

Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia.

Organizational climate and job satisfaction in the Vicerrectoria de Investigación y Extensión (VIE) of a public university in Colombia.

Karen Silvana Carrillo-Carreño¹, Rafael Bolívar-León²

^{1,2}Universidad de Pamplona, Pamplona - Colombia

ORCID: ¹[0000-0002-5757-0309](https://orcid.org/0000-0002-5757-0309), ²[0000-0003-2801-911X](https://orcid.org/0000-0003-2801-911X)

Recibido: 15 de septiembre de 2022.

Aceptado: 13 de diciembre de 2022.

Publicado: 01 de enero de 2023.

Resumen- A través de una investigación con enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, correlacional, de campo con diseño no experimental – transaccional se llevó a cabo una exploración cuyo objetivo general fue proponer un plan de gerencia estratégica para incrementar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la vicerrectoría de investigación y extensión de una universidad pública en Colombia. Para esto, se seleccionó la vicerrectoría de investigación y extensión de una universidad pública en Colombia en donde la muestra es igual a la población con un total de 70 individuos. Se concluyó que en la vicerrectoría de investigación y extensión de una universidad pública en Colombia a) Factores como el sexo, la edad, la antigüedad, el ingreso salarial entre otros, tienen relación con el clima laboral y la satisfacción laboral que además la motivación es un factor que guarda una estrecha relación con el clima organizacional, b) Se observó que la libertad de opinión y el derecho de participación son elementos importantes en la generación de un clima organizacional positivo, c) Se conoció que una proporción del 72% de personal que labora en la vicerrectoría de investigación y extensión son de sexo femenino y sus edades no superan los 50 años, d) Se encontró que el 81,4% de trabajadores realiza su trabajo con entusiasmo, e) En relación a la satisfacción laboral se encontró que el 55,7% de los trabajadores se encuentran satisfechos con el trato de justicia e igualdad que reciben de sus jefes. Por otra parte, es importante mantener un estudio constante, en diversos periodos de tiempo, la satisfacción laboral y el clima organizacional de la vicerrectoría de investigación y extensión en la universidad pública de Colombia para poder mantener un ambiente productivo y de buenas relaciones.

Palabras clave: estrategias gerenciales, Clima organizacional, Satisfacción laboral, correlación.

Abstract— Through a research with a quantitative, descriptive, correlational, field type with a non-experimental - transactional design, an exploration was carried out whose general objective was to propose a strategic management plan to increase the organizational climate and job satisfaction in collaborators of the vice-rector for research and extension of a public university in Colombia. For this, the vice-rector for research and extension of a public university in Colombia was selected, where the sample is equal to the population with a total of 70 individuals. It was concluded that in the vice-rector for research and extension of a public university in Colombia a) Factors such as sex, age, seniority, salary income, among others, are related to the work environment and job satisfaction, which is also motivation, a factor that is closely related to the organizational climate, b) It was observed that freedom of opinion and the right to participate are important elements in the generation of a positive organizational climate, c) It was known that a proportion of 72% of personnel working in the vice-presidency for research and extension are female and their ages do not exceed 50 years, d) It was found that 81.4% of workers carry out their work with enthusiasm, e) In relation to job satisfaction, found that 55.7% of workers are satisfied with the fair and equal treatment they receive from their bosses. On the other hand, it is important to maintain a constant study, in various periods of time, job satisfaction and the organizational climate of the vice-rector for research and extension at the public university of Colombia in order to maintain a productive environment and good relations.

Keywords: management strategies, organizational climate, job satisfaction, correlation.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: karen.carrillo3@unipamplona.edu.co (Karen Silvana Carrillo Carreño).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: K. S. Carrillo-Carreño y R. Bolívar-León, "Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 11, no. 1, pp. 8-19 2023, doi: [10.15649/2346030X.3120](https://doi.org/10.15649/2346030X.3120)

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones obtienen su éxito primordialmente en función de las estrategias que formulen respecto a la dirección y el desarrollo humano. Siendo el factor humano la clave principal dentro de una organización, estudios recientes han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado, alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo [1].

Bajo esta perspectiva, las organizaciones buscan la mejora continua en sus procesos comerciales o productivos y en su nivel competitivo [2], llevando a que esas empresas se apropien de dichos procesos de mejoramiento, logren mantenerse a la vanguardia, soportadas por investigaciones que les ayudan a mejorar en sus propósitos y misión. A lo largo de los años, se han llevado a cabo diversas investigaciones que han contribuido al avance del conocimiento en el área de gestión de recurso humano [3]. Entre las primeras conceptualizaciones se encuentran aquellas relacionadas el clima organizacional, abordado por autores como Lewin, Lippitt y White en la década de 1930 [4]. Desde entonces, otros autores han continuado profundizando en el tema, como es el caso de Likert, quien en 1961 estableció un modelo de cuatro sistemas para analizar el clima organizacional [5].

Posteriormente, se asume una posición desde la psicología en su interpretación sobre el clima organizacional planteando una definición de clima relacionada con el liderazgo, con base o fundamentos netamente académicos [6]. Unos años más tarde, [7] se refiere al clima organizacional, en función de la relación entre características personales y las organizacionales. Asimismo, [8] mencionan que el entorno laboral, se encuentra estrechamente relacionado con el ambiente percibido por los trabajadores en una entidad de trabajo. Por consiguiente, [9] arguye que el clima organizacional es atribuible en su totalidad a la entidad de trabajo, lo cual de alguna manera se relaciona con los trabajadores mediante la interacción diaria entre los mismos y sus directivos. Bajo este enfoque, al pretender conceptualizar el clima organizacional, es importante poder establecer diferencias entre motivación y satisfacción en el trabajo, debido a que estos términos son utilizados erróneamente como si fueran sinónimos y no lo son dado que atienden a condiciones y situaciones distintas dentro de una organización. Una explicación para esto ocurre cuando un individuo se siente satisfecho en su trabajo más no se siente motivado en el mismo. Sin embargo, de manera contraria si funciona, es decir, al sentirse motivado es indicativo que se encuentra conforme o satisfecho. En este sentido se puede decir, que los trabajadores satisfechos, pueden impactar positivamente en una variable llamada ausentismo laboral, disminuyendo la misma, pero cuando los trabajadores tienen motivación, se pueden alcanzar objetivos superiores a los planteados debido a su mayor nivel de voluntad y disposición.

En este contexto, [10] considera a la satisfacción laboral como una manera de expresión afectiva en términos globales que un trabajador manifiesta en relación a su trabajo o entorno laboral. [11], en [12], mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”, y años más tarde [13], considera que la satisfacción en el trabajo vienen dada por la actitud del trabajador en relación a su trabajo, esta actitud se fundamenta los valores y creencias que el mismo, ha desarrollado dentro del trabajo; otros autores que han estudiado el tema, han propuesto otras definiciones teniendo en cuenta los diferentes estudios realizados y las discusiones académicas del entorno empresarial.

Con el propósito de disponer de una aproximación sintética, y a la vez suficientemente amplia, sobre los elementos importantes necesarios para sustentar la propuesta objeto de este estudio titulado, “clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública de Colombia” surge la siguiente pregunta: ¿Cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión en el año 2022? El fin último es contribuir a corto, mediano y largo plazo, con un plan de gerencia estratégica que ayude a incrementar el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia.

