

SATISFACCIÓN LABORAL Y PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

JOB SATISFACTION AND PERCEPTION OF THE WORK CLIMATE IN A BUSINESS SERVICES COMPANY

María Guadalupe Sarmiento Toache

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Leslie Acosta Cariño

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
15030071@itcelaya.edu.mx

Irerí Yurixhi Hernández Villanueva

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
15030070@itcelaya.edu.mx

Emmanuel Medina Sotelo

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
15030037@itcelaya.edu.mx

Recepción: 11/noviembre/2020

Aceptación: 7/diciembre/2020

Resumen

El trabajo es una dimensión central en la vida de los ciudadanos en las sociedades avanzadas debido a que estructura, el ciclo vital de los individuos y las relaciones sociales normativas, nos provee de los medios económicos necesarios para vivir y aporta recursos simbólicos y emocionales, que influyen en la satisfacción de los trabajadores. En este sentido, “el trabajo se considera como vía principal para ser reconocido, sentirse socialmente útil e integrado” [Méda, 1998, 144 citado por Cascales 2010], por lo que aporta recursos simbólicos y afectivos que influyen en la satisfacción de los trabajadores. La satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral [Sanín, 2014]. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla. Se midió la satisfacción laboral en una empresa de servicios recreativos profesionales cuyos resultados arrojan que los coordinadores califican la satisfacción laboral total con un

86.65 de una calificación de 105. Mientras que los animadores valoran su satisfacción laboral total en 85.62 de un total de 105 puntos. Se considera que a mayor calificación mayor satisfacción. El diagnóstico del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones [Soto E. 2007]. El objetivo fue realizar el diagnóstico sobre el clima organizacional de la empresa de servicios recreativos empresariales y proponer acciones de mejora. Los resultados demuestran que las dimensiones de compromiso y alineamiento, así como relación e interacción entre compañero son muy bajas, mientras que las dimensiones de grado de satisfacción de los trabajadores con la institución y ambiente y clima laboral de la organización obtuvieron resultados regulares, por lo que se concluye que el clima organizacional no es favorable.

Palabras Clave: clima laboral, dimensiones, satisfacción laboral, intrínsecos, extrínsecos.

Abstract

Work is a central dimension in the lives of citizens in advanced societies because its structure, the life cycle of individuals and normative social relationships, provides us with the economic means necessary to live and provides symbolic and emotional resources, which influence worker satisfaction. In this sense, "work is considered as the main way to be recognized, feel socially useful and integrated" [Méda, 1998, 144 cited by Cascales 2010], therefore, it provides symbolic and affective resources that influence the satisfaction of workers. Job satisfaction understood as an affective reaction that arises when contrasting the job reality [Sanín, 2014]. This attitude was based on the beliefs and values that the worker develops. Job satisfaction was measured in a professional recreational services company whose results show that the coordinators rate their total job satisfaction with 86.65 out of a rating of 105. While

the animators rate their total job satisfaction at 85.62 out of a total of 105 points. It is considered that the higher the rating, the higher the satisfaction.

The diagnosis of the organizational climate provides feedback about the processes that affect organizational behavior and allows the development of improvement plans aimed at changing attitudes and behaviors of those involved through the improvement of the diagnosed factors, in order to raise motivation levels and professional performance, even some of the tools examine the causes and allow respondents to come up with their own solutions. [Soto E. 2007]. The objective was to carry out the diagnosis on the organizational climate of the business recreational services company and propose improvement actions. The results show that the dimensions of commitment and alignment, as well as relationship and interaction between colleagues are very low, while the dimensions of the degree of satisfaction of workers with the institution and environment and work environment of the organization obtained regular results, therefore which is concludes that the organizational climate is not favorable.

