UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

DIAGNÓSTICO DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MOLINA DISMOLINA CIA. LTDA.

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Licenciada en Administración de Empresas

Autora:
Salinas Molina Nikole

Director:
Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

- A mis queridos padres, Alexandra y Leonardo, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y enseñanzas me han dado las fuerzas necesarias para superar cada reto. Gracias por ser mi fuente de inspiración, por su confianza en mí y por siempre estar a mi lado en cada paso de este viaje académico.

AGRADECIMIENTO

- A mi directora de Tesis, Mgt. María Isabel Arteaga, y a mi tutor, Mgt. Marco Reyes, les agradezco profundamente por su orientación, apoyo y dedicación durante todo el proceso de mi tesis. Su acompañamiento ha sido clave para alcanzar este logro.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
Índice de Contenidos iv
Índice de Figuras v
Índice de Tablas vi
RESUMEN vii
ABSTRACT viii
INTRODUCCIÓN 1
1. MARCO TEÓRICO 2
1.1. Desarrollo Organizacional: Su Relación con el Clima y Satisfacción Laboral 3
1.2. Clima Organizacional, Conceptos e Importancia 4
1.3. Satisfacción Laboral, Conceptos e Importancia 8
2. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 12
2.1. Herramienta para el Diagnóstico de Clima Organizacional 12
2.2. Datos y Resultados 14
2.3. Resultados Globales de Clima Organizacional 24
3. DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL 26
3.1. Herramienta para el Diagnóstico de Satisfacción Laboral 26
3.2. Datos y Resultados 28
3.3. Resultados Globales de Satisfacción Laboral 33
4. PLAN DE ACCIÓN 35
4.1 Análisis Global de Clima Organizacional 35
4.3 Análisis Global de Satisfacción Laboral 37
4.4 Plan de Reforzamiento para Satisfacción Laboral 38
4.5 Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción 40
CONCLUSIONES 41
RECOMENDACIONES 43
REFERENCIAS 44

Índice de Figuras

Figura 1 Resultados de la Dimensión Estructura 15
Figura 2 Resultados de la Dimensión Responsabilidad 16
Figura 3 Resultados de la Dimensión Recompensa 17
Figura 4 Resultados de la Dimensión Riesgo 18
Figura 5 Resultados de la Dimensión Calor 19
Figura 6 Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño 20
Figura 7 Resultados de la Dimensión Apoyo 21
Figura 8 Resultados de la Dimensión Conflicto 22
Figura 9 Resultados de la Dimensión Identidad 23
Figura 10 Resultados de la Dimensión Satisfacción Intrínseca 28
Figura 11 Resultados de la Dimensión Satisfacción con las Prestaciones Recibidas .. 29
Figura 12 Resultados de la Dimensión Satisfacción con la Supervisión 30
Figura 13 Resultados de la Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico 31
Figura 14 Resultados de la Dimensión Satisfacción con la Participación 32
Figura 15 Resultados Globales de Satisfacción Laboral 33

Índice de Tablas

Tabla 1 Herramientas de Clima Laboral 7
Tabla 2 Herramientas de Satisfacción Laboral 10
Tabla 3 Cuadro de ponderación para interpretación de resultados 14
Tabla 4 Preguntas de la Dimensión Estructura 15
Tabla 5 Preguntas de la Dimensión Responsabilidad 16
Tabla 6 Preguntas de la Dimensión Recompensa 17
Tabla 7 Preguntas de la Dimensión Riesgo 18
Tabla 8 Preguntas de la Dimensión Calor 19
Tabla 9 Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño 20
Tabla 10 Preguntas de la Dimensión Apoyo 21
Tabla 11 Preguntas de la Dimensión Conflicto 22
Tabla 12 Preguntas de la Dimensión Identidad 23
Tabla 13 Escala de Valoración Global del Clima Laboral 36
Tabla 14 Plan de Mejora para Clima Laboral 36
Tabla 15 Escala de Valoración Global del Satisfacción Laboral 38
Tabla 16 Plan de Reforzamiento para Satisfacción Laboral 38

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el clima y la satisfacción laboral en la empresa Distribuidora Molina DISMOLINA CIA. LTDA., Se utilizó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer para evaluar el clima organizacional, y el Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró para medir la satisfacción laboral. Ambos instrumentos fueron aplicados de forma presencial e individual a los 17 colaboradores, garantizando la confidencialidad de sus respuestas. Los resultados del diagnóstico de clima laboral revelaron niveles muy desfavorables en dimensiones como Recompensa y Conflicto. Por otro lado, el diagnóstico de satisfacción laboral arrojó resultados favorables en todas las dimensiones evaluadas, destacando la satisfacción intrínseca como el aspecto mejor valorado, lo que sugiere que los empleados encuentran sentido y motivación en las tareas que desempeñan. En base a estos hallazgos, se diseñó un plan de acción que propone estrategias enfocadas a mejorar el clima laboral y reforzar los factores positivos de la satisfacción laboral. Su implementación permitirá promover un entorno más saludable y productivo.

Palabras clave: clima laboral, desarrollo organizacional, gestión del talento humano, plan de acción, plan de reforzamiento productividad, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The present study aimed to diagnose the organizational climate and job satisfaction at the company Distribuidora Molina DISMOLINA CIA. LTDA. A quantitative approach was used through the application of the Litwin and Stringer Questionnaire to assess the organizational climate, and the S20/23 Questionnaire by Meliá and Peiró to measure job satisfaction. Both instruments were administered in person and individually to the 17 employees, ensuring the confidentiality of their responses. The results of the organizational climate diagnosis revealed highly unfavorable levels in dimensions such as Reward and Conflict. On the other hand, the job satisfaction diagnosis yielded favorable results in all evaluated dimensions, highlighting intrinsic satisfaction as the most highly rated aspect, suggesting that employees find meaning and motivation in the tasks they perform. Based on these findings, an action plan was developed proposing strategies focused on improving the organizational climate and reinforcing the positive factors of job satisfaction. Its implementation will help promote a healthier and more productive work environment.

Keywords: action plan, human talent management, job satisfaction, organizational climate, organizational development, productivity, reinforcement plan.

INTRODUCCIÓN

El clima y la satisfacción laboral son elementos fundamentales en el desempeño de los colaboradores dentro de una organización. Un ambiente de trabajo positivo no solo incrementa la productividad y el compromiso del personal, sino que también reduce el estrés y la rotación de empleados. En este contexto, la presente investigación se enfoca en el diagnóstico del clima y la satisfacción laboral en Distribuidora Molina DISMOLINA CIA. LTDA., una empresa ubicada en la ciudad de Cañar y El Tambo, cuyo crecimiento y éxito dependen en gran medida del bienestar de su talento humano.

El estudio parte de la necesidad de identificar los factores que afectan el ambiente laboral dentro de la empresa, tales como la sobrecarga de tareas, la falta de comunicación efectiva y la presión en el desempeño de funciones. Para ello, se fundamenta en teorías sobre clima organizacional y satisfacción laboral, abordando aspectos clave que influyen en la motivación y rendimiento del equipo de trabajo. Se busca no solo comprender la situación actual, sino también proponer soluciones estratégicas que contribuyan a la mejora del entorno laboral.

Desde un enfoque cuantitativo, se aplicó el Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989) a los colaboradores de la empresa, lo que permitió recopilar datos relevantes sobre su percepción del clima y la satisfacción en su lugar de trabajo. Además, se complementó el análisis con observaciones directas y el estudio de documentación interna, con el objetivo de obtener una visión integral de la dinámica organizacional y sus desafíos.

Los resultados obtenidos evidenciaron la presencia de altos niveles de carga laboral, deficiencias en la comunicación interna y dificultades en la gestión del talento humano, lo que afecta negativamente la motivación y el desempeño de los trabajadores. En respuesta a estos hallazgos, se diseñó un plan de acción con estrategias orientadas a la optimización de la distribución de tareas, la implementación de programas de bienestar y la capacitación continua, con el fin de fortalecer el compromiso y la productividad del equipo.

En conclusión, esta investigación no solo permite comprender la realidad laboral de Distribuidora Molina, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para mejorar el clima organizacional. La aplicación de estas estrategias contribuirá a la construcción de un ambiente de trabajo más saludable y eficiente, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el crecimiento empresarial.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El desarrollo organizacional es un elemento clave en la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su eficiencia operativa. En este trabajo, se aborda el concepto de desarrollo organizacional y su relación con el clima y la satisfacción laboral, aspectos fundamentales para el éxito y sostenibilidad de una empresa que, a través del análisis de diversas teorías y enfoques, se establece la importancia de gestionar adecuadamente estos factores para fortalecer el bienestar de los empleados y potenciar su desempeño.

Además, se explora el concepto de clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones y sensaciones que experimentan los trabajadores en su entorno laboral (Davila, 2024). Se analizan sus dimensiones, variables influyentes y los efectos que puede generar en la motivación y productividad del personal. Asimismo, se revisan los distintos tipos de clima laboral y las herramientas utilizadas para su medición, con el fin de proporcionar un marco de referencia que permita comprender su impacto en la organización (Pérez, 2017).

Por último, se desarrolla la satisfacción laboral, que para (García, 2021), es un indicador esencial del bienestar de los empleados y de la eficacia de las prácticas de gestión empresarial. Se estudian sus diferentes enfoques: individual, grupal y organizacional, destacando su influencia en la retención del talento, la reducción del ausentismo y la mejora de la productividad. También se presentan las principales herramientas para medir la satisfacción laboral que proporcionan datos precisos sobre la percepción de los empleados y contribuyen al desarrollo de planes de acción que fomenten un entorno laboral positivo.

La información presentada sirve como base para el análisis de los datos recopilados en la investigación, facilitando la formulación de estrategias y recomendaciones orientadas a la mejora del ambiente laboral y el bienestar de los empleados.

1.1. Desarrollo Organizacional: Su Relación con el Clima y Satisfacción Laboral

El desarrollo organizacional surge en 1962 como un conjunto de conceptos relacionados con la persona, la empresa y el entorno, con el propósito de promover el crecimiento y desarrollo de estos elementos. Por ello, se ha convertido en una herramienta clave para que las organizaciones gestionen los cambios necesarios para mejorar su eficiencia (Perez, 2017). El desarrollo organizacional favorece el rendimiento y la cultura empresarial, al mejorar los conocimientos, habilidades y competencias que incrementan la capacidad de la organización. La acumulación de estas experiencias que se consolidan a nivel global, forma la base de teorías orientadas a lograr con mayor precisión, la optimización de recursos y la maximización de resultados (Armijos et al., 2020). El Desarrollo Organizacional se define como un esfuerzo planificado que involucra a toda la organización, dirigido desde la alta gerencia, con el objetivo de mejorar su eficiencia y bienestar; esto se logra mediante inversiones estratégicas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos provenientes de las ciencias del comportamiento (Castro et al., 2020). En el contexto empresarial, se considera que el desarrollo organizacional ayuda a las empresas a mejorar y reforzar los procesos humanos y sociales.