II. MARCO REFERENCIAL

1. Clima organizacional

El clima organizacional es aquel que refleja los diversos valores, actitudes y las diferentes creencias de los colaboradores con los que cuenta una organización para su razón de ser, y debido a esto se transforman en elementos del clima de trabajo y establece el distintivo de una organización donde se proyecta una imagen no solo en el interior de la compañía sino en la parte externa de la misma

[14] y [5] sostienen que el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. Por otra parte, [4] definió el clima organizacional como las percepciones que poseen los titulares sobre los eventos, las prácticas y los tipos de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados. Sin embargo, [15] arguyen que los climas organizacionales reflejan las percepciones de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que se esperan, apoyan y recompensan con respecto a los recursos humanos de la organización. A continuación, los factores del clima organización, estos indicadores determinan el clima organizacional presente en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión:

1.1. Motivación

Según [16], la motivación de los miembros de una organización tiene una relación directamente proporcional con el clima organizacional, el cual es establecido por los propios individuos. Cuando los miembros están motivados, se traducen en relaciones satisfactorias y colaboración, mientras que la falta de motivación puede llevar a un deterioro del clima organizacional con actitudes negativas como desinterés y apatía

1.2. Liderazgo

[17] Sostienen que el liderazgo de las organizaciones reviste gran importancia en función del clima organizacional que presenten, pues la acción de los líderes influye significativamente sobre la percepción del clima de la organización y sobre las reacciones, actitudes y conductas de los trabajadores.

1.3. Reciprocidad

[16], se refiere a la reciprocidad, como un factor favorable para el trabajador, en el cual este muestra una actitud de satisfacción de sus necesidades por el trabajo que realiza. Es decir, la reciprocidad se da cuando la organización implementa acciones a las que el trabajador demuestre motivación. Como por ejemplo las recompensas monetarias, las no monetarias, el enriquecimiento de las tareas, y las de modificación de la semana laboral.

1.4. Participación

[16], cuando los trabajadores están motivados y entusiasmados al realizar sus tareas, los resultados son favorables debido a la toma de decisiones de equipo. La participación en la creación de un clima organizacional favorable es importante y muchas organizaciones han optado por estrategias como la organización en células de trabajo con un líder responsable del equipo, sin perder los objetivos de negocio de la empresa.

1.5. Comunicación

[16], se refiere que todos los procesos dentro de las organizaciones funcionan con base a la comunicación. Es decir, la dinámica de una organización es posible cuando existe la interconexión entre todos sus miembros. Asimismo, los vínculos que se entrelazan entre los miembros de la organización resultan fundamentales para obtener resultados relevantes y congruentes a los propósitos planteados por la misma.

2. Satisfacción laboral

Los autores [18], destacan la importancia de conceptualizar la satisfacción laboral no solo a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional, definiendo la "satisfacción de la tarea grupal" como las actitudes compartidas de los miembros del grupo hacia la tarea y su entorno. Por otro lado, [19] enfatizan en la importancia de la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que sienten que reciben, lo que puede influir en su satisfacción o insatisfacción laboral

A continuación, se definió los componentes actitudinales de la satisfacción laboral pero primero se comenzó por saber que [3] manifiesta la actitud es el reflejo de cómo se siente alguien respecto a algo. Es decir, las actitudes en sí, son enunciados de evaluación, favorable o desfavorable. Las actitudes revisten cierto grado de complejidad en el origen o razones de lo que expresa una persona frente a una determinada situación. De tal manera que el autor citado considera que existen tres componentes principales de las actitudes, a saber: cognición, afecto, y comportamiento. Sus componentes:

- El componente cognitivo: Está asociado a la descripción de la actitud o la creencia de cómo son las cosas. Es decir, esta representación está formada por las percepciones, creencias y la información que se tiene sobre un objeto. A medida que la percepción, la creencia y la información sobre algo sean muy precisas, entonces la intensidad del afecto será fuerte.
- El componente afectivo: El afecto es la parte emocional de una actitud y se refleja en su enunciado. Es la valoración subjetiva que se tiene hacia algo y puede ser positiva o negativa. Es normalmente utilizado como un componente de la actitud y puede reflejar sentimientos como amor u odio hacia un objeto.
- El componente de comportamiento: Está relacionado con la intención del individuo de comportarse de cierta manera ante otras personas. Como, por ejemplo. "voy a buscarte otro empleo". Dicho de otra manera, es la tendencia, disposición o intención de reaccionar o comportarse de una manera u otra frente a algo. Por lo que se infiere que es el componente más común y observable de la actitud; toda vez que los otros dos se observan en una dimensión más íntima de las personas: es decir, nocional respecto al primer componente y para el segundo será de tipo sentimental.

Desde una perspectiva general los tres componentes que el autor citado, relaciona con la actitud de los trabajadores en función de manifestar satisfacción o insatisfacción laboral. Son componentes que secuencialmente se entrelazan entre sí.

3. Medición de la satisfacción laboral

Para [3], expresa que, dada la complejidad de elementos relacionados con el trabajo, siendo que el trabajo que realiza una persona no solo está relacionado al cumplimiento una tarea en específico, sino también a la inclusión de muchos factores como disciplina, relación con otros trabajadores y con sus jefes, respeto de normas y procedimientos. Resulta un tanto difícil, medir la satisfacción laboral como tal. Sin embargo, existen dos enfoques asociados a la medición de la satisfacción laboral. Existen dos formas de medición de la satisfacción laboral: una calificación global única y la otra una evaluación más detallada de las diferentes facetas del trabajo, incluyendo la naturaleza del trabajo, supervisión, pagos, oportunidades de ascenso y relaciones con compañeros.

4. La satisfacción laboral y los aspectos demográficos del trabajador

Los aspectos sociodemográficos tienen influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, incluyendo edad, nivel educativo, sexo, nivel del cargo y antigüedad. Los estudios de [20], han demostrado que las mujeres con cierta antigüedad tienen mayor satisfacción laboral que los hombres en un mismo rango de edad y antigüedad. Algunos estudios de [21] y [22] han encontrado que las mujeres muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los hombres, y esto podría estar asociado al interés en el trabajo, condiciones económicas y relaciones interpersonales. Los estudios indican que las mujeres jóvenes tienen más expectativas y menos satisfacción laboral que las mujeres mayores, y que los hombres jóvenes tienen menos expectativas y menos satisfacción laboral que los hombres mayores. La edad parece ser un factor más influyente en la satisfacción laboral que el sexo de la persona. Además, las mujeres que ocupan puestos inferiores o peor pagados muestran mayor satisfacción laboral que aquellos en cargos superiores y mejores remunerados. Las mujeres también parecen dar menos importancia al pago que reciben por sus trabajos que los hombres. Estudios anteriores hechos por [21] han demostrado que las mujeres tienen mayor satisfacción laboral que los hombres.

III. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo respecto a la variable clima organizacional y satisfacción laboral. Es de tipo descriptivo, correlacional, de campo con diseño no experimental - transaccional, según los conceptos planteados por [23]. Quienes manifiestan que la investigación no experimental es aquella donde el investigador no manipula deliberadamente variables. Por lo tanto, en este tipo de investigaciones no se hace variar intencionalmente las variables independientes, sino que los fenómenos son observados tal cual se comportan en su ambiente. El diseño de la investigación se realizará de tipo transversal, es denominada investigación no experimental de tipo transeccional o transversal, debido a que la recolección de datos se establece en un solo periodo o momento único de tiempo con la intención de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en el espacio de tiempo determinado.

1. Participantes

Para [23] el grupo poblacional en una investigación lo componen los individuos que, en comunidad, comparten características, similares en un universo de personas, y la muestra representa una porción de dichos individuos, sin embargo, para poblaciones finitas, menores a 100 mil unidades se puede hacer un muestreo aleatorio y el investigador determina si el carácter de la muestra será igual a la población cuando esta última sea medible. Por lo antes descrito, se tomó una muestra que es igual a una población total de 70 individuos. Por lo que se considera una muestra censal, y no requiere aplicación de alguna otra técnica de muestreo ni estratificado, ni aleatorio.