Keywords: *work environment, dimensions, job satisfaction, intrinsic, extrinsic*

1. Introducción

El trabajo es una dimensión central en la vida de los ciudadanos en las sociedades avanzadas debido a que estructura el ciclo vital de los individuos y las relaciones sociales normativas, nos provee de los medios económicos necesarios para vivir y aporta recursos simbólicos y emocionales (estatus, reconocimiento, estímulo, identidad, etc.), que influyen en la satisfacción de los trabajadores. En primer lugar, el trabajo ocupa una gran parte de las horas activas de nuestra vida y define el ciclo vital de los individuos. Es la principal dimensión que ordena y organiza la vida en sociedad [Cascales, 2010]. En este sentido, “el trabajo se considera como vía principal para ser reconocido, sentirse socialmente útil e integrado” [Méda, 1998, 144 citado por Cascales 2010].

El trabajo, entendido en su dimensión normativa, implica una relación contractual, una regulación legislativa, un convenio colectivo y otros aspectos similares, es decir, una relación laboral socio-políticamente regulada [Köhler y Artiles 2005, citado por

Cascales 2010]. En segundo lugar, nos provee de los medios económicos necesarios para vivir y contribuye a la construcción de identidades sociales dentro del contexto laboral, a través de las relaciones entre colegas, socios, compañeros, entre otros, al igual que estimula en los ciudadanos un sentido de utilidad a nivel individual y dentro de la sociedad en su conjunto. En este sentido, "el trabajo se considera como vía principal para ser reconocido, sentirse socialmente útil e integrado" [Méda, 1998, 144 citado por Cascales 2010], por lo que aporta recursos simbólicos y afectivos que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Locke [1976] definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona". La satisfacción laboral también, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo [Eagly & Chaiken, 1993]. Se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral [Sanín, 2014]. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla.

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral como las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

La relación entre los componentes personales y situacionales con la satisfacción laboral está sistematizada en la llamada "Teoría de los Dos Factores" o "Bifactorial". Esta teoría supone que la satisfacción o insatisfacción del trabajador es resultado de la relación con su empleo y de sus actitudes frente al mismo. Y es una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral, formulada por Herzberg [1959]. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos como las políticas y administración de la empresa, las relaciones interpersonales, el sueldo, supervisión y condiciones de trabajo; y otro de factores intrínsecos, que incluyen la relación entre el empleado y la tarea, sensación de realización, de reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Según el modelo bifactorial los factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta

exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

La satisfacción laboral se explicaría por el conjunto de factores intrínsecos, por las experiencias motivadoras, mientras que la insatisfacción laboral tendría su origen en los factores extrínsecos. No se trata de factores incompatibles: cuando una persona no encuentra satisfacción en su trabajo porque no está siendo satisfecha sus necesidades de desarrollo psicológico, no necesariamente desarrollará insatisfacción laboral sino simplemente “ausencia de satisfacción” [Flores H, 2015 citada por Arce, Parra y Guerrero 2018]. Para Flores [2015] Esta teoría supone que la satisfacción o insatisfacción del trabajador es resultado de la relación con su empleo y de sus actitudes frente al mismo. De acuerdo con los estudios realizados mostró que la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas relacionados con la tarea. En el otro extremo, el pago, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y políticas de la empresa eran referidas principalmente como causa de experiencias negativas.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno sumamente competitivo, donde el capital humano se ha convertido en una fuente esencial de la competitividad de estas. Actualmente, el éxito de las compañías sólo es y será posible si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los trabajadores en sus proyectos, por ello la empresa en estudio quiso conocer el grado de satisfacción de sus colaboradores, buscando con ello, que todos consideren los objetivos corporativos como suyos, y a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los individuales que motivan a cada uno de los empleados para crear compromiso y trabajo en equipo [Santa Cruz, 2014].

Clima organizacional

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones

para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto [Segredo, 2010]. Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones [Soto, 2017].