En este sentido, uno de estos procesos es el clima organizacional entendido como un pilar esencial que proporciona retroalimentación sobre los comportamientos dentro de la organización, facilitando cambios planificados en actitudes y conductas del personal. Un clima negativo puede provocar conflictos, insatisfacción, ausentismo, reducción de la productividad y alta rotación de personal (Hernández, 2021). El análisis de la felicidad en el ámbito organizacional es un área en crecimiento dentro de la gestión empresarial, pues, diversos estudios se han centrado en demostrar de manera empírica la importancia crucial que tiene la felicidad en el desarrollo del capital humano (Chen, 2020), esto se debe, a que los seres humanos pasan la mayor parte del día en el trabajo, y los niveles de felicidad y estado de ánimo positivo influyen directamente en el desempeño laboral (De Andrade et al., 2023).

Se sabe que el clima organizacional y la satisfacción laboral están relacionados, pero son distintos. La conexión principal radica en la percepción de las relaciones interpersonales, ya que la calidad de estas influye directamente en la satisfacción laboral.

1.2. Clima Organizacional, Conceptos e Importancia

El clima laboral se concibe como una variable que mide el entorno organizativo y el comportamiento de los empleados, en donde se busca entender las percepciones y sensaciones que experimentan los individuos mientras realizan sus actividades en el ambiente de trabajo (Patterson, 2005). El clima laboral es un factor que ha sido objeto de estudio en el comportamiento organizacional durante muchos años. La teoría formulada por Likert establece que el comportamiento de los colaboradores es influenciado por la conducta de la administración y por las condiciones organizacionales que perciben, así como por sus expectativas, habilidades y valores personales (Dávila, 2024). El clima laboral se entiende como una herramienta empresarial que facilita el estudio de la productividad de los empleados; por lo tanto, permite evaluar el nivel de conocimiento del personal, así como la experiencia y habilidades adquiridas (Muñoz, 2024).

El clima laboral es crucial para alcanzar objetivos organizacionales, promoviendo habilidades blandas y un sentido de pertenencia. Se requiere una estrategia que vaya de la mano con los intereses de empleados y empresa, respetando su individualidad (Oré, 2022).

El clima laboral y la motivación influyen directamente en la competitividad de una empresa, ya que, al optimizar el ambiente interno, se mejora el rendimiento de los empleados. Esto se refleja de manera más evidente en los procesos de calidad, así como en la producción y entrega de productos y servicios (García et al., 2021). El clima laboral es fundamental para integrar habilidades y recursos individuales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Por esta razón, es crucial fomentar y mantener relaciones interpersonales saludables que contribuyan a crear un ambiente laboral positivo y aumentar la eficiencia (Campos et al., 2022). La relevancia de medir el clima laboral está relacionada en cómo este influye en el comportamiento de los integrantes de la organización y afecta su motivación en el trabajo (Becerra et al., 2021).

1.2.1. Variables que Influyen en el Clima Laboral

De acuerdo con Corichi (2013), se identifican tres variables que afectan la percepción del clima laboral. En primer lugar, están las variables causales, que incluyen cómo está organizada la empresa, cómo se toman las decisiones, las habilidades del personal y sus actitudes. Estas variables muestran cómo está estructurada la organización y el tipo de liderazgo que tiene, afectando directamente cómo los empleados perciben su

lugar de trabajo, influyendo directamente en la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral. En segundo lugar, se encuentran las variables intermedias, que abarcan actividades internas de la organización, la comunicación entre las personas, las relaciones entre compañeros y cómo se resuelven los conflictos. Estos aspectos son clave para mantener un ambiente laboral positivo y de colaboración, ya que influyen directamente en la motivación y la conducta de los empleados. Por último, las variables finales son los resultados que emergen de las interacciones entre las variables causales e intermedias, representando indicadores como la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estas variables finales permiten medir el impacto del clima organizacional sobre el desempeño individual y colectivo, además de facilitar la implementación de estrategias de mejora.

1.2.2. Dimensiones de Clima Laboral

Rodelo (2023) manifiesta que las dimensiones del clima laboral son los aspectos clave que influyen en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y como los mismos afectan su bienestar y al desempeño. El autor incluye las siguientes dimensiones, mismas que se desarrollan a continuación:

- Comunicación: Se establece a través de canales formales e informales, promoviendo un ambiente de comunicación abierta y bidireccional. La retroalimentación constructiva es valorada, lo que hace que los empleados se sientan escuchados y apreciados.
- Reconocimiento: Es esencial para los empleados, quienes sienten que su esfuerzo es valorado de manera justa, gracias a un sistema formal que valida su trabajo y contribuciones.
- Ambiente físico: Es crucial para el bienestar de los empleados, garantizando condiciones adecuadas de limpieza, confort y seguridad. La empresa prioriza la protección contra riesgos laborales.
- Oportunidades de crecimiento: Se ofrece a través de programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que permite a los empleados visualizar opciones de promoción y contribuir a su desarrollo.
- Relaciones interpersonales: Se fundamentan en el respeto y apoyo mutuo, promoviendo la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, generando confianza y seguridad entre los empleados.

- Cultura organizacional: Se manifiesta en la identificación de los empleados con la misión y visión de la empresa, asegurando un alineamiento entre sus objetivos personales y los de la organización.

1.2.3. Tipos de Clima Laboral

Para Peña (2012) existen cuatro tipos de clima laboral, los cuales son: Psicológico, agregado, colectivo y organizacional. El clima psicológico se relaciona con la manera en que cada empleado percibe y organiza su experiencia personal en el entorno de trabajo. El clima agregado representa las percepciones individuales que se promedian a nivel jerárquico. Por otro lado, el clima colectivo se forma a partir del consenso entre los individuos sobre su percepción de los comportamientos. Finalmente, el clima organizacional está relacionado con las interpretaciones que pueden ser evaluadas a través de las percepciones individuales.

Ramos (2017) destaca tres tipos de clima laboral que se detallan a continuación: el clima del puesto, que se refiere a las percepciones de los trabajadores sobre su entorno inmediato en el desarrollo de sus tareas, incluyendo factores como la autonomía y las responsabilidades asignadas; el clima del grupo, centrado en las relaciones interpersonales, la cooperación y el trabajo en equipo entre los miembros de un área o departamento; y finalmente, el clima de la organización, que abarca la percepción general del ambiente laboral, incluyendo la cultura, las políticas internas y los valores compartidos por todos los empleados.

Para finalizar, Domínguez (2012), propone tres tipos de clima, positivo, negativo y de motivación mismos que pueden afectar la productividad y el bienestar dentro de la organización. Un clima laboral positivo se caracteriza por un ambiente saludable donde los empleados se sienten valorados, lo que fomenta altos niveles de satisfacción y rendimiento, aumentando la competitividad de la empresa. Por otro lado, un clima laboral negativo se da cuando las condiciones no son favorables, generando insatisfacción, alta rotación, ausentismo y conflictos, afectando de manera directa la productividad. Además, el clima de motivación está relacionado con las emociones positivas generadas por incentivos y estímulos que buscan satisfacer las necesidades de los empleados y promover una actitud proactiva hacia sus responsabilidades.

1.2.4. Herramientas para Medir el Clima Laboral

Existen varias formas de medir el clima en las organizaciones, los métodos más utilizados entre algunos como el de Fernández (2019), quien propone hacerlo mediante variables dinámicas como la cultura organizacional, poder, liderazgo, motivación, comunicación y conflicto, las cuales interactúan de forma interdependiente ayudando a mejorar la calidad organizacional mediante la autoevaluación. Sagredo Pérez (2013), se centra en cuestionarios escritos para medir la motivación, la actitud y los comportamientos, buscando desarrollar planes de mejora con la participación de los encuestados. Beltrán y Fernández (2018), ofrecen indicadores específicos para evaluar el liderazgo y la cultura, como la efectividad del director y el trabajo en equipo. Pareja Fernández (2009), examina cómo las variables de poder y liderazgo influyen en el clima, considerando el conflicto como un elemento constante. Finalmente, Rodríguez (2003), utiliza la autoevaluación para diagnosticar la situación de una organización e identificar áreas de mejora.

Pérez (2017), manifiesta que el propósito de las herramientas para evaluar el clima organizacional es identificar las dificultades presentes en las instituciones. Por ello, resulta crucial medir factores relacionados con los comportamientos, los elementos estructurales y los estilos de liderazgo. A continuación, en la tabla 1 se presentan algunas herramientas disponibles en la literatura para realizar el diagnóstico de clima organizacional.

Tabla 1

Herramientas de Clima Laboral

HERRAMIENTA	AUTOR	AÑO	TIPO	DESCRIPCIÓN
Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer	George Litwin y Robert Stringer	1968	Cuestionario estructurado	Evalúa nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, s a, desafío, relaciones, conflicto, identidad, cooperación y cohesión.
Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen	John Meyer y Natalie Allen	1991	Modelo psicológico y cuestionario	Mide el compromiso organizacional en tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad

Great Place to Work Model	Great Place to Work Institute	2010	Encuesta estructurada	Se mide cinco dimensiones clave: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo.
Escala de Clima Organizacional de Palma	Francisco Palma Carrillo	1999	Escala de medición	Evalúa el clima organizacional en áreas como liderazgo, comunicación, motivación y condiciones laborales, proporcionando un diagnóstico integral
Modelo de Denison de Cultura y Clima Organizacional	Daniel Denison	1990	Modelo de diagnóstico organizacional	Analiza factores como adaptabilidad, misión, consistencia e involucramiento.

1.3. Satisfacción Laboral, Conceptos e Importancia

La satisfacción laboral se refiere a la actitud del empleado hacia su trabajo, considerando aspectos como las oportunidades de desarrollo personal, los beneficios laborales y económicos que recibe, las políticas administrativas, las relaciones con otros miembros de la organización y con la autoridad, así como las condiciones físicas y materiales que facilitan su labor y desempeño en sus tareas (Juaréz, 2012). La satisfacción laboral es, en esencia, un concepto integral que se refiere a las actitudes de las personas hacia diferentes aspectos de su trabajo; por lo tanto, al abordar el tema de la satisfacción laboral, se está tratando el tema de las actitudes (Vega, 2018).

El nivel de satisfacción del empleado con su entorno y las condiciones laborales es crucial. Esto implica que, al contar con clientes internos muy satisfechos, se asegurara el correcto funcionamiento de la empresa, lo cual se manifiesta en la calidad del trabajo, así como en los niveles de rentabilidad y productividad (Wills et al., 2017).

La satisfacción o insatisfacción que se experimenta en el trabajo y sus diversos aspectos, puede medirse en diferentes grados. Existen herramientas como los cuestionarios que permiten cuantificar estos niveles de satisfacción (García, 2021). Evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como establecer relaciones entre ambas mediciones, debe ser un aspecto fundamental del diagnóstico que cualquier equipo directivo realice en una institución. La satisfacción laboral es fundamental debido a su aparente vínculo con la productividad de los empleados. Este concepto se define

como la sensación positiva hacia el trabajo, que surge de la evaluación de sus características (Ortíz, 2018).