En la Tabla 1 se pueden conocer los factores demográficos como la edad, el sexo, la antigüedad, el ingreso salarial, la vinculación, estado civil, entre otros, tienen relación con el clima laboral y la satisfacción laboral. Estos factores darán análisis a la muestra de los trabajadores de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia.

Tabla 1: Demografía.

Edad	Entre 18 y 30 años		Entre 31 y 40 años		Entre 41 y 50 años		Entre 51 y 60 años		Entre 61 y 70 años o más		Más de 70 años	
		50%		24,30%		20%		4,30%		1,40%		0%
Género	Masculino				Femenino				Otro			
	27,10				72,90%				0%			
Estado Civil	Soltero		Casado		Divorciado		Unión libre		Viudo		Otra condición	
	61,40%		25,70%		0%		10%		2,90%		0%	
Tipo de Vinculación	Planta		Planta Temporal		Libre Nombramiento		Asesor consultor		Prestación de Servicios		Auxiliar estudiantil	
	10%		34,30%		4,30%		8,60%		7,10%		35,70%	
Estudios Realizados	Ninguno		Primaria		Secundaria		Técnico		Tecnólogo		Profesional	
	0%		0%		26%		14,30%		8,60%		17,10	
Antigüedad laboral	Entre 0 y 5 años		Entre 6 y 10 años		Entre 11 y 15 años		Entre 16 y 20 años		Más de 21 años			
	64,30%		18,60%		8,60%		4,30%		4,30%			
Asignación Salarial	1 y 2 smmlv		2 y 3 smmlv		3 y 4 smmlv		4 y 5 smmlv		5 smmlv o más			
	52,90%		18,60%		11,40%		4,30%		12,90%			

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan en forma de resumen los factores sociodemográficos presentes en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una Institución de educación superior (IES) pública.

- El 94% de los colaboradores se encuentran entre la edad de 18 y 50 años
- El porcentaje de mujeres que laboran en esta dependencia es mayor (72,9%) respecto a la de los hombres (27,1%).
- Un 61,4% de los funcionarios corresponden al estado civil soltero.
- El 35,7 de la población está vinculada como planta temporal y el 34,3% como auxiliar estudiantil.
- En relación a los estudios una distribución más o menos equilibrada, con mayor tendencia en secundaria con un 26% y un 20% en especialistas
- Referente al rango de antigüedad laboral, la mayor concentración en el porcentaje es de un 64,3% está entre 0 a 5 años.
- Y finalmente un 52,9% de la muestra analizada recibe una asignación salarial entre 1 y 2 salarios mínimos.

2. Diseño del Instrumento

El instrumento utilizado se corresponde con un tipo cuestionario con opciones de respuestas múltiples basado en la escala de Likert de 1 a 5. Se aplicó un solo instrumento mediante Google Forms (cuestionario digital). El cual se adaptó de [24], desde el Work Environmental Scale (WES), validado para la variable clima organizacional, y desde el cuestionario S20/23 de [25], validado para la variable satisfacción laboral. El instrumento aplicado se estructuró en tres secciones. Una primera sección donde recoge información relacionada con datos sociodemográficos como edad, sexo, condición laboral. Entre otros aspectos. En la segunda sección del estudio se presentan los detalles sobre la variable del clima organizacional, incluyendo las dimensiones e indicadores. Se utilizaron 10 preguntas basadas en el cuestionario de [26], Work Environmental Scale (WES), un instrumento utilizado habitualmente en investigaciones sobre el clima organizacional. El objetivo de esta sección es identificar los factores del clima organizacional que son más relevantes en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una institución de educación superior pública

3. Procedimiento

Se utilizó encuestas que tienen como fin identificar los factores del clima organizacional y explicar los componentes actitudinales que determinan la satisfacción laboral que están presentes en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión en una universidad pública en Colombia. La información recolectada, fue analizada y trabajada en el software estadístico SPSS, versión 26. Con el cual, se realizarán análisis factoriales,

distribuciones de frecuencias, y correlaciones no paramétricas entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, a través de las correlaciones de Rho Spearman a una significancia de 0,01.

Para [26], las variables de la investigación son las que se miden en un estudio, y si este es de tipo correlacional, se busca es determinar mediante un análisis estadístico, la fuerza, y la orientación de la relación. Cabe mencionar que las correlaciones oscilan entre -1 y +1. Entre más se acerque la correlación a +1, significa que la correlación es más fuerte, y entre más se acerque a -1 significa que la correlación es más débil, incluso inexistente. Las variables objeto de estudio para la presente investigación están definidas como Clima organizacional la cual se establece como la variable independiente y satisfacción laboral se determina como la variable dependiente. Por otra parte, para poder establecer un plan de gerencia estratégica orientado al incremento del clima organizacional y la satisfacción laboral se procedió a realizar una serie de preguntas a los colaboradores encuestados las cuales son indicadores encaminados en acciones que quisieran que fuesen implementadas. Se precisó 14 indicadores de clima organizacional y satisfacción laboral y a su vez 5 niveles de importancia para evaluar el criterio que presentan los colaboradores de esta dependencia.

IV. RESULTADOS

En las siguientes tablas se analizó los resultados obtenidos dado la encuesta que se realizó dando análisis a las variables clima organización y satisfacción laboral esto con el fin de determinar los diversos índices que se presentan en el interior de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de una universidad pública en Colombia, además se estableció las correlaciones entre las dos variables y se propone acciones que pueden ser consideradas en un plan de gerencia estratégico en base a los resultados de la encuesta (Que quisieran los colaboradores) aplicada al personal.

1. Resultado de clima organizacional

En la Tabla 2 se pudo evidenciar de manera porcentual las respuestas de los 70 individuos de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de una universidad pública en Colombia sobre el clima organizacional, además de un análisis más detallado donde se evaluó cada indicador de acuerdo a la pregunta que se elaboró:

Tabla 2: Resultados de la encuesta en la variable clima organizacional.

Variable: Clima Organizacional						
Dimensión: Factores del Clima Organizacional						
Indicador: Motivación						
Ítems #	Pregunta	Muy poco	Poco	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	¿Siente entusiasmo cuando realiza sus labores?		2,9%	15,7%	51,4%	30%
9	¿Los beneficios económicos que recibe en el trabajo satisfacen sus necesidades básicas?	2,9%	7,1%	24,3%	35,7%	30%
10	¿Está a gusto con el trabajo que realiza?	1,4%	1,4%	7,1%	34,3%	55,7%
Indicador: Liderazgo						
5	¿Antes de realizar alguna labor nueva, donde no tenga experiencia, le explican cómo hacerla?	4,3%	10%	22,9%	38,6%	24,3%
6	¿Sus jefes supervisan el trabajo que realiza?	1,4%	5,7%	20%	38,6%	34,3%
Indicador: Reciprocidad						
2	¿Siente que sus superiores, pares o personal a cargo valoran su trabajo?	1,4%	4,3%	21,4%	34,3%	38,6%
3	¿Ha recibido reconocimientos de parte de sus jefes por el trabajo que realiza?	5,7%	5,7%	41,4%	27,1%	20%
Indicador: Participación						
4	¿Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?	2,9%	7,1%	35,7%	31,4%	22,9%
Indicador: Comunicación						
7	¿Le comunican sobre los cambios que ocurren en la dependencia y que son importantes para realizar sus labores?	2,9%	2,9%	21,4%	41,4%	31,4%
8	¿Recibe colaboración por parte de sus compañeros de trabajo cuando lo necesita?	0%	0%	10%	37,1%	52,9%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 2, se puede apreciar que, en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de una universidad pública en Colombia, en cuanto al indicador de motivación, podemos ver que el ítem #1 tiene el porcentaje más alto de respuesta en "casi siempre" (51,4%) y "siempre" (30%). Esto indica que una gran proporción de los trabajadores se siente entusiasmado al realizar sus labores. También podemos ver que el ítem #9 tiene el porcentaje más alto de respuesta en "casi siempre" (35,7%) y "siempre" (30%), lo que sugiere que los beneficios económicos que reciben los trabajadores satisfacen sus necesidades básicas. De acuerdo a los resultados del ítem 1 y 9, [27] y su Teoría de jerarquía de necesidades, sugieren que las necesidades de autorrealización y de seguridad están siendo satisfechas en cierta medida en la organización, lo que contribuye al nivel de motivación de los trabajadores.

