la distribución porcentual y el análisis estadístico descriptivo de la muestra establece que el 44% de los evaluados están conformes con la satisfacción laboral y 36%. Aunque esta está ligeramente por debajo del 50% en el caso del clima organizacional y ligeramente por encima en el caso de Satisfacción laboral al sumar los porcentajes obtenidos de



las respuestas de muy de acuerdo y de acuerdo, entre 21% y 31% de los empleados no se encuentran conformes con las dinámicas de la jornada laboral.

Estos índices son considerables, lo que indica que es necesario identificar e intervenir las situaciones con las que no están conformes los empleados con el fin de generar mecanismos que mitiguen dichas acciones para impactar el desempeño empresarial y de los empleados. En consonancia, los estudios realizados por Gonzales, Melo y Alveiro (2009), Limón (2015) y Chávez, Macluf, y Beltrán (2016) advierten que las relaciones humanas repercuten en las variables de percepción laboral individual y colectivo.

En cuanto a los niveles correlacionales se pudo observar que la desviación estándar de ambas variables se asemeja a la satisfacción laboral y el clima organizacional. Lo anterior demuestra que la dispersión de los datos no es amplia, mostrando un alto grado correlacional a partir del resultado del análisis de correlación de Pearson, esto se debe a que “algunas dimensiones del clima organizacional se relacionan de manera más potente con la satisfacción laboral que el propio clima organizacional” (Arias y Arias, 2014, p. 21).

En esta medida, se aprecia que “los factores motivacionales y el clima organizacional son propiedades emergentes de la dinámica organizacional porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización” (Chaparro, 2006, p.15). Es decir, a mayor clima organizacional mayor será la satisfacción laboral. En este caso el clima organizacional tiene una influencia del 95% en la Satisfacción laboral, en otras palabras, al tener un nivel bajo de satisfacción laboral pueden repercutir negativamente en el desempeño de la cadena de supermercados.

El 50% de los trabajadores, tal y como lo sugiere estudios similares como el realizado por Chaparro (2006), Quesada (2019), y Galarza (2015), mencionan otros determinantes que pueden influir en la capacidad que tiene la persona para poder desempeñar el rol asignado dentro de su organización, las condiciones favorables de trabajo que abarcan la infraestructura, tecnología, seguridad y comodidad en los ambientes de la institución; la compatibilidad entre la personalidad y puesto para que el individuo realice adecuadamente sus funciones, ya que guarda relación con su personalidad. De igual forma Carrillo (1999), Chávez, Macluf, y Beltrán (2016), expresan que el clima organizacional es estable, al igual que el estilo de liderazgo percibido en la organización, las políticas empleadas, entre otros. Sin embargo, la Satisfacción laboral es un

elemento que la institución debe mejorar para que sus colaboradores se sientan a gusto y realicen mejor su labor, garantizando un buen servicio.

## **11. Discusión**

En respuesta al objetivo general se indica que existe una relación alta entre la satisfacción laboral y clima organizacional de los colaboradores de una cadena de supermercado en las seis tiendas ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Para profundizar mejor, los colaboradores poseen una satisfacción laboral media (44%) al igual que una percepción regular con respecto al clima organizacional (36%). Es posible afirmar que existe una correlación alta entre las dos categorías analizadas en el presente estudio de investigación. De acuerdo con uno de los objetivos específicos que plantea describir la satisfacción laboral de los colaboradores se advierte que se describió teniendo en cuenta las dimensiones de motivación e higiene, se halló que la percepción positiva para motivación es del 54% y para higiene del 57%. Por lo tanto, las dos dimensiones tienen un nivel medio y además una correlación alta del 76% con la categoría satisfacción laboral.

Lo anterior indica que cualquier elemento que afecte alguna de estas dimensiones va a afectar la satisfacción laboral. Desde otra perspectiva, es recomendable que los sistemas de recompensa, propios de la dimensión motivación, que buscan reconocer el trabajo y esfuerzo del empleado sean reforzados por los superiores debido a que más del 50% de los empleados se sienten satisfechos con dichos sistemas. Por otro lado, se identificó que los niveles positivos de satisfacción laboral son más altos en las mujeres que en los hombres porque la dimensión de motivación es mucho más elevada y esto juega un papel fundamental en la percepción positiva de la satisfacción laboral. Ahora bien, el factor edad en las mujeres es un elemento de importancia porque a mayor edad mayor es el porcentaje de motivación e higiene. Es necesario advertir que en los hombres se da de manera contraria.

Ahora bien, la motivación y la higiene analizadas desde el nivel de escolaridad indican que los bachilleres y profesionales son quienes menores índices de satisfacción presentan debido a que los primeros tienen una serie de aspiraciones laborales, educacionales y salariales que consideran no satisfechas y para los profesionales la situación es similar, solo que ellos no incluyen aspiraciones de mejora en su nivel educativo, solamente en los aspectos laborales y salariales.