1.3.1. Enfoque Individual, Grupal y Organizacional de la Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral a Nivel Individual

La motivación y satisfacción laboral son catalizadores del éxito empresarial. Cuando los empleados se sienten valorados y comprometidos, su desempeño mejora notablemente, incrementando la productividad y la calidad de los resultados, la motivación y satisfacción laboral son elementos clave para potenciar el desempeño individual. Además, al sentirse valorados y comprometidos, los empleados se convierten en activos valiosos para cualquier organización (Riera, 2015).

Satisfacción Laboral a Nivel Grupal

Evaluar la satisfacción laboral grupal es esencial para identificar problemas como conflictos y deficiencias en la comunicación, mejorando así el clima organizacional. Comprender estos niveles permite a las empresas implementar ajustes que fomenten un ambiente positivo, incrementando la motivación y el compromiso de los empleados. Un equipo satisfecho es más productivo, favoreciendo la retención del talento y mejorando la dinámica grupal (Herrera, 2019).

Satisfacción Laboral a Nivel Empresarial

La satisfacción laboral se considera un indicador del éxito de una organización, ya que refleja la efectividad de sus prácticas de gestión de personas. Una alta satisfacción laboral se asocia con una menor rotación de personal, una mayor productividad y un mejor clima laboral (Naranjo, 2019). La satisfacción laboral en la empresa, está relacionada con la actitud del empleado hacia su trabajo, influenciada por diversos factores; estos aspectos abarcan las oportunidades de crecimiento personal, los beneficios laborales y salariales que se obtienen, las políticas administrativas, así como las interacciones con otros miembros de la organización y con la autoridad. También se consideran las condiciones físicas y materiales que facilitan la realización de sus tareas y su desempeño en general (Gómez et al., 2024).

1.3.2. Herramientas de Satisfacción Laboral

Los niveles de satisfacción se pueden medir de manera precisa mediante herramientas de recolección de datos, como cuestionarios, en los cuales se interroga a los individuos sobre su percepción en relación con cada uno de los indicadores de satisfacción

seleccionados por los investigadores o el área de gestión humana. Asimismo, existen diversas herramientas digitales específicamente diseñadas para ayudar a las organizaciones a evaluar el estado de satisfacción de sus empleados (García, 2021). La satisfacción laboral (SL) se refiere a la condición emocional positiva o placentera que surge de la experiencia laboral en sí; este estado se logra al satisfacer ciertas necesidades individuales a través del trabajo.

A continuación, se presenta en la tabla 2 algunos autores que proponen herramientas para medir la satisfacción laboral en las organizaciones.

Tabla 2

Herramientas de Satisfacción Laboral

HERRAMIENTA	AUTOR	AÑO	TIPOS	DESCRIPCION
Encuesta sobre clima organizacional y desempeño laboral	Yuliana Janette Olivera Garay y Laura Lorena Leyva Cubillas	2021	Encuesta con cuestionario politómico	Evalúa la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, analizando comunicación y liderazgo.
Cuestionario S20/23	Meliá y Peiró	1989	Cuestionario de satisfacción laboral	Evalúa aspectos como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y la percepción de los empleados sobre su entorno laboral mediante una escala Likert.
Cuestionario de Satisfacción Laboral (JSS)	Paul E. Spector	1997	Cuestionario con escala Likert	Se mide a través de 9 dimensiones como: pago, promoción, supervisión, beneficios, recompensas, compañeros, condiciones de operación, naturaleza del trabajo y comunicación.
Focus Group (Grupos Focales)	Robert K. Merton	1980	Exploratorios, clínicos y de experiencia del usuario	Permite obtener información rica y profunda, comprender las razones detrás de la satisfacción o insatisfacción e identificar áreas de mejora

Employee Net Promoter Score (eNPS)	Fred Reichheld	2003	Encuesta de Satisfacción de Empleados	Se basa en una simple pregunta: ¿Recomendarías trabajar en esta empresa a un amigo?

En conclusión, la satisfacción laboral es un componente fundamental para el funcionamiento y el éxito de las organizaciones. Abarca el bienestar emocional y psicológico de los empleados en relación con su entorno y condiciones laborales. Comprender la satisfacción laboral es esencial para mejorar la productividad y lograr los objetivos comerciales estratégicos (Guerra, 2022).

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un factor determinante en la productividad y satisfacción laboral dentro de una empresa, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Comprender cómo los empleados perciben su entorno de trabajo permite a las organizaciones identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones estratégicas para optimizar el ambiente laboral.

En este capítulo se presenta el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Distribuidora Molina, utilizando como herramienta el Cuestionario de Litwin y Stringer. Este instrumento, ampliamente reconocido en el ámbito organizacional, permite evaluar diversas dimensiones que impactan la experiencia laboral, como la estructura, la comunicación, el liderazgo y las recompensas, entre otros aspectos.

A través de este análisis, se busca obtener una visión clara y objetiva de la situación actual de la empresa en términos de clima organizacional, con el fin de generar propuestas que contribuyan a la creación de un entorno de trabajo más eficiente, colaborativo y alineado con los objetivos organizacionales.

2.1. Herramienta para el Diagnóstico de Clima Organizacional

Litwin y Stringer (1968), expresan que el clima organizacional se puede entender como el conjunto de características del ambiente de trabajo que pueden ser medidas y que son percibidas tanto de manera directa como indirecta por los empleados.

El Cuestionario de Litwin y Stringer ha evolucionado desde su creación en 1968 para adaptarse a las necesidades de las organizaciones modernas. Si bien su estructura original sigue siendo utilizada en diversos estudios, su aplicación actual se ha enriquecido con nuevas dimensiones, metodologías de análisis más avanzadas y herramientas tecnológicas que permiten una evaluación más dinámica y precisa del clima organizacional (Plúas Rodríguez, 2024).

El modelo de clima organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968) tiene como propósito comprender las percepciones y emociones de los empleados dentro de una empresa. Su enfoque permite evaluar factores como la satisfacción laboral, el nivel de compromiso con la organización, la efectividad de la comunicación interna y la

percepción del liderazgo. Los resultados obtenidos facilitan la identificación de fortalezas y áreas de mejora, además de servir como base para establecer objetivos y diseñar estrategias que fomenten un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan valorados y motivados.

El cuestionario es un instrumento de investigación compuesto por una serie de preguntas estructuradas y diseñadas para recopilar información específica de un grupo de personas. Su objetivo principal es obtener datos relevantes sobre opiniones, actitudes, conocimientos o comportamientos, permitiendo analizar y extraer conclusiones sobre un tema determinado. Los cuestionarios pueden ser administrados de forma presencial, telefónica o en línea, y pueden incluir preguntas abiertas, cerradas o una combinación de ambas (Litwin & Stringer, 1968).

El modelo de Litwin y Stringer, ofrece un análisis comprensivo del clima organizacional a través de nueve dimensiones interdependientes: estructura, que define la claridad en la organización y las tareas; responsabilidad, que mide la autonomía de los empleados; recompensa, que evalúa la justicia en el reconocimiento del desempeño; riesgo, que analiza la tolerancia al error y la innovación; apoyo, que mide la camaradería y el respaldo mutuo; conflicto, que examina el manejo constructivo de desacuerdos; identidad, que evalúa el sentido de pertenencia a la organización; estándares, que se refiere a las expectativas de desempeño; y relaciones, que se centra en la calidad de las interacciones interpersonales. Estas dimensiones, en conjunto, permiten comprender cómo el ambiente laboral influye en la motivación y el desempeño de los empleados. Cada una de estas dimensiones está relacionada con características específicas de la organización, como se detalla a continuación:

La aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer a los 17 colaboradores de Distribuidora y Supermercados Molina fue fundamental para evaluar el clima organizacional de la empresa. Esta herramienta permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en aspectos clave como la estructura, la responsabilidad y el sistema de recompensas. Al proporcionar una visión clara del entorno laboral, el estudio favoreció una comunicación más abierta, incrementó la motivación y el desempeño del equipo, ayudó a reducir la rotación de personal y brindó información objetiva para la toma de decisiones estratégicas. Como resultado, la empresa puede implementar mejoras continuas que contribuyan a su crecimiento y éxito sostenido.

2.2. Datos y Resultados

El cuestionario fue administrado de manera presencial e individual dentro de la empresa, asegurando que los colaboradores respondan de forma más directa y personalizada, lo que incrementó la calidad de las respuestas. La participación fue voluntaria y la confidencialidad también fueron elementos cruciales para que los colaboradores se sientan cómodos y seguros al compartir sus opiniones sinceras.

Se registraron los datos en una matriz de Excel siendo esta una forma eficaz de organizar y analizar la información, facilitando el proceso de interpretación de los resultados. La matriz fue diseñada para asegurar que cada respuesta sea registrada correctamente y que los valores de las respuestas se asignen de acuerdo con la equivalencia establecida en la tabla de ponderación. Esto fue clave para obtener un análisis objetivo y confiable de los resultados del cuestionario. Los rangos de interpretación de resultados se visualizan en la tabla 3.

Tabla 3

Cuadro de ponderación para interpretación de resultados

Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.6 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

Nota: Basado en cuestionario de Litwin y Stringer (1968)

A continuación, se presentan las preguntas de las 9 dimensiones del cuestionario, junto con las respuestas obtenidas y su interpretación. Se destacan los resultados más altos y bajos de cada dimensión. Para una mejor comprensión y análisis, la información se organiza en tablas y figuras que permiten visualizarla de forma clara y concisa.

Dimensión Estructura

Tabla 4

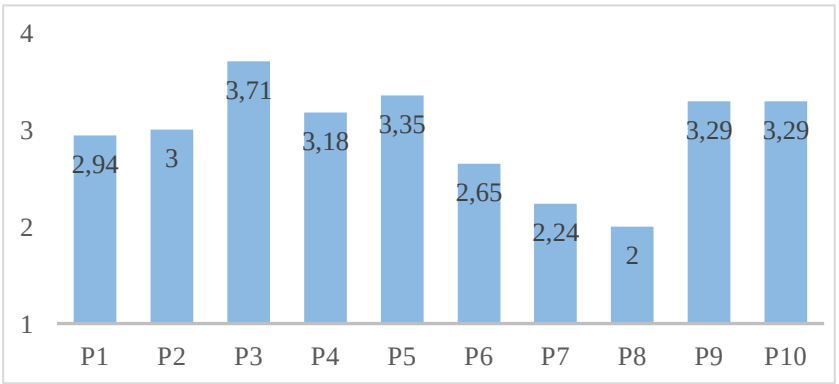
Preguntas de la Dimensión Estructura

#	Preguntas
1	En esta organización las tareas están claramente definidas
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
4	Conozco claramente las políticas de esta organización
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Nota: La dimensión estructura va de la pregunta 1 a la 10.

Figura 1

Resultados de la Dimensión Estructura



Como se puede observar en la figura 1, la pregunta tres que es "En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones." tiene una puntuación de 3.71/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy favorable". Esta es la puntuación más alta de la dimensión, lo que indica que los empleados tienen una comprensión clara de la jerarquía y la autoridad. En contraste, la pregunta siete que es "El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las cosas se hagan." con una puntuación de 2.24/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra

en el rango de "muy desfavorable". Esta puntuación es la más baja de la dimensión e indica que los empleados sienten que la burocracia y los trámites son un obstáculo significativo.