En relación al indicador de liderazgo, el ítem #5 tiene el porcentaje más alto de respuesta en "casi siempre" (38,6%) y "siempre" (24,3%), lo que indica que la mayoría de los trabajadores reciben instrucciones claras antes de realizar tareas nuevas. Por otro lado, el ítem #6 muestra que el porcentaje más alto de respuesta se encuentra en "casi siempre" (38,6%) y "siempre" (34,3%), lo que sugiere que los jefes supervisan periódicamente el trabajo de los trabajadores. En relación al resultado del ítem #5 se alinea con la Teoría de liderazgo de Contingencia de [28], quien argumenta que la eficacia del liderazgo depende de la adecuación de la situación y la relación entre el estilo de liderazgo y el grado de control de la situación, y con el resultado del ítem #6 se relaciona la Teoría de Liderazgo Situacional de [29], quienes argumentan que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo al nivel de competencia y compromiso de los trabajadores, recaerá retroalimentación y dirección según sea necesario.

En cuanto al indicador de reciprocidad, el ítem #2 tiene el porcentaje más alto de respuesta en "casi siempre" (34,3%) y "siempre" (38,6%), lo que indica que los trabajadores sienten que su trabajo es valorado por sus superiores y colegas. Además, el ítem #3 muestra que el porcentaje más alto de respuesta se encuentra en "a veces" (41,4%), lo que sugiere que los trabajadores reciben reconocimientos de parte de sus jefes por

su trabajo. A partir de los resultados del ítem 2 y 3, [28] su estudio sugiere que el reconocimiento frecuente y específico del trabajo bien hecho puede aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados.

En relación al indicador de participación, el ítem #4 muestra que el porcentaje más alto de respuesta se encuentra en "a veces" (35,7%), lo que sugiere que los trabajadores tienen cierta participación en la toma de decisiones de la organización. Este resultado es consistente con la Teoría de la participación de [31], quienes sostienen que la participación en la toma de decisiones puede mejorar la motivación y la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Por último, en cuanto al indicador de comunicación, el ítem #7 muestra que el porcentaje más alto de respuesta se encuentra en "casi siempre" (41,4%) y "siempre" (31,4%), lo que indica que los trabajadores son informados sobre los cambios importantes en la organización. Además, el ítem #8 tiene el porcentaje más alto de respuesta en "a veces" (37,1%) y "casi siempre" (52,9%), lo que sugiere que los trabajadores reciben colaboración por parte de sus compañeros cuando la necesitan. Los resultados del ítem 7 y 8, [3] destacan que una buena comunicación en el lugar de trabajo puede mejorar el rendimiento, reducir el estrés, aumentar la satisfacción laboral y la lealtad hacia la organización

2. Resultado de satisfacción laboral

La Tabla 3 se presenta los resultados de un estudio sobre la variable de satisfacción laboral para la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de una Universidad pública en Colombia, desglosados en diferentes dimensiones y subindicadores. En este caso, se analizan los componentes actitudinales de la satisfacción laboral, que incluyen indicadores cognitivos, afectivos y de comportamiento. Para cada uno de los ítems, se presentan las respuestas de los participantes en porcentajes, que van desde "nada satisfecho" hasta "totalmente satisfecho". Los ítems incluyen preguntas sobre el salario, las condiciones físicas del espacio de trabajo, el cumplimiento de convenios y beneficios, las oportunidades de superación, el trato de los superiores, la justicia e igualdad, la autonomía, el reconocimiento y la revisión del trabajo:

Tabla 3: Resultado de la encuesta para la variable satisfacción laboral

Variable: Satisfacción laboral						
Dimensión: Componentes actitudinales de la satisfacción laboral						
Indicador: Cognitivos						
Ítems #	Preguntas	Nada Satisfecho	Un poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1	¿Cómo se siente con relación entre lo que gana con las responsabilidades y funciones que desempeña en su trabajo?	4,3%	22,9%	38,6%	20%	14,3%
3	Respecto al entorno físico y condiciones del espacio donde trabaja, se siente:	7,1%	14,3%	28,6%	27,1%	22,9%
4	Respecto al cumplimiento de convenios y beneficios de ley que recibe por parte de la empresa, se siente:	7,1%	12,9%	40%	18,6%	21,4%
Indicador: afectivo						
2	Referente a las oportunidades de superación que le ofrece la entidad, se siente:	15,7%	14,3%	40%	20%	10%
5	Frente al trato que recibe por parte de sus superiores, se siente:	1,4%	10%	21,4%	31,4%	35,7%
8	Frente al trato de justicia e Igualdad que recibe de sus jefes, se siente:	5,7%	10%	28,6%	27,1%	28,6%
9	Respecto a la autonomía que tiene en su trabajo, se siente:	0%	10%	25,7%	35,7%	28,6%
Indicador: Comportamiento						
10	Respecto a cómo sus jefes lo reconocen cuando realiza su trabajo eficientemente, se siente:	0%	10%	25,7%	35,7%	28,6%
6	Respecto a cómo sus superiores y compañeros ven los resultados de su trabajo, se siente:	1,4%	18,6%	31,4%	28,6%	20%
7	Respecto a la frecuencia con la que sus jefes revisan su trabajo, se siente: ¿trabajo se siente	0%	14,3%	32,9%	31,4%	21,4%

Fuente: Elaboración propia.

En el indicador cognitivo, la mayoría de los empleados se siente satisfecho o muy satisfecho con su salario y responsabilidades (38,6% y 20% respectivamente), mientras que solo un pequeño porcentaje se siente nada satisfecho (4,3%), estos resultados coinciden con los hallazgos de algunos estudios previos como el de [32], que sugiere que el salario y la responsabilidad son factores importantes para la satisfacción laboral. En cuanto a las condiciones físicas y del espacio de trabajo, los resultados son más equilibrados, con un 28,6% de empleados que se sienten satisfechos y un 22,9% que se sienten totalmente satisfechos, este hallazgo es consistente con los resultados de algunos estudios anteriores, como el de [33] y la revisión de [34], que señalan que el ambiente físico es un factor importante para la satisfacción laboral. En cuanto al cumplimiento de los convenios y beneficios de ley, la mayoría se siente satisfecha o muy satisfecha (40% y 18,6% respectivamente), aunque un 7,1% se siente nada satisfecho, estos hallazgos coinciden con estudios previos de [35], que sugieren que el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización es un factor importante para la satisfacción laboral.