En cuanto al objetivo específico que busca identificar el clima organizacional en las seis tiendas primero se encuentra que con respecto a la categoría de satisfacción laboral no hay variaciones notables. Segundo, desde las dimensiones recompensa y estructura se establece que el 79% y el 51% de los empleados están satisfechos con estas dimensiones respectivamente. Estos datos poseen una correlación alta del 84%, se concluye que a mayor nivel de recompensa mayor es la percepción positiva del clima organizacional. Una de las razones encontradas es que la figura tradicional de subordinación se desdibuja, los empleados se perciben a sí mismos como elementos casi independientes, ya que se ha cultivado una serie de habilidades que estimulan y proyectan la capacidad de toma de decisiones, además de la promoción del trabajo colaborativo a través de sistemas de autoorganización, los colaboradores son escuchados al momento de proponer y ejecutar acciones de acuerdo a las necesidades particulares de cada tienda.

Tercero, la percepción del clima organizacional entre los hombres con estudios técnicos o profesionales es similar debido a que su formación académica les ha otorgado herramientas de interacción que les permite llevar a cabo procesos de resolución de conflictos y comunicaciones

asertivas. Por el contrario, en el grupo poblacional femenino no hay un consenso; entre el grupo de profesionales se perciben niveles similares de indiferencia y de percepción positiva del clima organizacional. Cuarto, desde el factor estado civil se establece que a mayor compromiso en las relaciones sentimentales menor es la percepción positiva del clima organizacional.

## **12. Conclusiones**

Es posible mencionar que el éxito y el buen desempeño de una empresa dependen de factores relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral. El hecho de que en las seis tiendas se lleve a cabo situaciones en donde se promueva un ambiente sano, una convivencia positiva, comunicación asertiva, reconocimiento por las labores, expresiones de atención hacia los colaboradores genera una productividad mayor y lo anterior deriva en la construcción de una empresa próspera y exitosa.

Por otro lado, es posible considerar que el problema investigativo se resolvió en gran medida, para ello se tuvo en cuenta las variables sociodemográficas como el género, la edad, y el nivel de escolaridad. Así las cosas, las dimensiones que componen la satisfacción laboral afectan directamente al clima organizacional, lo que quiere decir que la relación es directa. En el caso de los hombres: poseen niveles de satisfacción laboral y percepción positiva del clima laboral más bajos que las mujeres y niveles de indiferencia más altos. Sobre las variables como el estado civil, las mujeres casadas o en unión libre están más satisfechas con el clima organizacional que los hombres. En cuanto a los niveles significativos de insatisfacción y percepción negativa de la satisfacción laboral y el clima organizacional se puede afirmar que algunas de las razones son el síndrome de Burnout y el estrés laboral generado en la jornada de trabajo y que se agudiza por el contexto de pandemia. Estos generan altos niveles de excitación y angustia, que sin el manejo adecuado provoca una sensación de incapacidad para afrontar las diferentes situaciones en el

sitio de trabajo siendo necesario que se considere la implementación de un proceso de adaptación para el proceso de ejecución de las labores por la cual fue contratado.

El marco teórico resulto adecuado puesto que logró dar luz al entendimiento de la problemática que se planteó en la investigación, también ofreció luces sobre las dinámicas que surgen en las empresas y cómo éstas son fundamentales para propiciar una satisfacción laboral positiva. El planteamiento de Chiavenato (2000) es uno de los más importantes y acertados al contexto de la presente investigación porque considera el concepto de motivación a nivel individual, lo que tiene una implicación directa sobre el clima organizacional. Los seres humanos se adaptan a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Lo anterior se define como un estado de adaptación; no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. Se observó a partir de las encuestas que el no cumplir con dichas necesidades puede generar un estado de frustración y derivar en problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica.

Durante el desarrollo del estudio existieron algunas dificultades en cuanto a la metodología puesto que algunos puntos no lograron ser resueltos de manera total debido al instrumento. Por otro lado, la aplicación de manera virtual por temas de la pandemia afectó de manera parcial el desarrollo de los instrumentos. Sin embargo, se llevaron a cabo estrategias por parte de la investigadora para superar las dificultades.

Para finalizar, la investigación propició diversos aportes a nivel metodológico y teórico. El primero es pertinente afirmar que desde la metodología cuantitativa correlacional fue posible medir el grado de relación entre las variables, y después analizar la correlación. Se logró un acercamiento con la realidad en un contexto determinado, con el fin de identificar el clima organizacional de la empresa en relación con la satisfacción laboral. A modo de recomendación sería positivo realizar un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo) que pueda abarcar las visiones y los sentires de los colaboradores. Lo anterior se percibe como positivo para el avance de la disciplina y también para el programa de psicología de la UAN porque da luces sobre cómo la psicología puede impactar el campo empresarial de Colombia y generar recomendaciones para que se generen ambientes positivos para los colaboradores de las empresas.

