

# CLIMA ORGANIZACIONAL: FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA METAL - MECANICA

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Ivy Oney Elizabeth Samaniego González, Universidad Autónoma de Coahuila-México

## RESUMEN

*El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industria metal-mecánica ubicada en Frontera, Coahuila, a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora del Clima Organizacional. Para la realización de este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 33 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.89. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, obtener las Medias y los coeficientes de correlación de Pearson, usando el programa SSPS (versión 17.0). Como resultado se reporta que el factor higiénico compañeros de trabajo es el de mayor relación con la satisfacción, mientras que los factores motivadores que predominan son los relativos al contenido-significado del trabajo, y al reconocimiento proveniente del supervisor y de los compañeros.*

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción, Satisfacción Laboral, Motivación, Clima Organizacional

## ORGANIZATIONAL CLIMATE FACTORS JOB SATISFACTION IN A COMPANY OF METAL INDUSTRY – MECHANICAL

### ABSTRACT

*This research identifies factors that influence the level of job satisfaction of operating and administrative workers in the metal working industry located in Frontera, Coahuila. The objective is to provide company management suggestions for change, strengthening and improving the organizational climate. The sample consists of 33 workers who were administered a structured questionnaire, Likert-type scale, consisting of 40 reagents for 10 variables. The reliability of the instrument was Cronbach's alpha test, yielding a coefficient of internal consistency of 0.89. The statistical analysis was to calculate frequencies, means and obtain Pearson correlations coefficients. We find that coworkers hygiene factor is the most related to satisfaction, while the predominant motivating factors are the content- meaning of work, and recognition from the supervisor and peers.*

**JEL:** J28, L61, M10

**KEYWORDS:** Satisfaction, Job Satisfaction, Motivation, Organizational Climate

### INTRODUCCIÓN

**L**as organizaciones hoy en día buscan ser competitivas, tomando en cuenta la innovación y la mejora continua. Es por ello, que el proceso administrativo es importante, en cuanto a la integración (Recurso Humano) ya que es fundamental para coordinar las diferentes actividades que

forman parte de dichos procesos y así generar un producto o servicio. A nivel mundial ha causado un interés por prestar atención al comportamiento y desarrollo de las MiPyMes y por dar respuesta a las interrogantes con respecto a los factores que las dirigen a la supervivencia y al éxito competitivo, caracterizadas por una serie de retos y cambios de diferente índole. Las empresas para obtener resultados positivos ante dicha situación, han concluido que la clave es el recurso humano, ya que su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos y, por ello hoy en día se ha aumentado la inquietud por parte de los directivos por encontrar la manera de motivar al personal para incrementar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo y; así lograr un clima organizacional satisfactorio.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. El clima organizacional repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización, el cual tiene una gran variedad de consecuencias (productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.) e implica la existencia de dimensiones con ciertas propiedades de la organización.

Los problemas de motivación y de satisfacción laboral en las empresas, responden al hecho de que, por un lado, aunque la motivación como proceso interno sigue un patrón similar en las personas, las necesidades varían de un individuo a otro que marcan diferencias en las pautas de conducta; por el otro lado, no hay un solo factor determinante de la satisfacción laboral, al ser ésta multidimensional y presentar varias facetas. En ocasiones existe la tendencia a usar indistintamente los términos de motivación y de satisfacción laboral, que, aunque, están íntimamente relacionadas, son dos conceptos diferentes, ya que la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales orientadas a su satisfacción mediante realizaciones externas de índole laboral, mientras que la satisfacción laboral es una actitud que facilita el proceso propio de la motivación. Ramírez, et al (2008).

La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar, en que ésta última se refiere a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. Weinert (1985). El tema central de esta investigación es identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos, en una Pequeña Empresa de la industria metal-mecánica ubicada en Frontera, Coahuila. A continuación se presenta en primer lugar la revisión literaria efectuada sobre el tema, posteriormente se expone la metodología empleada donde se especifica el tipo de investigación, las variables, el instrumento de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos, y finalmente, los resultados y las conclusiones, así como recomendaciones y futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