En el indicador afectivo, los empleados se sienten mayoritariamente satisfechos con las oportunidades de superación que ofrecen la entidad (40%), aunque un 15,7% no se siente nada satisfecho, este resultado coincide con las investigaciones de [36], quienes identificaron las oportunidades de crecimiento y desarrollo como uno de los factores motivacionales más importantes en el trabajo. En cuanto al trato recibido por parte de los superiores, un 31,4% se siente muy satisfecho, mientras que un 1,4% no se siente nada satisfecho, esto se alinea con la Teoría de la justicia organizacional propuesta por [37] quien sostiene que el trato justo y equitativo por parte de los superiores aumenta la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Respecto al trato de justicia e igualdad, el 28,6% de los empleados se siente satisfecho y otro 28,6% se siente muy satisfecho, esto coincide con los hallazgos de [38], quienes encontraron que la justicia organizacional esta positivamente relacionada con la satisfacción laboral.

En el indicador de comportamiento, la mayoría de los empleados se siente satisfecho o muy satisfecho con la frecuencia con que sus jefes revisan su trabajo (31.4% y 21.4% respectivamente), mientras que solo un 14.3% se siente nada satisfecho, este resultado es consistente con otros estudios que han encontrado que el reconocimiento y la retroalimentación positiva son importantes para la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados [39]. Respecto al reconocimiento de su trabajo, el 35,7% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que solo un 10% se siente poco satisfecho, la autonomía en el trabajo no parece tener un impacto significativo en la satisfacción laboral, ya que los resultados son relativamente equilibrados. Sin embargo, cabe mencionar que la falta de autonomía puede ser un factor estresante en el trabajo y afectar negativamente la motivación y la satisfacción [41]

3. Correlaciones entre satisfacción laboral y clima organizacional

Para determinar la correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, fue suficiente con la revisión documental de teóricos como [16], [3], y [27], quienes en sus postulados teóricos hablan de la existencia de la relación entre las variables mencionadas. Por su parte [16], hace especial mención en que el clima organizacional está estrechamente relacionado con lo que percibe el trabajador y esto a su vez va en correspondencia directa con su nivel de satisfacción. Por su parte [3], considera que el clima organizacional influye en la satisfacción del trabajador por medio de tres componentes actitudinales como el cognitivo, el afectivo, y el demostrativo, los cuales el trabajador experimenta mediante su nivel de involucramiento con el trabajo. Desde el punto de vista de [27], está relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es más relevante en algunos factores que en otros por lo que propone su análisis desde la estadística de correlaciones.

Por tal razón, resulta medir el grado de relación entre las mismas, para lo cual se procedió a utilizar el procedimiento estadístico de Rho Spearman para calcular dicha correlación, mediante el software estadístico SPSS. V27. A continuación se presentan las correlaciones entre satisfacción laboral y clima organizacional:

3.1. Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Como se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** La correlación Rho de Spearman entre las variables clima organizacional, y satisfacción laboral es de 0,749 lo que significa que es una correlación fuerte. El hecho de ser positiva indica la proporcionalidad directa entre ellas, es decir, a medida que una aumenta la otra lo hace en igual medida. El grado de significancia 0,01 es indicativo de que se manejó un margen de error del 1%. En resumen, existe una estrecha correlación entre las variables objeto de este estudio lo que concuerda con los fundamentos teóricos del mismo.

			CLIMA_ORGA NIZACIONAL	SATISFACCIO N_LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA_ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,749**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	SATISFACCION_LABORAL	Coefficiente de correlación	,749**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 1: Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Correlación entre los factores del clima organizacional

Como se puede observar en la Figura 2: Correlación entre los factores del clima organizacional. El factor que más incide en el clima organizacional es el de participación con una correlación de 0,878, seguido de reciprocidad con 0,862, después el de liderazgo con 0,813, luego la motivación con 0,759 y finalmente el de comunicación con 0,684.

		CLIMA_ORG	MOTIVACION	RECIPROCIDAD	LIDERAZGO	COMUNICACION	PARTICIPACION	
Rho de Spearman	CLIMA_ORG	Coefficiente de correlación	1,000	,759**	,862**	,813**	,684**	,878**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	70	70	70	70	70	70
	MOTIVACION	Coefficiente de correlación	,759**	1,000	,584**	,497**	,360**	,639**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,002	,000
		N	70	70	70	70	70	70
	RECIPROCIDAD	Coefficiente de correlación	,862**	,584**	1,000	,652**	,477**	,715**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	70	70	70	70	70	70
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	,813**	,497**	,652**	1,000	,571**	,601**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	70	70	70	70	70	70
	COMUNICACION	Coefficiente de correlación	,684**	,360**	,477**	,571**	1,000	,499**
		Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,000	.	,000
		N	70	70	70	70	70	70
	PARTICIPACION	Coefficiente de correlación	,878**	,639**	,715**	,601**	,499**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	70	70	70	70	70	70

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 2: Correlación entre los factores del clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Correlación entre componentes de satisfacción laboral

Como se puede observar en la Figura 3, el componente que más predomina en la satisfacción laboral es el afectivo con una correlación de 0,933, seguido del comportamiento con una correlación de 0,923, y finalmente el componente cognitivo con una correlación de 0,891.

Rho de Spearman	SATISFACCION_LABORAL	Coefficiente de correlación	SATISFACCION_LABORAL	AFECTIVO	COGNITIVOS	COMPRTAMIENTO
			1,000	,933**	,891**	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000
		N	70	70	70	70
	AFECTIVO	Coefficiente de correlación	,933**	1,000	,734**	,856**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000
		N	70	70	70	70
	COGNITIVOS	Coefficiente de correlación	,891**	,734**	1,000	,706**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000
		N	70	70	70	70
	COMPRTAMIENTO	Coefficiente de correlación	,923**	,856**	,706**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.
		N	70	70	70	70

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Figura 3: Correlación entre componentes de satisfacción laboral.
Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados de la encuesta (Que quisieran los colaboradores)

En la Tabla 4 se exponen los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal presente en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión en una Universidad pública de Colombia que se relacionó con la ponderación de nivel de importancia de la Tabla 5.

Tabla 4: Resultados de la encuesta (Que quisieran los colaboradores).

Nº	Estrategias	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
1	Realizar capacitación y/o actualización anual para mejorar el área de desempeño tiene un nivel	1,40%	4,30%	24,30%	31,40%	38,60%
2	Llevar a cabo reconocimiento respecto a los logros laborales y/o personales suyos o de su equipo tiene un nivel	0%	7,10%	30%	37,10%	25,70%
3	Poder contar con óptimas condiciones físicas y ambientales para realizar su trabajo, tiene un nivel	0%	1,40%	11,40%	35,70%	51,40%
4	La claridad del resultado que se espera de mí, y autonomía para obtenerlo, tienen un nivel	0%	2,90%	15,70%	48,60%	32,90%
5	La planificación del trabajo en función de los tiempos laborales normales tiene un nivel	0%	4,30%	14%	50%	31,40%
6	Tener la certeza que la personas con quien trabajo harán lo posible por cumplir los compromisos pactados, tiene un nivel	0%	1,40%	15,70%	45,70%	37,10%
7	Facilidades en tiempo y asignación de funciones para el desarrollo profesional tiene un nivel	0%	2,90%	17,10%	44,30%	35,70%
8	Capacidad y suficiencia técnica entre las personas que intervienen en los procesos tienen un nivel	1,40%	2,85%	18,57%	48,60%	28,58%
9	El asertividad de mi jefe para resolver las situaciones laborales y personales individuales o del equipo tiene un nivel	0%	1,40%	14,30%	31,40%	52,90%
10	El cumplimiento de los procesos y procedimientos como están establecidos tienen un nivel	0%	5,70%	17,10%	41,40%	35,70%
11	Expresar mis opiniones libremente y sentirme escuchado tiene un nivel	0%	1,40%	12,90%	45,70%	40%
12	Sentir que mi trabajo es importante para la organización tiene un nivel	0%	2,90%	18,60%	42,90%	35,70%
13	Mejorar la comunicación entre las personas que participan en la realización de mi trabajo tiene un nivel	0%	1,40%	18,60%	41,40%	38,60%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Ponderación del nivel de importancia.