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima laboral en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la empresa, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para que de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución [Segredo, 2009]. El clima laboral afecta a procesos organizacionales y psicológicos influyendo en la productividad, satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores; Bordas (2016) comenta que el capital humano en un buen contexto laboral es la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en las empresas y organizaciones. El clima organizacional de acuerdo con Méndez [2006] ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

La transformación de objetivos, procesos y tecnologías inmersas en una compañía es fundamental para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Para lograrlo, es necesario que los colaboradores estén inmersos en la gestión del cambio. Es así que surge la gestión del cambio, un enfoque sistemático que se encarga de lidiar con la transición o transformación de los objetivos, procesos y tecnologías inmersos en una empresa. Tiene como propósito implementar estrategias para efectuar el cambio, controlarlo y ayudar a los colaboradores a adaptarse al mismo [Conexionesan, 2019]. Por estos motivos la empresa de servicios recreativos empresariales se encuentra en la necesidad de descubrir situaciones que estén afectando a la organización con el fin de proponer soluciones o modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorar la percepción y ambiente organizacional debido a que cada uno de los miembros de la organización tiene una participación clave en el crecimiento y desarrollo de la compañía por lo que ha decidido realizar un diagnóstico sobre el clima a los dos grupos de trabajadores: coordinadores (trabajadores de base) y animadores (trabajadores eventuales). La empresa en estudio manifiesta que ha tenido cambios en la plantilla de trabajo y ello ha provocado conflictos, aunado a un cierto número de quejas referentes a las condiciones de trabajo, así como a la remuneración recibida, lo que afecta el buen ambiente y el sentido de pertenencia y compromiso, que a lo largo de los años ha sido parte fundamental para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, contando con el interés y compromiso de la empresa, el proyecto se enfocó en medir el clima laboral y presentar una propuesta, que brinde las mejores opciones, planes y estrategias a desarrollar para lograr cambios necesarios, que mejoren los factores involucrados y que permitan a la empresa seguir con su filosofía de trabajo.

2. Métodos

La técnica usada para la recolección de datos fue la encuesta autoadministrada. El tipo de investigación fue de tipo exploratorio-descriptivo-transversal, dado que no existe mucha información sobre la satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa estudiada (exploratorio). Se buscó desarrollar una representación real

(descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características (descriptivo). Y se realizó el seguimiento a un fenómeno en un momento y tiempo determinado (transversal).

Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó una traducción de la Job Satisfaction Scale (Escala de Satisfacción Laboral, Warr, Cook y Wall, 1979). Escala de quince ítems con un nivel de medida cuantitativo. La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Cuenta con un índice de fiabilidad de 0.810 según el Coeficiente Alpha de Cronbach. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho.

- Satisfacción general. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción.
- Satisfacción extrínseca, valores entre 8 y 56.
- Satisfacción intrínseca, si los valores oscilan entre 7 y 49.

Y para evaluar el clima laboral se usó la “encuesta percepción clima laboral” que consta de 12 preguntas que miden las dimensiones: Ambiente Laboral de la Organización; Compromiso y Alineamiento con la Organización; Grado de Satisfacción de los Trabajadores con la Institución y Relación e Interacción entre

Compañeros. [Encuesta percepción clima laboral. Equipo Psicoeducativo SSCC, 2010] Cabe aclarar que dicha encuesta fue modificada para adaptarse a las características de la empresa en estudio.

Para el presente análisis se distribuyeron las preguntas en las 4 dimensiones. A cada dimensión le corresponde un grupo de preguntas: dimensión ambiente laboral, las preguntas 1, 7 y 9; para compromiso y alineamiento, las preguntas 2, 3 y 4; para grado de satisfacción, las preguntas 5, 6 y 10; finalmente para relación e interacción, las preguntas 8, 11 y 12. El estudio fue realizado a una población de 41 personas, 35 animadores y 6 coordinadores que respondieron de manera libre y anónima.

3. Resultados

Realizado el análisis de las respuestas sobre satisfacción laboral a los coordinadores, se muestran los resultados en la tabla 1. Los resultados sobre los factores intrínsecos que proporcionan los coordinadores suman la cantidad de 253 con un promedio de 42.17 y para los factores extrínsecos la suma es de 293 con un promedio de calificación de 48.83.