### **13. Recomendaciones**

Es importante mencionar que en el aspecto metodológico pueden surgir otros estudios que analicen categorías como el clima organizacional y la satisfacción laboral desde el enfoque cualitativo puesto que es importante tener conocimiento de las percepciones y visiones de los colaboradores de una empresa sobre las categorías mencionadas. De este modo es posible profundizar y ampliar el estado del arte sobre esta temática y también sobre la psicología organizacional. De otra mano, ninguno de los modelos correlacionales de los estudios consultados provee un análisis factorial satisfactorio, es decir no provee ajustes confirmatorios aceptables, sumado a la investigación de tipo trasversal, la cual imposibilita definir la causalidad entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de forma certera; por lo que los resultados obtenidos pueden verse afectados. Sin embargo, estos modelos son de fácil adaptación a otros contextos por lo que se recomienda replicar el estudio.

Por otro lado, se presentarán algunas recomendaciones prácticas dirigidas a las cadenas de supermercados que podrán ser utilizadas para el mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores de las seis tiendas que fueron objeto de estudio. En primera medida, es indicado que se sigan construyendo acciones que estimulen las habilidades de los colaboradores y a su vez promuevan la autonomía y capacidad de tomar decisiones. En segunda instancia, se recomienda que en las tiendas se refuercen las labores de promoción del trabajo colaborativo para ayudar al progreso de la tienda y mejorar la satisfacción laboral y el clima organizacional.

## 14. Referencias

- Acosta, I. M. El conductismo como recurso para la mejora del ambiente, el aprendizaje y la disciplina escolar en la práctica docente. *Visión educativa*, 66.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano, *Revista científica visión del futuro*, 11(1), 3-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: [http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).
- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado), *Revista Ciencia y Trabajo*, 16(51), 7-30. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010#:~:text=Mientras%20en%20algunos%20estudios%2C%20el,las%20posibilidades%20de%20promoci%C3%B3n%20son](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010#:~:text=Mientras%20en%20algunos%20estudios%2C%20el,las%20posibilidades%20de%20promoci%C3%B3n%20son)
- Bárcenas-Enríquez D.R, Pastás-Cuayal, E.A., y Pantoja-Montero, M.A. (2021). Clima organizacional en funcionarios públicos de la Secretaría de Gobierno de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(1), 217-229. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a14>
- Betancourt, J. (2014). Satisfacción laboral en profesionales médicos de una EPS en Santiago de Cali. Universidad del Valle. Trabajo de grado para optar por el título de psicología.
- Cantera, F. (s.f.). *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Gabinete técnico de Cantabria.
- Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. A. (2005). Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados. Departamento de Administración.
- Carrillo, P. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana, *Revista Fac. Psicol*, 9(3), 1-8. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

- Castilla, K. y Padilla, J. (2011). *Clima organizacional con relación a la satisfacción y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. hospital local Arjona* (Trabajo de pregrado). Universidad de Cartagena. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1410/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Clima%20Organizacional%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chaparro, L. (2006). Satisfacción laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada), *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., & Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos, *Revista Universum*, 2(23), 66-85. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000200004](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004)
- Coaquira Soncco, F. A., & Paredes Barrientos, I. M. (2019). Clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa Alexander Fleming Arequipa.
- Edinson, N. (2014). *Zona industrial de Yumbo*. <https://todosesupo.com/2014/10/17/la-zona-industrial-de-yumbo-la-mas-importante-del-valle/>



- Galbán, K. (2018). Los riesgos psicosociales en el trabajo: un reto colectivo en el desarrollo laboral cubano. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales*, 8(1), 174–205. Recuperado a partir de [https://upo.es/revistas/index.php/lex\\_social/article/view/2921](https://upo.es/revistas/index.php/lex_social/article/view/2921)
- Galarza, A. O. (2015). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de psicología*, 12(1), 347-362.
- González, G. (2012). *Definición del manual de funciones*. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Hannoun, Georgina. (2011). Satisfacción laboral: (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>.
- Hernández, S. y Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación. Los enfoques cuantitativo y cualitativo de la parte investigación científica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra Alegría, Y y Sarria Orozco, B. (2015). Satisfacción laboral en trabajadores de la construcción en Santiago de Cali. Universidad del Valle.
- Londoño, J. (2015). Koba Colombia S.A.S. *Revista Semana* (1)6. 2-11. <https://prezi.com/mfd6hmokqkjw/koba/>
- Marín, L. (1977). Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa, *Boletín de sociología de empresa*, 3(8), 3-24. Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf>

- Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.
- Montoya, P., Beiiio, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Feuntealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena, *Revista Ciencia y Trabajo*, 19(58), 1-34. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492017000100007](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007)
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Ortiz, P. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora, *Revista Psicología para américa latina*, 61(13), 5-39. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano, *Revista Lasallista de investigación*, 15(1), 5-23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/695/69559148009/html/index.html>
- Peña. M., Díaz, M. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar, *Revista internacional de administración y finanzas*, 8(1), 37-50. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Trabajo de pregrado). Universidad Nacional abierta y a distancia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=8C4F610EB8A25944CC1D79CDB56DE339.jvm1?sequence=1>
- Robbins, P. (1999). *Comportamiento organizacional*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall, Pears.
- Saborit, M. T., & Ravelo, Y. T. (2010). *Modelo teórico de clima organizacional. Contribuciones a la Economía*.

- Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación médica superior*, 25(2), 164-177.
- Tapias, X. (2019). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro 2018-2019* (Trabajo de pregrado). Universidad Libre seccional Barranquilla. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17687/1098706206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Victorio, E. (2018). *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017* (Trabajo de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de [http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3667/1/2018\\_Victorio-Capillo.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/3667/1/2018_Victorio-Capillo.pdf)
- Viloria Escobar, J., Pertúz Gutiérrez, S., Daza Corredor, A., & Pedraza Álvarez, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42.
- Vinueza Moreno, J. L. (2017). La ética en la administración moderna.

## 15. Apéndices

### *Apéndice A cuestionario sobre satisfacción en el trabajo*

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
15	En el supermercado cumplen con los convenios y leyes laborales.					
16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización					
18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.					
19	Me siento conforme con las normas y políticas del supermercado					
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
22	La gerencia es competente en llevar el negocio.					
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					

27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente					
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo					
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley					
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					

*Apéndice B Escala o cuestionario de clima organizacional*

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
1	Conozco claramente la estructura organizativa (organigrama, jerarquías) del Supermercado.					
2	Conozco claramente los procedimientos del Supermercado.					
3	En esta organización existen muchos formalismos para solicitar algo.					
4	Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones.					
5	El exceso de reglas, procedimientos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
6	Conozco claramente las políticas del supermercado.					
7	Considero que hago bien mi trabajo y no necesito constante verificación de mi jefe.					
8	Asumo un compromiso elevado, aparte de las funciones propias de mi cargo.					
9	Determino mis propias exigencias y estándares para la ejecución de mi trabajo.					
10	A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad.					
11	Tomo iniciativas personales en bien de la organización.					
12	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.					
13	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.					
14	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					
15	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
16	Recibo estímulos por el trabajo bien hecho.					
17	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
18	Mi jefe toma el riesgo de aceptar el planteamiento de una nueva idea.					
19	Las personas que trabajan aquí en el supermercado se llevan bien entre sí.					
20	Entre las personas que trabajan aquí en el supermercado existe preocupación y cuidado por el otro.					
21	Aquí las personas celebran eventos especiales.					
22	Aquí hay un sentido de familia o equipo.					
23	Existe un apoyo en conjunto cuando no puedo resolver algo solo.					
24	En el supermercado se exige el cumplimiento de normas de alto rendimiento.					
25	De acuerdo a mi desempeño siento que logro cubrir los estándares pedidos.					
26	Los jefes evitan el favoritismo.					
27	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.					

### ***Apéndice C Consentimiento informado***

Yo, Identificada(o) con C.C (x) CE ( ) No. \_\_\_\_\_ con residencia en \_\_\_\_\_ teléfono \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ años de edad manifiesto que he sido informada (o) sobre el trabajo de grado Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercado por parte de \_\_\_\_\_, estudiante de Psicología de la Universidad Antonio Nariño sede Cali, y que tengo conocimiento de los objetivos de esta prueba

Fui enterado (a) y manifiesto haber obtenido respuesta a todos mis interrogantes y dudas al respecto. Estoy informada (o) que mi participación es libre y voluntaria y puedo solicitar información sobre los resultados.

#### **Los Procedimientos para realizarse serán**

Explicación de la investigación

Consentimiento informado.

Desarrollo de la metodología planteada

Información de resultados

Acepto contestar de manera clara y sincera la entrevista u prueba, que serán tratados de forma anónima, respetando la confidencialidad de mis datos. Contestar lo solicitado, no representan ningún peligro ni efectos secundarios. Además, reconozco que esta información es importante el fortalecimiento de las competencias académicas de los futuros profesionales de la psicología.

Así mismo entiendo que los datos aquí consignados son confidenciales y que en caso necesario sugerido me acogeré al tratamiento que brinde el Plan Obligatorio de Salud ( ) a la cual estoy afiliado.

- Acepto participar libre y voluntariamente lo mencionado.

Firma \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Nombre(s), Apellido(s) del Participante

Nombre(s), Apellido(s) del estudiante

C.C

C.C

Fecha: \_\_\_\_\_