Dimensión Responsabilidad

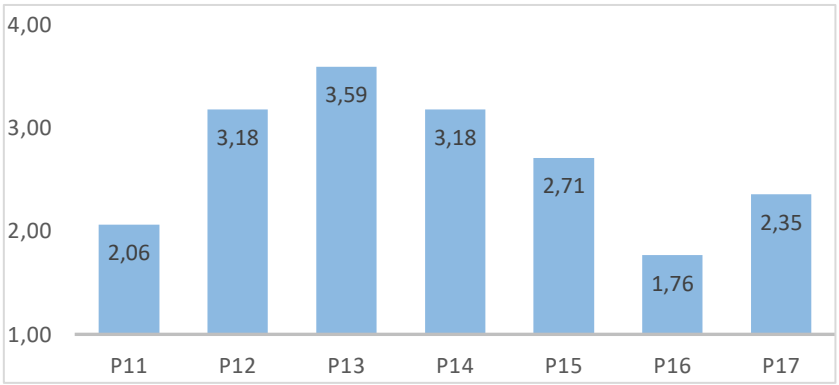
Tabla 5

Preguntas de la Dimensión Responsabilidad

#	***Preguntas***
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

Figura 2

Resultados de la Dimensión Responsabilidad



Como se puede observar en la figura 2, la pregunta 13, "Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy", obtuvo una puntuación de 3.59/4, lo que, según el cuadro de ponderación, se encuentra en el rango de "muy favorable". Esta puntuación alta indica que los empleados sienten que tienen cierta autonomía y libertad para tomar decisiones dentro de los límites de sus funciones. En contraste, la pregunta 16, "En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas", obtuvo una puntuación de 1.76/4, ubicándose en el rango de "muy

desfavorable". Esto sugiere que existe un ambiente de temor al error y que las equivocaciones son severamente penalizadas.

Dimensión Recompensa

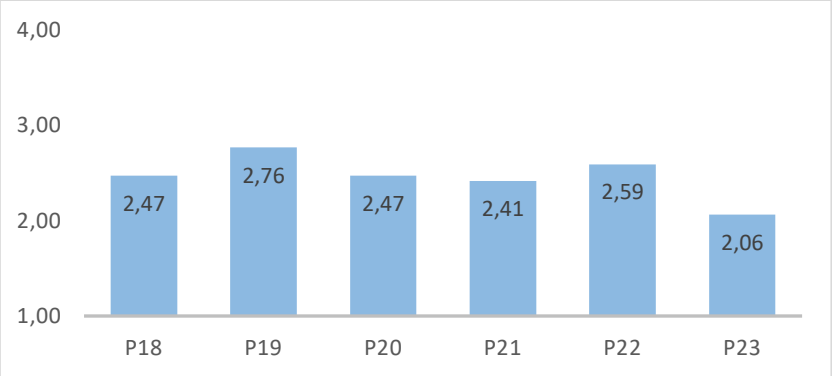
Tabla 6

Preguntas de la Dimensión Recompensa

#	*Preguntas*
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
21	En esta organización hay muchísima crítica
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
23	Cuando cometo un error me sancionan

Figura 3

Resultados de la Dimensión Recompensa



Como se puede observar en la figura 3, la pregunta 19, "Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas", obtuvo una puntuación de 2.76/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "desfavorable", lo que indica que ciertos aspectos del sistema de incentivos o reconocimiento no son valorados de forma positiva por los empleados. En contraste, la pregunta 23, "Cuando cometo un error, me sancionan", obtuvo una puntuación de 2.06/4, ubicándose en el rango de "muy desfavorable". Esto sugiere que la cultura organizacional tiende a percibir los errores como motivo de castigo en lugar de oportunidades de aprendizaje.

Dimensión Riesgo

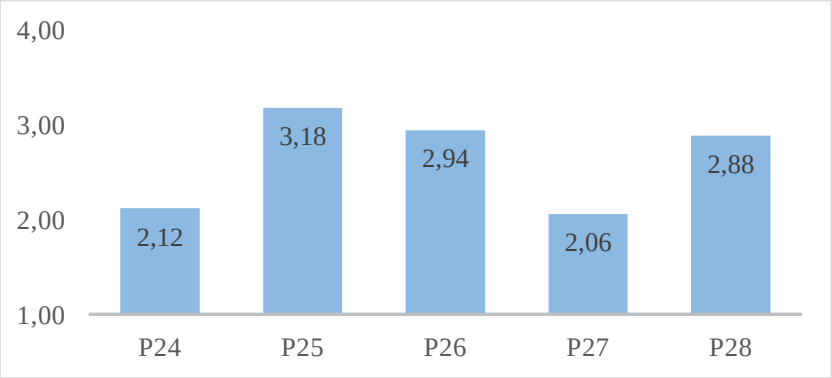
Tabla 7

Preguntas de la Dimensión Riesgo

#	*Preguntas*
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

Figura 4

Resultados de la Dimensión Riesgo



Como se puede observar en la figura 4, la pregunta 25, "Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos", obtuvo una puntuación de 3.18/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "favorable". Esto indica que los empleados perciben a la organización como capaz de asumir riesgos cuando es necesario. En contraste, la pregunta 27, "La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada cautela", obtuvo una puntuación de 2.06/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy desfavorable". Los empleados consideran que la organización actúa con excesiva cautela en su proceso de toma de decisiones.

Dimensión Calor

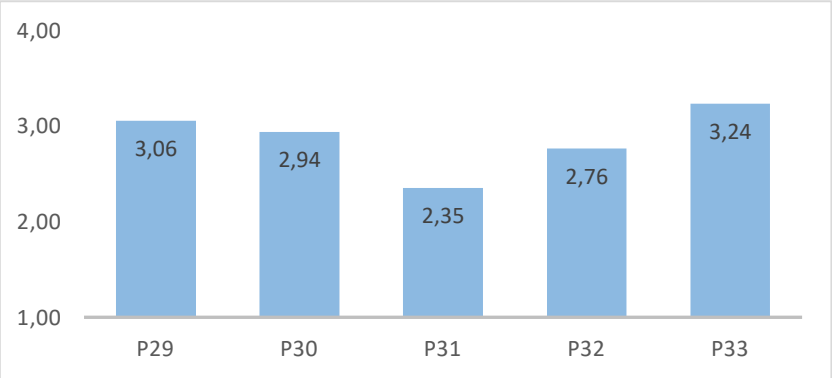
Tabla 8

Preguntas de la Dimensión Calor

#	Preguntas
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

Figura 5

Resultados de la Dimensión Calor



Como se puede observar en la figura 5, la pregunta 33, "Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables", obtuvo una puntuación de 3.24/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "favorable". Los empleados perciben de manera positiva la relación con sus superiores. En contraste, la pregunta 31, "Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización", obtuvo una puntuación de 2.35/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy desfavorable". Los empleados sienten que existen barreras para la socialización y el establecimiento de relaciones dentro de la organización.

Dimensión Estándares de Desempeño

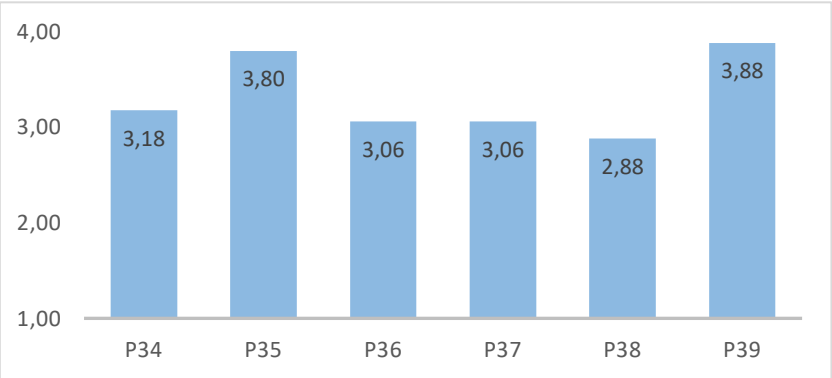
Tabla 9

Preguntas de la Dimensión Estándares de Desempeño

#	Preguntas
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35	dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.

Figura 6

Resultados de la Dimensión Estándares de Desempeño



Como se puede observar en la figura 6, la pregunta 39, "Me siento orgulloso de mi desempeño", obtuvo una puntuación de 3.88/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy favorable". Esto indica que los empleados generalmente se sienten satisfechos con su trabajo. En contraste, la pregunta 38, "Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño", obtuvo una puntuación de 2.88/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "desfavorable". Los empleados perciben una preocupación por la posibilidad de que las relaciones interpersonales puedan tener mayor prioridad que el rendimiento laboral.

Dimensión Apoyo

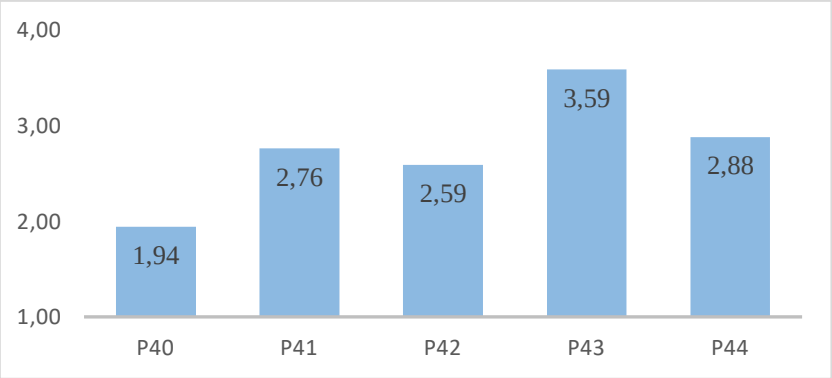
Tabla 10

Preguntas de la Dimensión Apoyo

#	Preguntas
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Figura 7

Resultados de la Dimensión Apoyo



Como se puede observar en la figura 7, la pregunta 43, "Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil", obtuvo una puntuación de 3.59/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "favorable". Esto sugiere que los empleados sienten que reciben apoyo de sus superiores y compañeros cuando enfrentan tareas difíciles. En contraste, la pregunta 40, "Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores", obtuvo una puntuación de 1.94/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy desfavorable". Esto indica un fuerte temor a cometer errores y una percepción de que los errores son severamente castigados en la organización.