La pequeña empresa en estudio, fue fundada en el año de 1972, que a la fecha está conformada por 35 trabajadores; 5 de ellos son personal administrativo y 28 operativos; su mercado meta es de tipo industrial y ofrece tres tipos de productos y servicios: a) fabricación de partes y componentes de maquinaria pesada en diversos procesos de producción, sobre pedido con especificaciones requeridas o a través de consultoría y asesoría para la solución de problemas en los equipos y procesos en la industria de la transformación; b) renta de 3 montacargas de distinta capacidad y tamaño; y c) venta de placa de acero de grosores poco común. A nivel gerencial existe un Director (fundador y dueño de la empresa), lo secunda su hijo que ocupa el puesto de subgerente, quien ingresó desde hace 26 años y en ese transcurso de tiempo

ha sido preparado para la sucesión. En una organización los individuos son parte fundamental de la misma y sin ellos no se puede hablar de organización. Por tanto, como las personas tienen su propia individualidad, valores, cultura, motivaciones, actitudes, etcétera; hacen que dentro de una organización se generen determinados procesos, factores, una determinada cultura, un ambiente en particular, que pasan a ser parte de una organización desde que ésta se conforma.

Chiavenato (1989) expone que “entre estos procesos que se generan a través de la interacción de las personas que participan en ella, se encuentra la cultura organizacional que se define como la forma de hacer las cosas dentro de una organización y esta forma de hacer es la que distingue a una organización de otra, haciendo que ésta tenga su propia identidad, donde se comparten sistemas de significados entre sus miembros”. Zamora (2005) menciona que “cuando se habla de operacionalmente de cultura organizacional, se está hablando del ambiente físico, de las relaciones interpersonales que se generan, de las funciones laborales y la forma de ejercerlas y de las regulaciones formales que afectan a una organización”, lo cual nos lleva a un clima organizacional. Por lo cual, Goncalves (1997) define el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etcétera”.

La satisfacción laboral es la actitud ante el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación y aunque el estudio de su naturaleza y sus causas comienzan en 1935 con Hoppock, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Peiró (2000) citado por Cuadra y Veloso (2007). Una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento, según menciona Navarro et al (2010). No existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral y, a menudo, cada autor elabora una nueva definición según el desarrollo de su propia investigación.

Algunos autores (como Locke, 1976; Newstrom & Davis, 1993; Muchinsky, 2000) hacen referencia a la satisfacción laboral como “un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”. Otro grupo de autores (Porter, 1962; Harpaz, 1983; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Brief, Brief & Weiss, 2001; Robbins, 2004; Leal, 2004) consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y la definen como “una actitud generalizada ante el trabajo”. Navarro et al (2010) y Chiang y Ortega (2011). Así, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca en la concepción de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral, aseguran Peiró, González R., Bravo y Zurriaga (1995) quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo Chiang y Ortega (2011).

Respecto al tema de motivación, según Bateman (1999) la motivación es “el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”. La motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación; a su vez, ésta, como orientadora de la acción, incide en la satisfacción laboral en tanto se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio. Ramírez, et al (2008). La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; en los años cincuenta surgen teorías sobre la motivación hoy fuertemente consolidadas, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral SATW (1984) citado por Ramírez, et al (2008). Campbell et al (1970), clasifican las teorías de la motivación como aparece en la Figura 1.

Figura 1: Clasificación Teorías de Motivación

Teorías de Contenido	Teorías de Proceso
Tratan de definir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar (Jerarquía de las necesidades de Maslow; Motivaciones sociales de McClelland; Bifactorial de Herzberg; X-Y de McGregor; ERC de Alderfer).	Se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo (Path-Goal de Georgopolus, Mahoney y Jones; de las Expectativas de Vroom; de la equidad de Adams; Modelo de circulación de Porter y Lawler; de las metas de Locke).

*Se presenta la clasificación de las Teorías de la Motivación, según Campbell et al (1970). Teorías de Contenido y Teorías de Proceso.*

Unas de las teorías motivacionales que nos ayuda a interpretar la satisfacción laboral del personal de la Pequeña empresa objeto de estudio, es la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. En su teoría Herzberg (1987) hace referencia a dos factores: el de satisfacción o intrínseco y el de insatisfacción o extrínseco también denominado higiénico. El primero se refiere a las condiciones que tienen relación directa con el contenido del puesto de trabajo y está integrado por las siguientes categorías: ascensos, el trabajo en sí mismo, el sentido del logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento; mientras que el segundo factor (insatisfacción, extrínseco o higiénico), se refiere a las condiciones que rodean al individuo al realizar su trabajo y que pueden ser psicológicamente poco saludables para el trabajador, el cual está integrado por categorías tales como: condiciones de trabajo, administración y políticas de la empresa, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con el supervisor o jefe inmediato, supervisión técnica, salarios y prestaciones, seguridad en el trabajo, status y vida personal.