Tabla 1 Resultados de satisfacción laboral coordinadores.

Pregunta No. trabajo	INTRINSECOS								EXTRINSECOS								
	2	4	6	8	10	12	14	Suma	1	3	5	7	9	11	13	15	Suma
1	7	7	7	7	7	7	7	49	5	7	6	6	6	6	7	7	50
2	6	5	5	5	5	6	5	37	6	6	6	6	6	5	6	6	47
3	6	7	6	6	7	6	6	44	6	6	6	7	7	7	6	6	51
4	5	5	6	5	6	6	6	39	5	6	6	5	6	6	7	6	47
5	1	6	7	7	6	7	6	40	6	6	7	7	6	6	6	6	50
6	7	7	6	6	6	7	5	44	6	5	7	5	6	5	7	7	48
Sumas	32	37	37	36	37	39	35	253	34	36	38	36	37	35	39	38	293

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se aprecian los resultados sobre los factores intrínsecos e extrínsecos por parte de los animadores. La suma total de las calificaciones que dieron los animadores a los factores intrínsecos fue un total de 1480 y el promedio de la calificación fue de 40.8. Mientras que la calificación otorgada por los mismos para los factores extrínsecos fue de 1569 con un promedio de 44.

Tabla 2 Resultados de satisfacción laboral animadores.

Pregunta No. trabajo	INTRINSECOS								EXTRINSECOS								
	2	4	6	8	10	12	14	Suma	1	3	5	7	9	11	13	15	Suma
1	6	5	6	7	5	7	6	42	6	6	6	5	7	7	4	6	47
2	5	6	6	6	6	6	6	41	6	6	7	5	5	5	5	7	46
3	5	6	6	6	6	7	6	42	5	6	6	6	7	6	3	6	51
4	7	7	7	7	7	7	7	49	7	7	7	7	7	7	4	7	53
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
32	5	5	6	5	5	5	6	37	5	6	5	3	6	6	5	6	42
33	2	5	7	7	7	6	7	41	2	6	7	6	7	6	6	7	47
34	5	4	6	7	5	6	6	39	3	6	6	2	6	7	6	6	42
35	6	6	6	7	6	6	7	44	7	7	6	7	6	7	7	7	54
Sumas	207	196	205	207	192	211	210	1480	182	203	204	184	214	203	165	214	1569

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la investigación sobre clima laboral, aplicada a coordinadores, se muestran en la tabla 3. Los resultados arrojados en la dimensión ambiente y clima laboral de la organización representan 31.58%, mientras que para la dimensión de compromiso y alineamiento de la organización son del 10.53%. Para la dimensión grado de satisfacción de los trabajadores con la institución son del 52.63% mientras que para la dimensión relación e interacción entre compañeros alcanza el 5.26%.

Tabla 3 Resultados clima laboral coordinadores.

Dimensión	Ambiente y clima laboral de la Organización				Compromiso y alineamiento de la Organización				Grado de satisfacción de los trabajadores con la institución				Relación e interacción entre compañeros			
	1	7	9	Suma	2	3	4	Suma	5	6	10	Suma	8	11	12	Suma
Pregunta	1	7	9	Suma	2	3	4	Suma	5	6	10	Suma	8	11	12	Suma
1	1	3	0	4	1	0	0	1	3	3	3	9	0	0	0	0
2	1	2	2	5	1	1	0	2	2	1	3	6	1	0	0	1
3	1	2	1	4	0	1	0	1	2	1	3	6	1	0	1	2
4	0	2	1	3	1	1	0	2	2	2	3	7	1	0	0	1
5	1	2	0	3	0	1	0	1	2	1	3	6	0	0	0	0
6	1	2	2	5	0	1	0	1	2	1	3	6	0	0	0	0
Sumas	5	13	6	24	3	5	0	8	13	9	18	40	3	0	1	4
	31.58%				10.53%				52.63%				5.26%			

Fuente: Elaboración propia

El análisis también se realizó para medir los resultados de la encuesta aplicada a los animadores, en la tabla 4 se muestra el análisis. Los resultados que los animadores reportan para la dimensión de análisis y clima laboral de la organización representan el 28.27%. Mientras que la dimensión de compromiso y alineamiento

de la organización son 12.59%. En cuanto a la dimensión grado de satisfacción de los trabajadores el resultado es de 51.54% y finalmente para la dimensión relación e interacción entre compañeros alcanzó un 7.60%.