Dimensión Conflicto

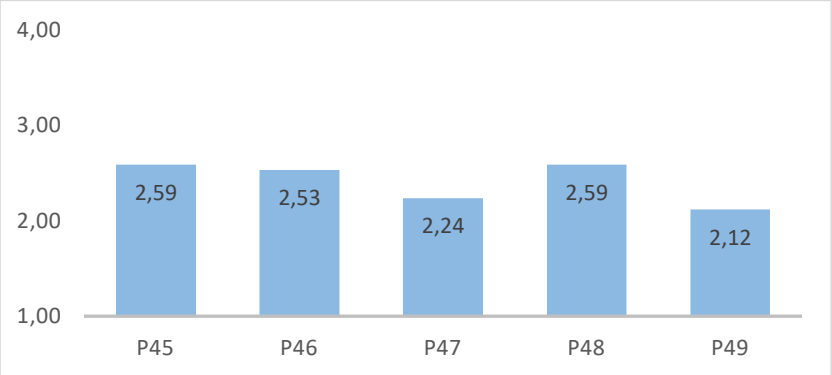
Tabla 11

Preguntas de la Dimensión Conflicto

#	Preguntas
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Figura 8

Resultados de la Dimensión Conflicto



Como se puede observar en la figura 8, las preguntas 45 y 48, "En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar problemas" y "Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes", ambas tienen una puntuación de 2.59/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy desfavorable". La comunicación abierta y la expresión de opiniones no son completamente fomentadas en la organización, aunque la segunda pregunta refleja una ligera apertura para expresar desacuerdos. En contraste, la pregunta 49, "Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil", obtuvo una puntuación de 2.12/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de

"muy desfavorable". Existe una percepción de que en la organización se prioriza la facilidad en lugar de la calidad en el proceso de toma de decisiones.

Dimensión Identidad

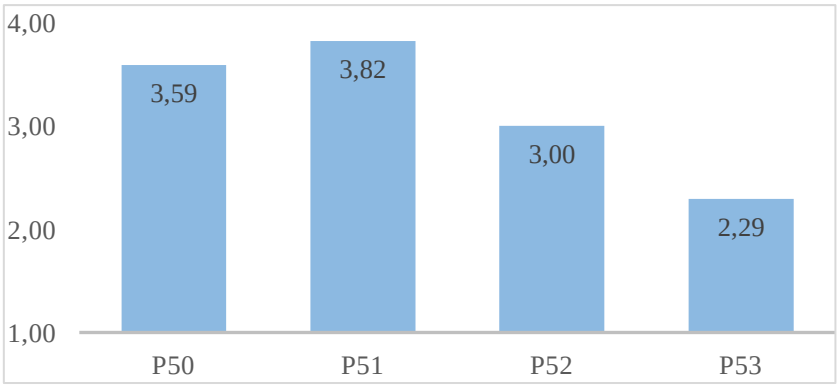
Tabla 12

Preguntas de la Dimensión Identidad

#	Preguntas
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Figura 9

Resultados de la Dimensión Identidad



Como se puede observar en la figura 9, la pregunta 51, "Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien", obtuvo la puntuación de 3.82/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy favorable", lo que refleja que los empleados se sienten parte de un equipo cohesionado y funcional. En contraste, la pregunta 53, "En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses", obtuvo la puntuación más baja de 2.29/4 que según el cuadro de ponderación se encuentra en el rango de "muy desfavorable". Esto sugiere que existe una percepción de individualismo en la organización, donde la colaboración y el trabajo en equipo podrían no ser tan fuertes.

2.3. Resultados Globales de Clima Organizacional

Los resultados globales del clima organizacional se obtienen al calcular los promedios de las puntuaciones obtenidas en cada una de las 9 dimensiones evaluadas en el cuestionario. Estos promedios reflejan una visión general de cómo los empleados perciben diferentes aspectos de su entorno laboral. A continuación, se detalla el análisis de los resultados:

Dimensiones con alto puntaje

1. **Estándares de Desempeño (3,31/4 - Favorable)**: Es la dimensión mejor valorada, lo que sugiere que los empleados perciben que la empresa establece normas claras y exigentes para el desempeño laboral, lo que puede estar relacionado con un entorno de alta productividad.
2. **Identidad (3,18/4 - Favorable)**: Los colaboradores sienten identificación con la empresa, lo que puede significar un sentido de pertenencia y compromiso con los valores organizacionales.
3. **Estructura (2,96/4 - Desfavorable)**: Sugiere que hay una percepción relativamente clara de la organización del trabajo y las jerarquías, aunque aún hay margen de mejora.

Dimensiones con puntaje intermedio

4. **Calor (2,87/4 - Desfavorable)**: Indica que las relaciones interpersonales dentro de la organización son percibidas de manera positiva, aunque podrían fortalecerse para llegar a una mejor categoría.
5. **Apoyo (2,75/4 - Desfavorable)**: La percepción sobre el respaldo que los empleados reciben de sus superiores y compañeros es moderada, lo que puede indicar que hay oportunidades para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo.
6. **Responsabilidad (2,69/4 - Desfavorable)**: Los empleados pueden sentir que no tienen suficiente autonomía o confianza en sus decisiones laborales.
7. **Riesgo (2,64/4 - Desfavorable)**: Se percibe que el nivel de desafío y toma de decisiones con autonomía no es muy alto, lo que podría significar que la empresa tiene una estructura rígida o poco espacio para la innovación.

Dimensiones con bajo puntaje

8. **Recompensa (2,46 /4- Muy Desfavorable)**: Es la dimensión peor evaluada, lo que indica que los empleados sienten que no reciben incentivos adecuados por su trabajo. Esto puede afectar la motivación y la retención del talento.
9. **Conflicto (2,41/4 - Muy Desfavorable)**: Sugiere que hay tensiones o problemas internos que pueden estar afectando el ambiente laboral, lo cual podría generar desmotivación o dificultades en la colaboración.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL

En este capítulo se describe el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, utilizado para evaluar la satisfacción laboral en la empresa Distribuidora Molina. Este instrumento, desarrollado por Meliá y Peiró (1989), es ampliamente reconocido en estudios organizacionales por su fiabilidad y capacidad para medir diversos factores que influyen en el bienestar de los trabajadores.

Este diagnóstico brinda una visión clara del estado de la satisfacción laboral, permitiendo a la empresa implementar acciones estratégicas que favorezcan el bienestar de sus empleados y, en consecuencia, mejoren el desempeño general de la organización.

Por último, se menciona la relevancia del uso de esta herramienta en la gestión organizacional, ya que permite identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

3.1. Herramienta para el Diagnóstico de Satisfacción Laboral

Para evaluar la satisfacción laboral de los empleados, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, desarrollado por J. L. Meliá y J. M. Peiró en 1989. Este instrumento es ampliamente reconocido en estudios organizacionales y académicos, ya que permite medir diversos aspectos del entorno laboral que influyen en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

Consta de 23 ítems evaluados mediante una escala Likert de cinco puntos, que va desde Muy Insatisfecho (1), Algo Insatisfecho (2), Bastante Insatisfecho (3), Indiferente (4), Algo Satisfecho (5), Bastante Satisfecho (6) y Muy Satisfecho (7). Su fiabilidad se respalda con un coeficiente alfa que oscila entre 0,76 y 0,89 (Gómez et al., 2014).

El cuestionario mide la satisfacción laboral en cinco dimensiones fundamentales:

1. **Supervisión:** Evalúa la relación con los superiores y la calidad de la dirección.

- **P13:** Las relaciones personales con sus superiores.
- **P14:** La supervisión que ejercen sobre usted.
- **P15:** La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
- **P16:** La forma en que sus supervisores evalúan su trabajo.
- **P17:** La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la institución.

- **P18:** El apoyo que recibe de sus superiores.

2. **Ambiente físico de trabajo:** Considera las condiciones del entorno laboral.

- **P6:** La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
- **P7:** El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.
- **P8:** La iluminación de su lugar de trabajo.
- **P9:** La ventilación de su lugar de trabajo.
- **P10:** La temperatura de su lugar de trabajo.

3. **Prestaciones recibidas:** Analiza la percepción sobre los beneficios y compensaciones.

- **P4:** El salario que usted recibe.
- **P11:** Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.
- **P12:** Las oportunidades de promoción que tiene la institución.
- **P22:** El grado en que la institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.
- **P23:** La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.

4. **Satisfacción intrínseca del trabajo:** Explora el grado de realización personal y motivación en las tareas.

- **P1:** Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
- **P2:** Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
- **P3:** Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
- **P5:** Los objetivos y metas que debe alcanzar.

5. **Satisfacción con la participación:** Mide la percepción de los empleados sobre su involucramiento en la toma de decisiones.

- **P19:** La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
- **P20:** Su participación en las decisiones de su área académica.
- **P21:** Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la institución.
- **P22:** El grado en que la institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.

Esta herramienta resulta clave para que las organizaciones identifiquen áreas de mejora, desarrollen estrategias que aumenten la satisfacción laboral y, en consecuencia, fortalezcan el compromiso y la retención del talento humano. Asimismo, su aplicación en investigaciones académicas permite comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral y su impacto en el desempeño y bienestar de los empleados (Larroche et al., 2024).

3.2. Datos y Resultados

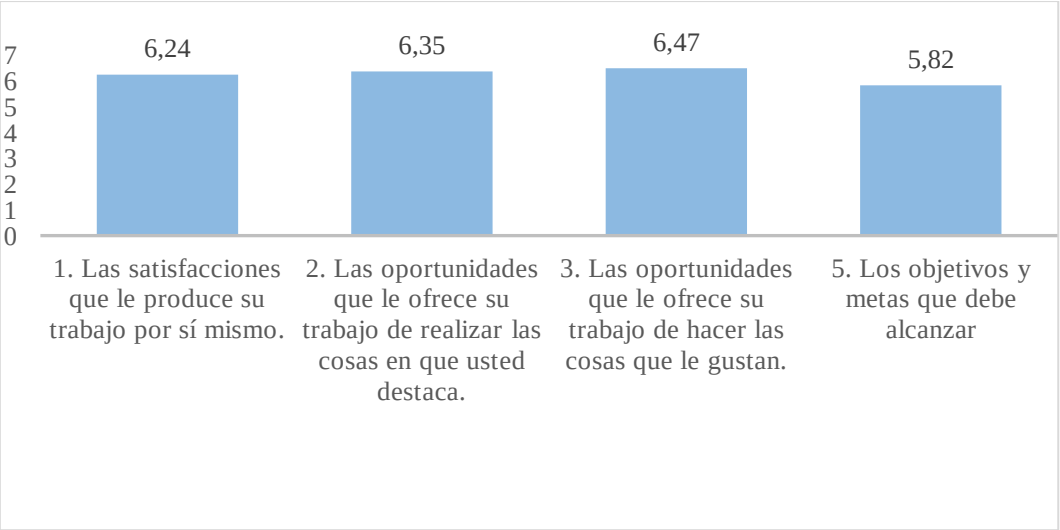
El cuestionario fue administrado de manera presencial e individual dentro de la empresa, asegurando que los colaboradores respondan de forma más directa y personalizada, lo que incrementó la calidad de las respuestas. La participación fue voluntaria y la confidencialidad también fueron elementos cruciales para que los colaboradores se sientan cómodos y seguros al compartir sus opiniones sinceras.

Se registraron los datos en una matriz de Excel siendo esta una forma eficaz de organizar y analizar la información, facilitando el proceso de interpretación de los resultados. La matriz fue diseñada para asegurar que cada respuesta sea registrada correctamente y que los valores de las respuestas se asignen de acuerdo con la escala de Likert.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró a los 17 colaboradores de la empresa Distribuidora Molina. Este instrumento permitió evaluar diversos aspectos relacionados con la satisfacción laboral dentro de la organización, proporcionando una visión detallada sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores en su entorno laboral.