>50%	Dimensiones a trabajar de corto plazo (Alta importancia)
Entre 35% y 49%	Dimensiones a trabajar a mediano plazo (Mediana importancia)
< 35%	Dimensiones a trabajar a largo plazo (Importante)

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojados por la Tabla 4 relacionado con la Tabla 5 es evaluado la casilla de Extremadamente Importante en donde su ponderación de nivel de importancia esta entre 35% y 49% lo que corresponde a las dimensiones a trabajar a mediano plazo (Mediano plazo).

Por lo que, para establecer estrategias, se apreciaron los resultados de las encuestas de Clima organizacional que evidencio el nivel de “Muy poco” y “Poco” y a su vez en la encuesta de Satisfacción laboral que indicando “insatisfecho y “Un poco Satisfecho”, como se muestra en la Tabla 2 y Tabla 3, debido que es lo que refleja debilidad en el equipo de trabajo. A continuación, los resultados para generar estrategias:

Clima organizacional:

- Reconocimientos de parte de sus jefes por el trabajo que realiza. (Muy Poco)
- Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones (Poco)

Satisfacción laboral:

- Referente a las oportunidades de superación que ofrece la entidad se siente (Insatisfecho).
- Cómo se siente con relación entre lo que gana con las responsabilidades y funciones que desempeña en su trabajo (Un poco Satisfecho).

Por otro lado, los resultados arrojados por la Tabla 4 la percepción de los colaboradores y para establecer estrategias se tuvieron en cuenta la ponderación de la Tabla 5 para definir el nivel de importancia, respecto a que dimensiones son propuestas para trabajarlas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo al porcentaje arrojado en el nivel “Extremadamente importante”.

5. Plan de gerencia estratégica

En función del análisis técnico, metodológico y teórico sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se procede a proponer un plan de acción gerencial estratégico que contempla tres tiempos de ejecución; a saber, corto, mediano y largo plazo. El mismo se detalla a continuación:

5.1. Corto plazo

Para establecer estas estrategias se tomaron como referencia los resultados significativos en los niveles “Muy poco” de la encuesta clima organizacional y a su vez, “insatisfecho” en la encuesta satisfacción laboral enunciados en la Tabla 2 y Tabla 3, y adicionalmente los resultados que arrojaron un nivel mayor al del 50% en el nivel “Extremadamente importante”, en la encuesta de identificación de la Tabla 4, los cuales arrojaron los siguientes indicadores:

- Reconocimientos de parte de sus jefes por el trabajo que realiza. (Muy Poco)
- Referente a las oportunidades de superación que ofrece la entidad (Insatisfecho)
- Poder contar con óptimas condiciones físicas y ambientales para realizar su trabajo (Que quisieran los colaboradores)
- Asertividad del jefe para resolver las situaciones laborales y personales individuales en el equipo (Que quisieran los colaboradores)

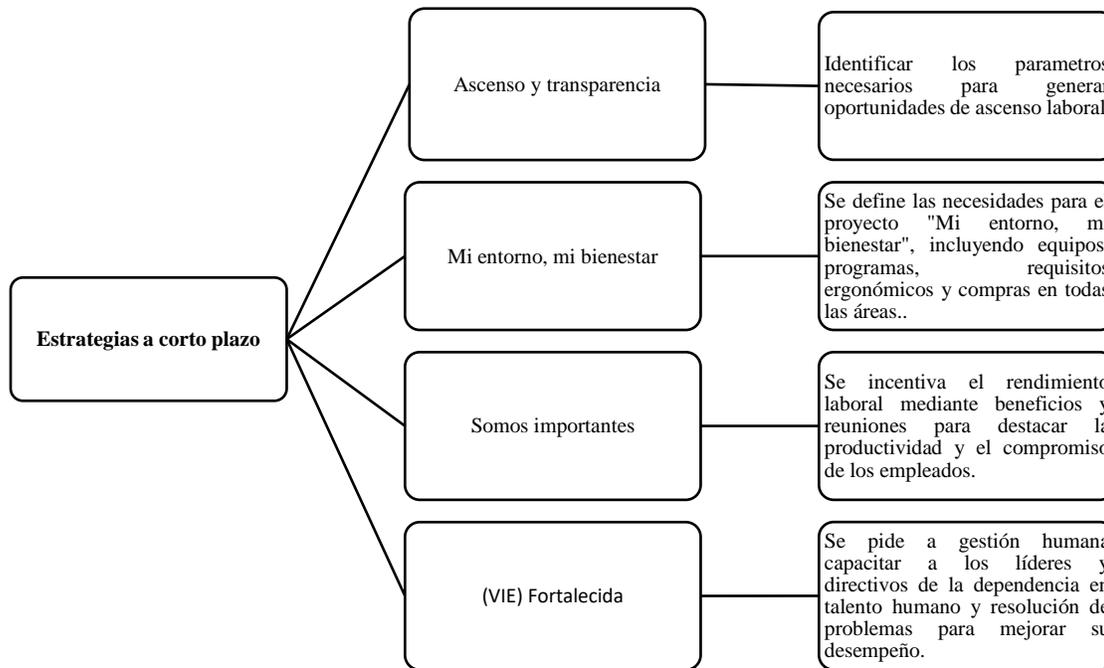


Figura 4: Estrategias a corto plazo.
Fuente: Elaboración propia.

5.2. Mediano plazo

Para plantear las estrategias a mediano plazo se tomaron como referencia los resultados significativos en los niveles “Poco” de la encuesta clima organizacional y el “poco insatisfecho” en la encuesta satisfacción laboral enunciados en la Tabla 2 y Tabla 3, y adicionalmente los resultados que arrojaron un nivel en el intervalo de 35% y 49% en el nivel “Extremadamente importante”, en la encuesta de identificación de la Tabla 4, los cuales arrojaron los siguientes indicadores:

- Sus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones (Poco)
- Cómo se siente con relación entre lo que gana con las responsabilidades y funciones que desempeña en su trabajo (Un poco Satisfecho)
- Realizar capacitación y/o actualización anual para mejorar el área de desempeño (Que quisieran los colaboradores)

- Tener la certeza que con las personas con quien trabajo harán lo posible por cumplir los compromisos pactados (Que quisieran los colaboradores)
- Facilidades en tiempo y asignación de funciones para el desarrollo profesional (Que quisieran los colaboradores)
- El cumplimiento de los procesos y procedimientos como están establecidos (Que quisieran los colaboradores)
- Expresar mis opiniones libremente y sentirme escuchado (Que quisieran los colaboradores)
- Sentir que mi trabajo es importante para la organización (Que quisieran los colaboradores)
- Mejorar la comunicación entre las personas que participan en la realización de mi trabajo (Que quisieran los colaboradores)