Tabla 4 Resultados clima laboral animadores

Dimensión	Ambiente y clima laboral de la Organización				Compromiso y alineamiento de la Organización				Grado de satisfacción de los trabajadores con la institución				Relación e interacción entre compañeros			
	1	7	9	Suma	2	3	4	Suma	5	6	10	Suma	8	11	12	Suma
Pregunta 1	1	3	0	4	1	1	1	3	2	1	3	6	0	0	0	0
2	1	2	1	4	1	1	1	3	3	1	3	7	2	0	1	3
3	1	3	0	4	0	0	0	0	3	3	3	9	0	0	0	0
4	1	3	2	6	0	1	0	1	2	1	3	6	0	0	1	1
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
34	1	0	1	2	0	0	1	1	2	0	1	3	3	0	0	3
35	2	0	0	2	0	0	1	1	3	0	0	3	2	0	0	2
Sumas	24	79	16	119	18	22	13	53	77	51	89	217	17	5	10	32
	28.27%				12.59%				51.54%				7.60%			

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión

Los valores arrojados por parte de los coordinadores en cuanto a satisfacción laboral respecto a factores intrínsecos, en promedio fueron de 42.17 de una calificación máxima de 49, que representa un 86% de satisfacción intrínseca. El factor con la menor calificación fue, libertad para elegir tu propio método de trabajo, otorgándole el 71.4% de satisfacción. Por lo que se podría tener más confianza en el trabajador para ejecutar sus funciones. Y el factor mejor calificado fue, la atención que se presta a las sugerencias que se hacen, con un 92% de satisfacción. Por lo que respecta a satisfacción extrínseca, la media fue 48.8 que representa un 87% de satisfacción. La calificación más baja fue sobre, las condiciones físicas de trabajo, estando a 80% de la satisfacción total. Lo que significa que hay un grito de auxilio por mejorar esas condiciones. Mientras que la más alta fue, horario de trabajo con un porcentaje de satisfacción de 92%.

En cuanto a los animadores el factor intrínseco con menor calificación fue, tu posibilidad de promocionar, con un porcentaje de 77% de satisfacción máxima. Lo que significa que, si hay promociones, pero seguramente en algunas personas ha

sido más lento el proceso. Los factores mejor evaluados fueron, la atención que se presta a las sugerencias de trabajo y la variedad de tareas que realizas en tu trabajo, con un porcentaje de 86%. Lo que significa que las aportaciones de los trabajadores son bien recibidas e incorporadas a los procesos y el trabajo no es rutinario. Con respecto a los factores extrínsecos el menos calificado fue, horario de trabajo, con una calificación de 4.7 de 7. En otras palabras, con un porcentaje de 67% de satisfacción, por lo que es un llamado a revisar los horarios de trabajo. Las calificaciones más altas fueron para, relación entre dirección y trabajadores y tu estabilidad en el empleo, con 6.1 de 7 es decir con un porcentaje de 87% de satisfacción. Aunque es una buena calificación, hay lugar para mejorar esa relación. Concluyendo, el grado de satisfacción intrínseca es cuando un trabajador disfruta de la responsabilidad, contenido de las actividades o la promoción, entre otros. Y la satisfacción extrínseca, es el grado de satisfacción con factores relacionados con el puesto de trabajo, como: la organización, el horario o la remuneración económica, entre otros. En resumen, los coordinadores reportan una calificación de satisfacción laboral de 86.65 de una calificación total de 105. Mientras que los animadores valoran su satisfacción total en 85.62 de un total de 105 puntos. Se considera que a mayor calificación mayor satisfacción.