Figura 10

Resultados de la Dimensión Satisfacción Intrínseca

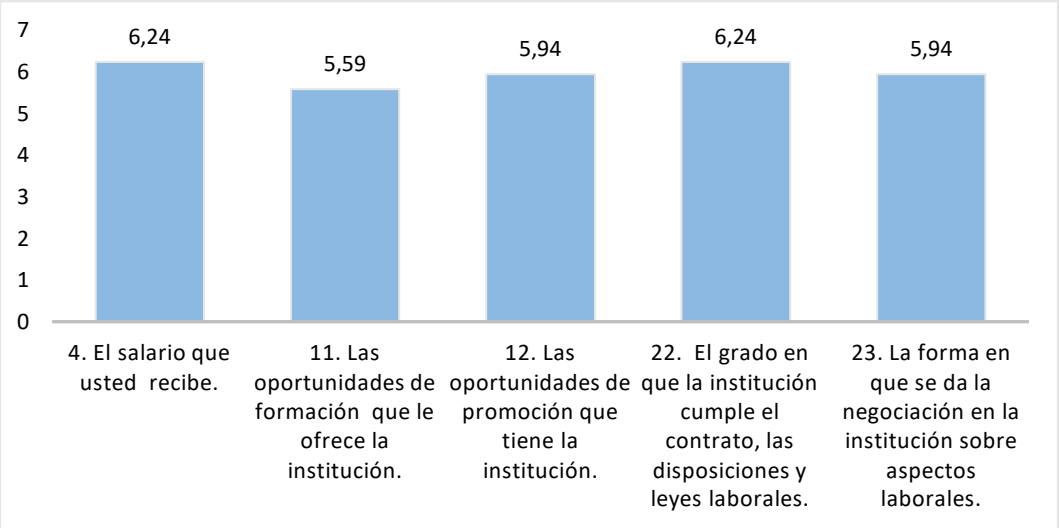


Como se observa en la figura 10, los datos reflejan que el mayor puntaje corresponde a la pregunta 3 que es “Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan”, con un promedio de 6,47/7, lo que indica que los colaboradores perciben positivamente la posibilidad de desempeñar actividades alineadas con sus

intereses. Le sigue “Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca”, con 6,35/7, lo que sugiere que los empleados sienten que pueden aplicar sus habilidades en su labor diaria. En tercer lugar, “Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo” obtuvo 6,24/7, evidenciando que, en general, los trabajadores encuentran satisfacción en sus funciones. Por otro lado, la pregunta “Los objetivos y metas que debe alcanzar”, con 5,82/7, que, aunque es la puntuación más baja, según la interpretación no es mala, pues está en el rango de satisfecho, lo que podría indicar que algunos empleados no se sienten completamente motivados o identificados con los objetivos organizacionales, o que estos pueden resultar poco claros o desafiantes.

Figura 11

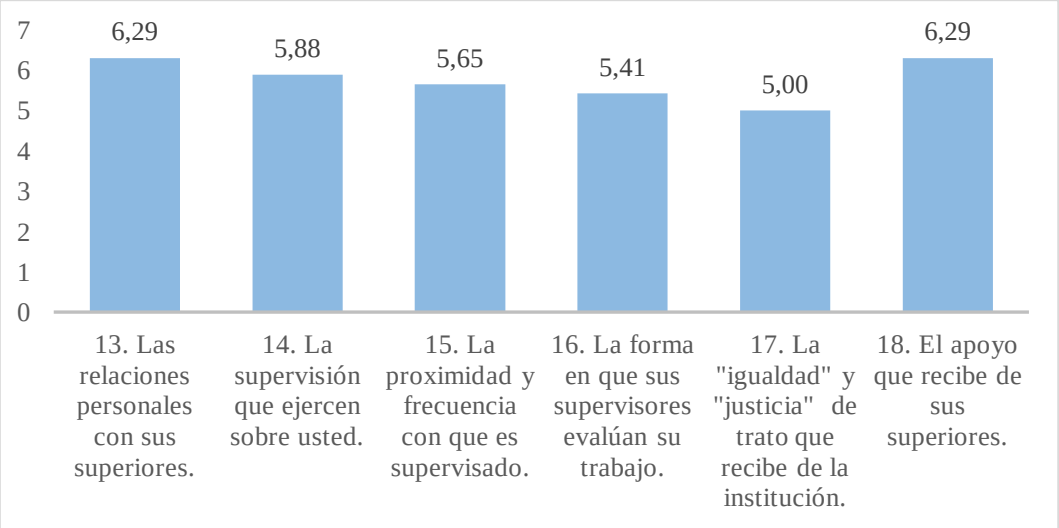
Resultados de la Dimensión Satisfacción con las Prestaciones Recibidas



Como se observa en la figura 11, los aspectos mejor valorados, con un puntaje de 6,24/7, son “El salario que usted recibe” y “El grado en que la institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales”, lo que indica que los empleados consideran justa su remuneración y perciben que la empresa respeta los acuerdos laborales. Con un puntaje de 5,94/7, se encuentran “Las oportunidades de promoción que tiene la institución” y “La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales”, lo que sugiere una percepción positiva respecto al crecimiento profesional y la gestión de negociaciones laborales dentro de la empresa. Con un puntaje de 5,59/7, que corresponde a “Las oportunidades de formación que le ofrece la institución”, lo que podría señalar una necesidad de mejorar los programas de capacitación para el desarrollo de habilidades y conocimientos de los colaboradores.

Figura 12

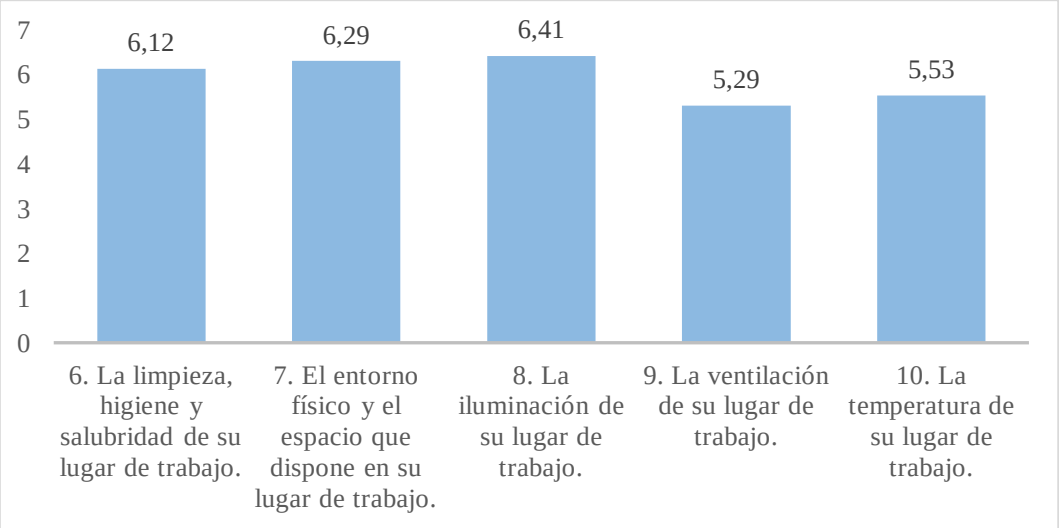
Resultados de la Dimensión Satisfacción con la Supervisión



Como observa en la figura 12, los aspectos mejor valorados, con las preguntas 13 y 18 con un puntaje de 6,29/7, lo que indica que los empleados sienten una conexión positiva con sus jefes y perciben un respaldo en su trabajo. Le sigue la pregunta 14 con 5,88/7, lo que refleja una evaluación relativamente favorable de la manera en que son dirigidos por sus superiores. En un nivel intermedio, la pegunta 15 con una puntuación de 5,65/7, lo que sugiere que, si bien la supervisión es constante, algunos colaboradores podrían desear mayor o menor presencia de sus superiores en su labor diaria. El puntaje “Algo Satisfecho” corresponde a la pregunta 17 con una puntuación de 5,00/7, lo que indica que existe una percepción de inequidad en la forma en que la organización trata a sus empleados. También, la pregunta 16 con un puntaje de 5,41/7, lo que sugiere que el proceso de evaluación podría mejorarse para garantizar mayor objetividad y transparencia.

Figura 13

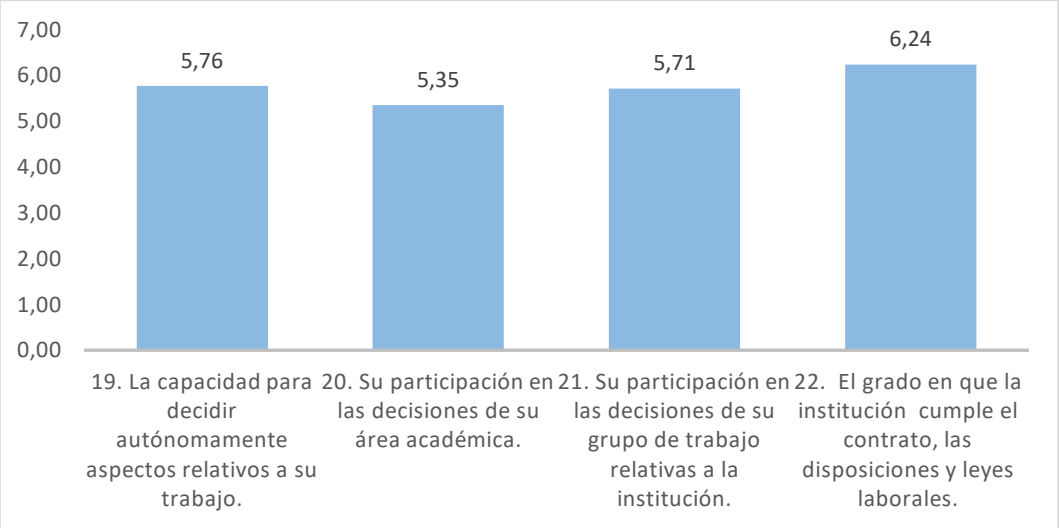
Resultados de la Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico



Como se observa en la figura 13, la pregunta 8 obtuvo un puntaje de 6.41/7 y la pregunta 7, 6.29/7, lo que indica que los empleados perciben positivamente la claridad y amplitud de sus espacios laborales. Le sigue la pregunta 6 con 6.12/7, lo que refleja una evaluación favorable de las condiciones de pulcritud en el entorno laboral. En un nivel intermedio, con 5.53/7, se encuentra la pregunta 10, si bien la temperatura es buena, algunos colaboradores podrían desear un mayor control o ajuste en este aspecto para su comodidad. El puntaje más bajo de esta dimensión corresponde a la pregunta 9 con 5.29/7, lo que indica que existe una percepción “Algo Satisfecho” de en la calidad del aire y la circulación en el entorno laboral.