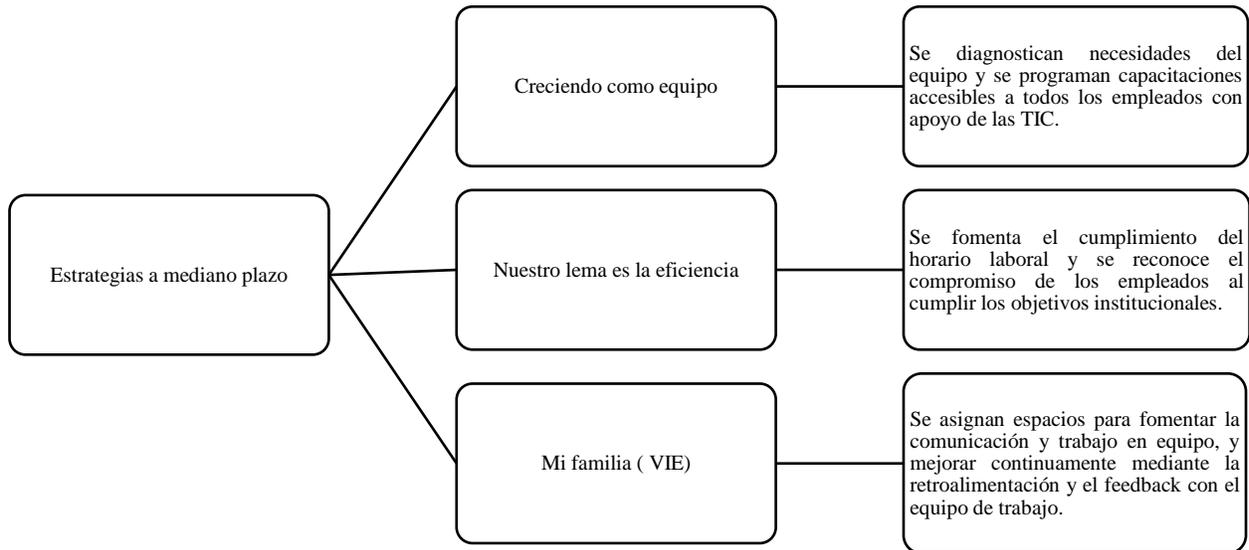


Figura 5: Estrategias a mediano plazo.
Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de estrategias puede acompañarse de acciones más específicas con el objeto de obtener mejores resultados en su efectividad. Es decir, se puede partir del sondeo participativo, donde todos opinen sobre las condiciones de tiempo, espacios y recursos necesarios para su implementación sin que afecte el horario de trabajo no su desempeño en el mismo.

5.3. Largo plazo

Para el caso del largo plazo y fundamentar las estrategias se tomaron los indicadores con un porcentaje menor al de 35% en el nivel “Extremadamente importante”, en la encuesta de identificación (tabla 11), los cuales arrojaron los siguientes indicadores:

- Llevar a cabo reconocimientos respecto a los logros laborales y/o personales suyos o de su equipo.
- La claridad del resultado que se espera de mí, y autonomía para obtenerlo.
- La planificación del trabajo en función de los tiempos laborales normales.
- Capacidad y suficiencia técnica entre las personas que intervienen en los procesos

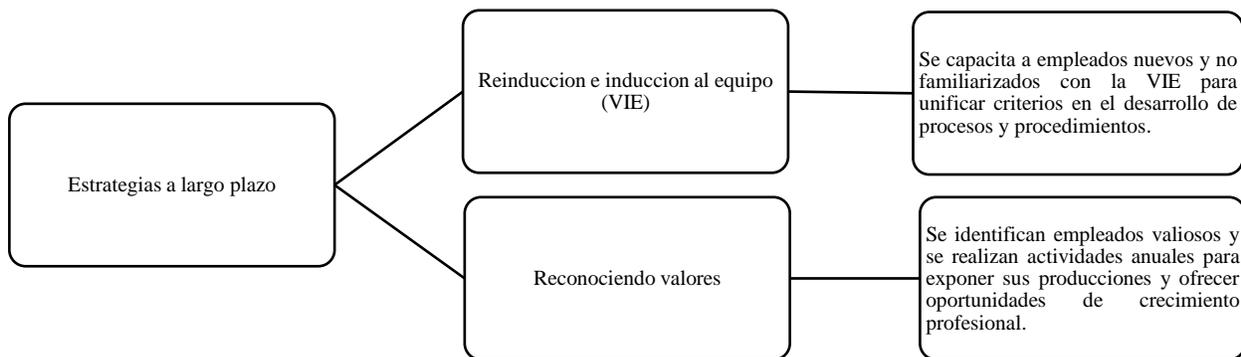


Figura 6. Estrategias a largo plazo.
Fuente: Elaboración propia.

En sentido complementario se recomienda identificar el tipo de liderazgo predominante en la institución y partiendo de ello. Enfatizar la realización de actividades relacionadas a fomentar el trabajo colaborativo, los valores institucionales, personales, la integración, el respeto mutuo, y otras actividades como las pausas activas. Todo con el fin de mejorar el clima organizacional y por ende que los trabajadores expresen mayor satisfacción.

V. CONCLUSIONES

Se pudo conocer que los factores sociodemográficos como la edad, el sexo, la antigüedad, el ingreso salarial, la vinculación, estado civil, entre otros, tienen relación con el clima laboral y la satisfacción laboral. Además, la motivación es un factor que guarda estrecha relación con el clima organizacional, pues según [16], el grado en que una persona se encuentre motivado, ya sea positiva o negativamente estará en proporción directa con el clima organizacional de donde trabaje. Pero, también se conoció que una proporción del 72% del personal que labora en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión son de sexo femenino y sus edades no superan los 50 años.

Se encontró que el 81,4% de los trabajadores se siente entusiasmado según esto el autor [28] en su Teoría de jerarquía de necesidades, sugiere que las necesidades de autorrealización y de seguridad están siendo satisfechas en cierta medida dentro de la organización, lo que contribuye al nivel de motivación de los trabajadores. Por otro lado, En relación a la satisfacción laboral se encontró que el 55,7% de los trabajadores se encuentran satisfechos con el trato de justicia e igualdad que reciben de sus jefes. De igual modo la mayoría de los trabajadores manifiestan sentirse satisfechos con el grado de autonomía que les otorgan sus jefes, siendo esta una situación explicada por [16], al referirse a que la autonomía que obtiene un trabajador viene dada por el mérito que le otorgan sus superiores después de observar el buen desempeño y comportamiento, lo que de alguna manera el autor citado le denomina “confianza”. A partir de lo anterior se puede establecer una investigación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, se podría investigar cómo diferentes estilos de liderazgo resultan en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

Las variables clima organizacional y satisfacción laboral son variables que depende una de la otra determinada a partir del análisis de correlación donde se empleó el software estadístico SPSS, V27, se obtuvo una correlación de 0,749 lo cual indica que existe una correlación alta y fuerte entre las dos variables, recordemos que las correlaciones son valores entre 0 y 1, y entre más cercano a uno se encuentre es más fuerte. Otro aspecto importante de la correlación es el signo, ya que al ser positivo como ha sido este caso, es indicativo de una proporcionalidad directa entre las variables. Es decir, a medida que una aumenta la otra lo hace en la misma proporción. Fueron elaborados planes de gerencia a corto, largo y mediano plazo que reforzaran indicadores de las variables clima organizacional y satisfacción laboral con un nivel bajo de aprobación por los trabajadores.