Tanto la motivación como la satisfacción laboral han sido objeto de estudio de múltiples investigaciones, cuyos resultados han hecho aportaciones significativas para entender el comportamiento organizacional. Al respecto, Barraza & Ortega (2009) mencionan que la satisfacción laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano al grado de llegarse a afirmar que un trabajador satisfecho tiende a mostrar un mejor desempeño. Muchos estudios que se realizaron en las décadas de 1930 a 1950 se centraron en establecer la relación entre satisfacción y productividad y no se encontró una relación consistente; sin embargo, en la década de 1990, aunque las investigaciones han tenido limitaciones, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente. Atalaya (1999).

Se han llevado a cabo investigaciones que pretenden encontrar relaciones entre el clima y la conducta de liderazgo, la satisfacción y el compromiso con la organización, la satisfacción y el ausentismo y la rotación del personal, la satisfacción y el rendimiento, pero a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral el contenido de ambos constructos dista de ser completo. Salgado, et al (1996). Estos mismos autores efectuaron una investigación, en una pequeña empresa, sobre satisfacción laboral y clima organizacional, obteniendo como resultado que ambos aspectos sólo se relacionan en lo referente a la percepción de las relaciones interpersonales. Chiang y Ortega (2011) realizaron una investigación sobre Satisfacción laboral y Productividad encontrando que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, en la relación con el jefe y con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad, así como con el ambiente físico, con el salario y horas de trabajo. La correlación es alta en la satisfacción por el reconocimiento y ventas diarias; los valores más bajos corresponden a las oportunidades de desarrollo.

Dentro de los hallazgos del estudio efectuado por Álvarez, R. (2011) se encuentra una relación lineal positiva y significativa en grado medio entre el grado de satisfacción laboral y el grado de reconocimiento laboral de los empleados del Corporativo adventista de Montemorelos, N. L. Rodríguez, et al (2011) reportan la evidencia de que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño y, considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el

comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

## METODOLOGÍA

El diseño metodológico corresponde a una investigación transversal, descriptiva y cuantitativa. Para efecto de la recolección de la información se tomó como parámetro la escala JSS de Spector (1985), la cual consta de 36 preguntas, relativas a 9 variables (4 reactivos de cada variable). Se decidió agregar una variable denominada *Condiciones del área de trabajo* que contiene 4 reactivos, ya que el cuestionario de Spector no incluye este factor, considerado importante. Así pues, el instrumento modificado y elaborado, es estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables: sueldos/salarios, promoción, supervisión, beneficios monetarios y no monetarios, recompensas y reconocimientos, políticas y procedimientos, compañeros de trabajo, el trabajo en sí, comunicación y condiciones del área de trabajo. Los reactivos del cuestionario tienen 6 opciones de respuesta (desde Muy en desacuerdo hasta Muy de acuerdo).

Tabla 1: Definición y Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Indicadores	Preguntas
<b>Sueldos / Salario</b>	Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.	Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo, oportunidad de aumento salarial.	1, 11, 21, 31
<b>Promoción</b>	Es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo.	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.	2, 12, 22, 36
<b>Supervisión</b>	Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3, 13, 23, 33
<b>Beneficios</b>	Son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador.	Otorgamiento equitativo de bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.	4, 14, 24, 32
<b>Recompensas Contingentes</b>	Constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante.	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.	5, 15, 25, 35
<b>Políticas y Procedimientos operativos</b>	Conocimiento de las normas y reglas que se establecen en la empresa.	Políticas, reglas y procedimientos operativos.	6, 16, 26, 34
<b>Compañeros de trabajo</b>	Individuos que forman parte de una colectividad.	Relación con las personas con quienes trabaja.	7, 17, 27, 37
<b>El trabajo en sí</b>	Es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos.	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza.	8, 18, 29, 38
<b>Comunicación</b>	Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.	Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.	9, 19, 28, 39
<b>Condiciones en el área de trabajo</b>	Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.	Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación.	10, 20, 30, 40