Figura 14

Resultados de la Dimensión Satisfacción con la Participación

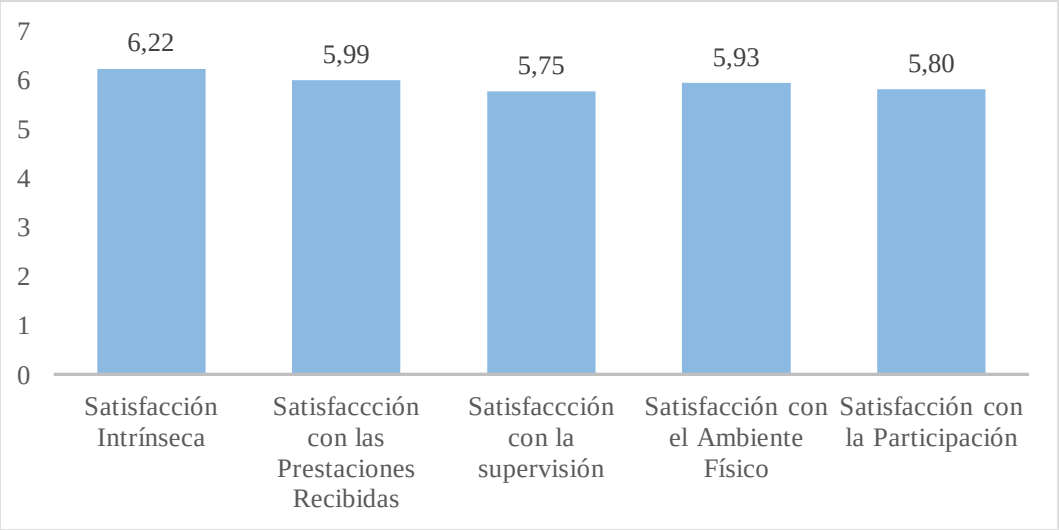


Como se observa en la figura 14, el aspecto mejor valorado por los empleados, es la pregunta 22 con un puntaje de 6.24/7, los empleados perciben un alto nivel de cumplimiento por parte de la institución en términos de sus obligaciones contractuales y legales. Le sigue la pregunta 23 con 5.94/7, lo que refleja una evaluación positiva sobre los procesos de negociación laboral dentro de la institución. En un nivel intermedio, la pregunta 19 con 5.76/7, los empleados sienten que tienen un nivel de autonomía bueno en su trabajo. Asimismo, la pregunta 21 obtuvo un puntaje de 5.71/7, lo que indica que los empleados sienten que tienen una participación buena en las decisiones de su grupo de trabajo. El puntaje más bajo de esta dimensión corresponde a la pregunta 20 con 5.35/7, lo que indica que existe una percepción de que los empleados tienen buena participación en las decisiones de su área académica.

3.3. Resultados Globales de Satisfacción Laboral

Figura 15

Resultados Globales de Satisfacción Laboral



En la figura 15 se presentan los resultados de una encuesta de satisfacción laboral, evaluando cinco dimensiones clave: Satisfacción Intrínseca, Satisfacción con las Prestaciones Recibidas, Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con el Ambiente Físico y Satisfacción con la Participación. La puntuación promedio general de satisfacción es de 5.94/7. Esto indica que, en general, los empleados están satisfechos con su entorno laboral, con una puntuación que se ubica en el rango de "Algo Satisfecho".

Análisis por Dimensiones:

1. **Satisfacción Intrínseca (6.22/7 - Bastante Satisfecho):** Esta dimensión obtiene la puntuación más alta. La satisfacción intrínseca se refiere a la satisfacción que proviene del trabajo en sí, como el sentido de logro, el desafío y el interés. Una puntuación alta sugiere que los empleados encuentran su trabajo significativo y gratificante.
2. **Satisfacción con las Prestaciones Recibidas (5.99/7 - Bastante Satisfecho):** Esta dimensión también tiene una puntuación alta, lo que indica que los empleados están satisfechos con las prestaciones que reciben.

3. **Satisfacción con la Supervisión (5.75/7 - Algo Satisfecho):** Esta dimensión refleja la percepción de los empleados sobre la calidad del liderazgo y el apoyo que reciben por parte de sus supervisores.
4. **Satisfacción con el Ambiente Físico (5.93/7 - Algo Satisfecho):** Sugiere que se han realizado mejoras en el ambiente físico o que los empleados lo perciben de manera más positiva.
5. **Satisfacción con la Participación (5.80/7 - Algo Satisfecho):** Esto sugiere que los empleados tienen una percepción moderada de su nivel de participación en la toma de decisiones.

Los resultados de la encuesta de satisfacción laboral revelan un panorama general positivo, con un nivel moderado de satisfacción entre los empleados. La satisfacción intrínseca se destaca como un punto fuerte, lo que indica que los empleados encuentran su trabajo significativo y gratificante. Las prestaciones también son bien valoradas, lo que contribuye a la satisfacción general.

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE ACCIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad proponer un plan de acción orientado a mejorar el clima y la satisfacción laboral en la empresa Distribuidora Molina DISMOLINA CIA. LTDA., a partir de los hallazgos obtenidos en los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores. Los resultados evidencian que, si bien la satisfacción laboral se encuentra en niveles favorables en la mayoría de sus dimensiones, el clima organizacional presenta aspectos críticos que requieren atención prioritaria, especialmente en las dimensiones de recompensa y conflicto, las cuales tienen puntuaciones muy desfavorables.

En este contexto, un plan de acción se entiende como un conjunto estructurado de estrategias diseñadas para dar respuesta a las problemáticas detectadas en el diagnóstico organizacional. Este plan contempla medidas específicas que incluyen responsables asignados, recursos necesarios, lo que permite garantizar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo (Delgado, 2021). El plan de acción se plantea como una herramienta estratégica para intervenir de forma organizada en aquellas áreas que afectan negativamente al bienestar de los colaboradores y, por ende, a la productividad general de la empresa.

El propósito principal de este capítulo es brindar a la gerencia directiva una guía práctica y fundamentada para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del ambiente laboral, contribuyendo así al desarrollo organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales en un entorno más saludable, justo y motivador.

4.1 Análisis Global de Clima Organizacional

La Tabla 13 presenta la Escala de Valoración Global del Clima Laboral, la cual permite clasificar los resultados obtenidos en el diagnóstico según el promedio alcanzado en una escala de 1 a 4. Esta escala se divide en cuatro niveles: muy desfavorable (menos de 2.5), desfavorable (2.5 a 2.9), favorable (3.0 a 3.5) y muy favorable (3.6 a 4.0). A cada nivel se le asigna una ponderación cualitativa y se identifican las dimensiones específicas que presentan fortalezas o debilidades. En función de estos niveles, se establecen propuestas de acción: los resultados desfavorables y muy desfavorables requieren la

aplicación de un plan de mejora, mientras que los resultados favorables o muy favorables deben reforzarse mediante estrategias que mantengan y potencien el ambiente laboral positivo.

Tabla 13

Escala de Valoración Global del Clima Laboral

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable	Recompensa, conflicto	Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Estructura, responsabilidad, riesgo, calor, apoyo	Plan de mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Estándares de desempeño, identidad	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy favorable	Ninguna	Plan de reforzamiento

4.2 Plan de Mejora para Clima Laboral

Se identifican dos dimensiones que poseen los niveles más bajos de valoración, siendo estas Recompensa y Conflicto. Ambas se ubican en el rango de "muy desfavorable", lo que indica la necesidad urgente de diseñar e implementar estrategias que respondan eficazmente a las problemáticas detectadas. Esta propuesta de acción tiene como propósito ofrecer soluciones específicas, realistas y sostenibles que permitan transformar dichas debilidades en oportunidades de mejora organizacional. A continuación, en la tabla 14 se presenta la propuesta de mejora.

Tabla 14

Plan de Mejora para Clima Laboral

Dimensión	Concepto	# Pregunta	Objetivo	Actividad	Responsable	Medio de Verificación
Recompensa	Incentivos o reconocimientos ofrecidos a los empleados para motivarlos.	18: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda 19: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas 20: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo 21: En esta organización hay muchísima crítica 22: En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. 23: Cuando cometo un error me sancionan	Aumentar la motivación, rendimiento, retener el talento y fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.	Proponer una evaluación de desempeño. Y planes de incentivos/ recompensas	Gerente Consultor Externo	Clima laboral. Métricas de productividad.
Conflicto	Situaciones de desacuerdo o disputas entre los empleados o entre los empleados y la dirección.	45: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. 46: La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. 47: Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. 48: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes 49: Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	Mejorar la gestión y resolución de los conflictos dentro de la organización para que se conviertan en oportunidades de mejora en lugar de problemas.	Capacitación en comunicación asertiva	Gerente Consultor Externo	Resultados de encuestas de clima laboral. Indicadores de productividad

4.3 Análisis Global de Satisfacción Laboral

En la Tabla 15 se observa la escala de valoración global de la satisfacción laboral, que permite interpretar los niveles de satisfacción de los colaboradores mediante una escala del 1 al 7, organizada en tres grados: Insatisfecho (niveles 1, 2 y 3), Indiferente (nivel 4) y Satisfecho (niveles 5, 6 y 7). Cada nivel está asociado a una ponderación

cualitativa: “muy” (niveles 1 y 7), “bastante” (niveles 2 y 6) y “algo” (niveles 3 y 5), lo cual permite matizar el grado de satisfacción o insatisfacción.

Tabla 15

Escala de Valoración Global del Satisfacción Laboral

Grado	Ponderación	Escala	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
	Muy	1	Ninguna	
Insatisfecho	Bastante	2	Ninguna	
	Algo	3	Ninguna	
Indiferente		4	Ninguna	
Satisfecho	Algo	5	Satisfacción con las Prestaciones Recibidas, Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con el Ambiente Físico, Satisfacción con la Participación	Plan de reforzamiento
	Bastante	6	Satisfacción Intrínseca	
	Muy	7	Ninguna	

4.4 Plan de Reforzamiento para Satisfacción Laboral

El hecho de que los colaboradores se encuentren “algo satisfechos” indica una base aceptable, pero con oportunidades claras de mejora. Reforzar estas áreas permite prevenir futuros niveles de insatisfacción, fortalecer el compromiso laboral, y promover un entorno saludable. Además, dado que la percepción de la satisfacción laboral es dinámica, actuar de forma preventiva garantiza una gestión organizacional más proactiva y sostenible.

A continuación, en la tabla 16 se presenta la propuesta de reforzamiento para satisfacción laboral.