VI. REFERENCIAS

- [1] P. Wright y S. Snell, «Hacia un marco unificador para explorar el ajuste y la flexibilidad en la gestión estratégica de los recursos humanos,» *Academy of management review*, vol. 23, n° 4, pp. 756-772, 1998.
- [2] N. Wilches, «Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajo en la empresa Minera Texas de Colombia. Tesis de Maestría para gestión social empresarial de la Facultad de ciencias sociales y humanas de la Universidad Externado de Colombia,» Bogotá D.C, 2018.
- [3] P. Robbins Stephen y A. Judge Timothy, «Comportamiento organizacional,» Pearson Educación, México, 2009.
- [4] B. Schneider, «The psychological of organizations, in Ashkanasy,» 2000.
- [5] F. Toro, «El clima organizacional, el perfil de las empresas,» Cíncel Ltda, Medellín, 2001.
- [6] E. Fleishman, «Leadership Climate and human relations training,» *Personal Psychology*, n° 6, pp. 205-222, 1953.
- [7] C. Angrys, «Organizational Learning MA: Addison- Wesle,» 1958. [En línea]. Available: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=697693y>.
- [8] G. Forehand y B. Gilmer, «Environmental variation in studies of organizational behaviour,» *Psychological Bulletin*, n° 67, pp. 361-382, 1964.
- [9] R. Tagiuri y G. Litwin, «Organizational climate: Exploration of a concept. Boston: Harvard Business Administration,» 1968.
- [10] J. Loitegui, «Determinación de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de psicología,» Universidad Complutense de Madrid, Navarra, 1990.
- [11] M. Blum y J. Nayles, «Psicología industrial,» México, 1995.
- [12] I. Morillo, «Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe de departamento,» *Sapiens*, vol. 001, n° 7, pp. 43-57, 2006.
- [13] M. Marquez, «Importancia de la satisfacción laboral en las entidades, México D.F,» Centro editorial pacífico, México, 2001.
- [14] A. Reichers y B. Schneider, «Climate and culture: An Evolution of Constructs. In Schneider b.,» *Organizational Climate and Culture*, Jossey - Bass, San Francisco, 1990.
- [15] C. Steinke, A. Dastmalchian y Y. Baniasadi, «Exploring aspects of workplace climates in Canada: implications for the human resources of health-care,» *Asia Pacific Journal of human resources*, vol. 53, n° 4, pp. 415-43, 2015.
- [16] M. Chiang y M. Martín, «Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral,» S.L, Madrid, 2010.
- [17] I. Chievenato, «Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones,» Mc Graw Hill, México, 2009.
- [18] A. Fernández, B. Hernández y R. Bautista, «El impacto de las redes sociales en el comportamiento del consumidor,» *Investigación de mercados*, vol. 47, n° 5, pp. 889-904, 2010.
- [19] R. Moos, «Work environment scale Manual,» Consulting Psychologists Press, Palo Alto, vol. III, pp. 1-29, 1978.
- [20] Melia y Peiro, «Cuestionario de satisfacción laboral,» *Safety Psychology*, 1998.
- [21] G. Arteaga, «Investigación correlacional. TestSiteForMe,» 24 Septiembre 2022. [En línea]. Available: <https://www.testsiteforme.com/que-es-la-investigacion-correlacional/>.
- [22] A. Maslow, «Una teoría de motivación humana,» *Revisión psicológica*, vol. 50, n° 4, pp. 370-396, 1943.
- [23] F. Fiedler, «Una teoría de la efectividad del liderazgo,» McGraw-Hill, 1967.
- [24] P. Hersey y K. Blanchard, «Gestión del comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos,» Prentice Hall, 1977.
- [25] A. Grant y F. Gino, «Un poco de agradecimiento hace mucho: explicando por qué las expresiones de gratitud motivan el comportamiento prosocial,» *Personalidad y psicología social*, vol. 98, n° 6, pp. 946-955, 2010.
- [26] E. Lawler y S. Mohrman, «Participación en la toma de decisiones: Una revisión y una propuesta para la investigación futura,» *Revisión anual de psicología*, vol. 27, n° 1, pp. 211-239, 1976.
- [27] J. Hackman y G. Oldham, «La motivación a través del diseño del trabajo: Ensayo de una teoría,» *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, vol. 16, n° 2, pp. 250-279, 1976.
- [28] P. Spector, «Satisfacción laboral: aplicación, evaluación, causas y consecuencias,» *Publicaciones de salvia*, 1997.

- [29] P. Warr, J. Cook y T. Wall, «Escalas para la medida de algunas actitudes laborales y aspectos del bienestar psicologico,» *Psicología Ocupacional*, vol. 52, n° 2, pp. 129-148, 1979.
- [30] M. Roznowski y C. Huilin, «El merito cientificode medidas validas de constructos generales con especial referencia a la satisfaccion laboral y el abandono de trabajo. En CL Cooper y I. Robertson,» *Internacional de psicologia industrial y Organizacional*, pp. 207-258, 1992.
- [31] F. Herzberger, B. Mausner y B. Snyderman, «La motivacion para trabajar,» John Wiley y Sonns, 1959.
- [32] J. Gremberg, «Justicia organizacional: ayer, hoy y mañana,» *De gestion*, vol. 16, n° 2, pp. 399-432, 1990.
- [33] R. Cropanzano y T. Wright, «Cuando un trabajador "feliz" es realmente un trabajador "productivo"; una revision y mayor refinamiento de la tesis del trabajador feliz y productivo,» *Psicologia de consultoria: practica e investigacion*, vol. 53, n° 3, pp. 182-199, 2001.
- [34] G. Spreitzer, M. Kizilos y S. Nason, «Un analisis dimensional de la relacion entre el empoderamiento psicologico y la eficacia, la satisfaccion y la tension,» *De gestion*, vol. 23, n° 5, pp. 679-704, 1997.
- [35] J. Peiro, «Psicologia cognitiva organizacional: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional,» *Papeles del Psicologo*, vol. 6, n° 21, pp. 27-34, 1984.
- [36] Arias, «El proyecto de investigacion. Introduccion a la metodologia Referencias,» 2012. [En línea]. Available: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&scid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbxIjZHVjYXB1bnRlc3xneDo3NmExZjlkOTliZjk4ZjVm>.
- [37] D. Rodriguez, «Diagnostico organizacional,» Alfaomega, Mexico, 1999.
- [38] L. Brunet, «El clima de trabajo en las organizaciones: Definicion, diagnostico y consecuencias,» Trillas, Mexico, 2004.
- [39] R. Griffin y G. Moorhead, «Comportamiento organizacional: Gestion de personas y organizaciones,» Cengage Learning Editors, Mexico, 2010.
- [40] Davis, Keith, Newstrom y W. John, «Comportamiento humano en el trabajo,» McGraw- Hill, Mexico, 2003.
- [41] P. Robbins Stephen y A. Judge Timothy, «Comportamo organizacional,» Pearson Educacion, Mexico, 2009.
- [42] S. Sanchez, C. Artacho, F. Fuentes y T. Lopez, «Analisis de los determnantes Estructurales de la Satisfaccion Laboral,» *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 25, n° 3, pp. 867-900, 2007.
- [43] R. Robina, «Condiciones Sociolaborales de los Empleados Publicos: Motivacion y Satisfaccion Laboral en la Administracion Regional Extremeña,» Universidad de Extremadura, 2002.
- [44] I. Alvarez y J. Pereira, «Clima organizacional como determinante en el desempeño laboral en las empresas colombiana,» Universidad Militar- Facultad de Ciencias Economicas, Colombia, 2017.
- [45] Moos, «Work Envormental Scale (WES),» 1978. [En línea]. Available: <https://www.worldcat.org/title/work-environment-scale-manual/oclc/17251330>.
- [46] k. Lewin, R. Lippit y R. White, «Patrones de comportamiento agresivo en "climas sociales" creados experimentalmente,» *Psicologia social*, vol. 10, n° 2, pp. 271-299, 1939.
- [47] S. Robbins y T. Juez, *Comportamiento organizacional*, Pearson, 2019.