Clima laboral

Los resultados obtenidos para la dimensión grado de satisfacción para los trabajadores obtuvo un porcentaje por arriba del 50% tanto en coordinadores como en animadores lo que revela que los problemas se solucionan lo más pronto posible. Pero se percibe que no hay reconocimiento al desempeño sin embargo hay sentido de pertenencia.

En la dimensión de ambiente y clima laboral los resultados arrojados representan casi 30%, lo que indica que las relaciones humanas son tensas y se percibe favoritismo para algunos integrantes, pero hay espíritu de equipo.

Por lo que respecta a la dimensión compromiso y alineamiento de la organización en ambos casos, reportan un promedio de casi el 12% por lo que concluimos que hay respeto entre los colaboradores, no hacen caso de los comentarios negativos

sobre la empresa, prefieren invertir su tiempo en la realización de la tarea y sienten compromiso por su trabajo, saben que su participación es importante para el logro de los objetivos

Finalmente, en la dimensión de relación e interacción entre compañeros fue el resultado más bajo con un promedio de 7% lo que indica que el valor respeto está arriba en la escala. Siente un gran orgullo por haber sido aceptado y trabajar para la empresa. Y existe solidaridad entre los compañeros ante los errores cometidos. Para abonar al mejoramiento del clima laboral se llevaron a cabo tres acciones: Se llevó a cabo una reunión con los trabajadores a fin de escuchar su opinión y comentarios respecto a su satisfacción y motivación en la empresa. La meta esperada fue conocer las ideas y opiniones que los trabajadores tienen sobre la empresa respecto a temas de satisfacción laboral y comentarios referentes a mejoras que puedan implementarse en la empresa.

Se llevó a cabo una segunda reunión con todos los coordinadores a fin de plantear actitudes las cuales pueden ser modificadas para mejorar la relación que existe entre ellos y los animadores. La meta esperada fue mejorar la comunicación entre cada uno de los coordinadores y hacia los trabajadores a fin de contrarrestar las malas evaluaciones por parte de los animadores. La meta lograda fue concientización de los coordinadores respecto de la importancia que tiene su función dentro de la empresa, de tal manera que cada uno de ellos presentó un plan de trabajo a seguir durante lo que resta del año; abarcando desde metas en las relaciones animador-coordinador hasta metas relacionadas con sus actividades diarias. Finalmente se llevó a cabo una dinámica de integración que permitió a los colaboradores reconocer la importancia de la comunicación y la sana convivencia.

5. Bibliografía y Referencias

- [1] Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNE.
- [2] Cascales, M. M. (2010). *Análisis de la satisfacción laboral en España*. Centro de estudios Andaluces, S2010/05. pp. 1-41: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5708605>.

- [3] Parra, S. R. J., Arce, V. M. F., Guerrero, B. M. A. La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), pp157-162. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>.
- [4] Conexionesan (28 de octubre 2019). Gestión del cambio: su importancia para una organización: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion/>.
- [5] Flores H, Corina, Díaz M, León, Luz, Verónica, Rodríguez S, Pascual, & Páramo, Daniel. (2015). Evaluación cuantitativa de la satisfacción laboral en personal directivo y operativo de empresas de calzado y cuero usuarios del IMSS, como modelo de atención. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 202-206. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300008>.
- [6] Eagley, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. New York: Harcourt
- [7] Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- [8] Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- [9] Sanín, P. J. A., M. S. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicio*. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- [10] Santa Cruz, Francisco González. T. L.-G. (2014). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo*. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 189-211.
- [11] Soto, E. (1977). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning; 2007. Aaronson, S., *Style in Scientific writing current contents* N° 2, 10 pág. 6-15.

- [12] Segredo Pérez, Alina María. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(4), 78-109: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&tlng=es.
- [13] Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.
- [14] Warr, P. B., Cook, J. D., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.