Tabla 16

Plan de Reforzamiento para Satisfacción Laboral

Dimensión	Concepto	# Pregunta	Objetivo	Actividad	Responsable	Medio de Verificación
Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	Analiza la percepción sobre los beneficios y compensaciones	5.El salario que usted recibe. 11. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución. 12. Las oportunidades de promoción que tiene la institución. 22. El grado en que la institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales. 23. La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.	Mejorar las condiciones y beneficios para los colaboradores.	Revisión y mejora de beneficios e incentivos ofrecidos.	Gerencia	Encuestas de satisfacción, actas de revisión de beneficios.
Satisfacción con la supervisión	Evalúa la relación con los superiores y la calidad de la dirección.	13. Las relaciones personales con sus superiores. 14. La supervisión que ejercen sobre usted. 15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. 16. La forma en que sus supervisores evalúan su trabajo. 17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la institución. 18. El apoyo que recibe de sus superiores.	Fortalecer la relación y comunicación entre supervisores y empleados.	Capacitación en liderazgo y habilidades de comunicación para supervisores.	Consultor Externo	Informe de capacitaciones y retroalimentación del personal.
Satisfacción con el Ambiente Físico	Considera las condiciones del entorno laboral.	6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. 7. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo. 8. La iluminación de su lugar de trabajo. 9. La ventilación de su lugar de trabajo. 10. La temperatura de su lugar de trabajo.	Optimizar el entorno físico para mejorar la comodidad y productividad.	Aire acondicionado con filtro de aire:	Gerencia	Registro de mantenimiento y mejoras físicas realizadas.

Satisfacción con la Participación	Mide la percepción de los empleados sobre su involucramiento en la toma de decisiones.	19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo. 20. Su participación en las decisiones de su área académica. 21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la institución. 22. El grado en que la institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.	Fomentar la participación activa del personal en decisiones laborales.	Capacitación en liderazgo y trabajo colaborativo.	Gerencia	Actas de reuniones, resultados de encuestas participativas.

4.5 Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción

Para garantizar que las estrategias propuestas generen un impacto positivo y sostenible en el clima y la satisfacción laboral de Distribuidora Molina, es indispensable incorporar un componente de seguimiento y evaluación dentro del plan de acción. Este proceso permite contar con información objetiva y actualizada sobre la efectividad de las medidas implementadas, facilitando así la toma de decisiones basada en evidencias.

La responsabilidad de este proceso recae directamente en la gerencia de la empresa, quien debe liderar, monitorear y garantizar la correcta ejecución de las acciones propuestas y, si lo considera necesario, contar con la asesoría de consultores externos que brinden una evaluación especializada. Asimismo, se recomienda utilizar herramientas como entrevistas semiestructuradas, encuestas de seguimiento y grupos focales, con el fin de obtener retroalimentación directa de los colaboradores, identificar avances, detectar posibles resistencias y realizar los ajustes pertinentes. Este componente de evaluación no solo permite verificar el cumplimiento del plan de acción, sino también fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua, el respeto al talento humano y la búsqueda constante de un ambiente de trabajo saludable y eficiente.

CONCLUSIONES

El desarrollo organizacional es clave para la eficiencia, se enfoca en la mejora continua de los procesos, estructuras y cultura de la empresa con el fin de lograr un entorno más eficiente y productivo. Las herramientas más significativas para el diagnóstico empresarial son el clima y la satisfacción laboral siendo factores determinantes en el desempeño empresarial. El ambiente de trabajo influye directamente en la motivación y productividad de los empleados, afectando su compromiso y rendimiento dentro de la empresa.

Un clima organizacional positivo, fomenta la colaboración, reduce el estrés y mejora la comunicación interna, lo que se traduce en mayor eficiencia operativa. Asimismo, la satisfacción laboral es clave para la retención del talento, ya que empleados satisfechos tienden a permanecer en la empresa y aportar de manera más efectiva. Una gestión adecuada de estos factores no solo beneficia a los trabajadores, sino que también impacta en la competitividad y rentabilidad del negocio.

Las herramientas de medición son fundamentales para un diagnóstico preciso y la toma de decisiones. Mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral, es fundamental, y contar con herramientas que permitan medir estos aspectos de manera objetiva. La recopilación y análisis de datos sobre el bienestar de los empleados y las condiciones laborales, ayudan a identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización. Estas herramientas facilitan la detección de áreas de mejora y permiten diseñar estrategias efectivas para fortalecer el compromiso y la motivación del equipo de trabajo.

El diagnóstico de satisfacción laboral realizado en la empresa Distribuidora Molina a través del Cuestionario S20/23 permite obtener una visión integral del bienestar de los colaboradores en diferentes dimensiones clave. Con la satisfacción intrínseca destacándose como el aspecto mejor valorado, lo que indica que los empleados encuentran significado y motivación en su trabajo. Asimismo, la satisfacción con las prestaciones recibidas obtuvo una calificación positiva, reflejando que los colaboradores perciben estabilidad en su compensación y beneficios. No obstante, áreas como la supervisión, el ambiente físico y la participación en la toma de decisiones, presentan oportunidades de mejora, particularmente en lo relacionado con la equidad en la gestión del talento, la calidad del ambiente laboral y el involucramiento de los empleados en decisiones organizacionales. En cuanto al diagnóstico de clima laboral, realizado con el

Cuestionario de Litwin y Stringer, se identificaron niveles muy desfavorables en dimensiones como Recompensa y Conflicto. Esto indica una percepción negativa en relación con el reconocimiento al esfuerzo laboral y la existencia de tensiones internas que afectan la convivencia y la efectividad del trabajo en equipo. Estas condiciones podrían estar incidiendo en el nivel de motivación de los empleados y en la calidad de sus relaciones interpersonales dentro del entorno organizacional.

Estos hallazgos resultan fundamentales para la empresa, ya que proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas orientadas a fortalecer el clima organizacional y la satisfacción laboral. A partir de estos resultados, la empresa puede implementar acciones que contribuyan a mejorar el bienestar de sus trabajadores, optimizar sus condiciones laborales y fomentar un entorno más productivo y saludable.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados presentados en las Tablas 15 y 16, se recomienda fortalecer los beneficios e incentivos ofrecidos a los colaboradores. Si bien existe una percepción general positiva respecto al cumplimiento de las obligaciones laborales y al salario recibido, aspectos como las oportunidades de formación y promoción requieren atención. Es fundamental realizar una revisión integral de los beneficios actuales e implementar planes que promuevan el desarrollo profesional, lo cual contribuirá a una mayor motivación y retención del talento.

En cuanto a la supervisión, se identificó una percepción de satisfacción moderada, donde aspectos como el trato equitativo y la objetividad en la evaluación del desempeño pueden mejorar. Por ello, se sugiere llevar a cabo capacitaciones dirigidas a los supervisores, enfocadas en el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y evaluación justa. Esta medida permitirá fortalecer la relación entre líderes y colaboradores, promoviendo un ambiente laboral más respetuoso y colaborativo.

Otro aspecto relevante es el ambiente físico de trabajo. Aunque la mayoría de condiciones fueron valoradas positivamente, ciertos elementos como la ventilación y la temperatura del espacio pueden mejorarse para incrementar la comodidad de los trabajadores. Se recomienda realizar adecuaciones en la infraestructura, como la implementación de sistemas de ventilación adecuados o aire acondicionado con filtros de calidad, que garanticen un entorno más saludable y productivo.

Asimismo, se considera necesario fomentar una cultura organizacional basada en la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones. Los resultados reflejan un deseo por parte del personal de involucrarse más en los procesos internos, especialmente en sus áreas de trabajo. Por tanto, se propone la creación de espacios participativos, como comités o reuniones periódicas, que promuevan el diálogo abierto y la colaboración horizontal dentro de la organización.

Finalmente, estas recomendaciones deben ir acompañadas de un sistema de seguimiento y evaluación constante, que permita medir el impacto de las acciones implementadas. Se sugiere que la gerencia asuma este rol con el apoyo de consultores externos, utilizando herramientas como encuestas de seguimiento, entrevistas y grupos focales. Esto garantizará que las estrategias adoptadas sean sostenibles en el tiempo y contribuyan efectivamente al bienestar de los empleados y al desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489712

Becerra, C. V., & Bermudez, J. J. (2021). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. Obtenido de https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165

Campos-Cabello, J. (2022). La importancia de las relaciones interpersonales en el personal sanitario, un factor a considerar en el desempeño laboral. Obtenido de https://doi.org/10.35839/repis.6.2.1451

Castro, B., Duran, S. E., & Mora, Y. (2020). El aprendizaje como eje estrategico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla (Colombia). Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf

Chen, M.-H. (2020). Work-life support: the key to managers' happiness. Obtenido de https://doi.org/10.1108/mrr-09-2018-0341

Corichi, A. (2013). El Clima organizacional un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Obtenido de https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62

Davila, R. C. (2024). Liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú. Obtenido de https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.15

De Andrade-Tavares, F. &. (2023). Bienestar laboral a través de un abordaje estructural de las representaciones sociales: una reflexión sobre su impacto en la salud de los trabajadores. Obtenido de https://doi.org/10.35622/j.rep.2023.02.003

Delgado, F. (2021). Aproximación al Gobierno Abierto en España. El IV Plan de Acción 2020-2024. Obtenido de https://doi.org/10.51915/ret.143

Domínguez, M. E. (2012). Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9173751

García, M. E., & Escalante, M. (2021). Clima laboral en la Policía Nacional del Ecuador. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9173751

García, S. (2021). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: caso de estudio aplicado en Bucaramanga Santander (Colombia). Obtenido de https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13

Gómez, F., & Caldas, H. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Obtenido de https://dx.doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224

Guerra, G. C. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300403

Hernández, T. J. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010

Herrera, Y. R. (2019). Nivel de satisfacción con la estrategia de investigación científica en una facultad de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Obtenido de https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v10i18.522

Juaréz, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf

Kemmis, S., & MacTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción. Obtenido de https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/download/776/1081/2351

Larroche Cueto, B., Saravia Ramos, G., & Nolazco Labajos, F. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9428212

Litwin, & Stringer. (1968). Motivación y clima organizacional. Obtenido de https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=497194

Muñoz, C. Y. (2024). Clima laboral en los colaboradores del Distrito de Educación 09D22 del Cantón Playas en el periodo 2023. Obtenido de http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15852

Muñoz-Palomar, D. M. (2022). Satisfacción laboral en relación a compromiso organizacional en suplentes de enfermería de un hospital general. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2022000200004

Naranjo, T. (2019). Habilidades sociales como factor crítico en la satisfacción laboral. doi:ISSN 2588-0969

Oré, E. D. (2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Obtenido de https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842

Ortíz, A. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. Obtenido de https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986

Patterson, M. (2005). Validación de la medida del clima organizacional: vínculos con las prácticas gerenciales, la productividad y la innovación. Obtenido de https://doi.org/10.1002/job.312

Peña, J. Á. (2012). Clima organizacional en empresas colombianas. Obtenido de https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1851

Pérez, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima. *Revista Cubana de Salud Pública*. Obtenido de https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/

Perez, A. S. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de información científica para la dirección en salud. INFODIR*. Obtenido de http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200

Plúas Rodríguez, C. (2024). Clima organizacional de una empresa cartonera: método de indagación apreciativa. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000500118&lng=es&tlng=es

Ramos, V. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR. *Acción Psicológica*. Obtenido de https://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046

Riera, S. M. (2015). Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP en el año 2014. *Universidad Politecnica Salesiana Ecuador*. Obtenido de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7883/1/UPS-CT004730.pdf

Rodelo, J. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23

Vega, M. M. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*. Obtenido de http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178

Wills, N., Cevallos, M. I., & Sadi, G. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067433