*En esta tabla se muestra la Definición y Operacionalización de variables consideradas en el instrumento de medición, lo contenidos operacionales (indicadores) de cada variable y los números de los reactivos correspondientes a cada uno de ellas.*

Se solicitan, en la primera sección, datos generales como son edad, género, antigüedad, actividad, tipo de contratación y nivel de estudios (Ver Anexo). Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se realizó un estudio piloto a 78 sujetos, trabajadores de 4 pequeñas empresas de la industria metal-mecánica, cuyos resultados fueron sometidos a la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.89. En la Tabla 1 se presenta la definición de las 10 variables consideradas en el instrumento de medición, lo contenidos operacionales (indicadores) de cada variable y los números de los reactivos correspondientes a cada uno de ellas.

El objetivo de la presente es identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa de la industrial metal–mecánica ubicada en Frontera, Coahuila. Formulándose las siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son los factores considerados *higiénicos* y motivadores que más influyen en el nivel satisfacción de los trabajadores de la empresa? De los factores *higiénicos* ¿Será la variable *comunicación* la que más influye en el nivel de satisfacción laboral? De los factores motivadores ¿Será el factor *trabajo en sí* el que más influye en el nivel de satisfacción laboral? ¿Cuáles factores *higiénicos* y motivadores presentan correlación significativa? Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular frecuencias, obtener las Medias y los coeficientes de correlación de Pearson, usando el programa SSPS (versión 17.0). La empresa objeto de estudio cuenta con un total de 35 trabajadores, la Muestra se determinó por consenso quedando conformada por 33 sujetos, de los cuales 30 son hombres y 3 mujeres, estableciendo rangos de edad, antigüedad y nivel de estudios, tabulando las frecuencias correspondientes.

En la tabla 2 se presentan las frecuencias por rangos de edad, observándose que la mayoría de los trabajadores se ubica en la categoría de adultos mientras que la minoría son maduros. En relación a la antigüedad en la empresa, la distribución del personal es muy similar ya que 7 trabajadores tienen más de 10 años de servicio y 6 trabajadores se ubican en los 4 rangos de menos de 1 año hasta menos de 7 años, respectivamente. Con respecto al nivel de estudios, se encontró que son 9 los trabajadores que han cursado tanto Secundaria como Carrera técnica.

Tabla 2: Características Demográficas

<b>Panel A: Frecuencia por Rango de Edad</b>	
Jóvenes (18 – 30 años)	9
Adultos (31 – 50 años)	19
Maduros (51 – 75 años)	4
	Total= 33
<b>Panel B: Frecuencia por Antigüedad</b>	
Menos de 1 año	6
De 1 a menos de 3 años	6
De 3 a menos de 5 años	6
De 5 a menos de 7 años	6
De 7 a menos de 10 años	2
Más de 10 años	7
	Total= 33
<b>Panel C: Frecuencia por Nivel de Estudios</b>	
Ninguno	1
Primaria	3
Secundaria	9
Carrera Comercial	2
Técnico	9
Preparatoria	6
Licenciatura	3
	Total= 33

En esta tabla se muestran las Frecuencias por rangos de Edad, observándose que la mayoría en un 58% corresponden a la categoría de Adultos mientras que la minoría en un 12% es madura. En relación a la Antigüedad en la empresa, la distribución es muy similar ya que el 21% tienen más de 10 años de servicio y el 72% se ubica en los 4 rangos de menos de 1 año hasta menos de 7 años respectivamente. Y con respecto al Nivel de Estudios se encontró que el 54% de los trabajadores han cursado Secundaria y Carrera Técnica.

## RESULTADOS

Los resultados presentados en este apartado, han sido calculados en base a los datos obtenidos del cuestionario rediseñado y basado en el JSS, *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), aplicado a 33 sujetos que conforman la Muestra de la misma empresa objeto de estudio. Para facilitar el análisis se procedió a identificar por separado las variables relativas a factores *higiénicos* y factores motivadores, según la Teoría Bifactorial de F. Herzberg, en dos categorías, que se exponen en la siguiente Tabla:

Tabla 3: Factores Motivadores e Higiénicos (Categorías y Medias)

Factores Motivadores (intrínseca)	Medias	Factores Higiénicos (extrínseca)	Medias
Promoción	3.35	Sueldos / Salarios	3.27
Recompensas	3.51	Supervisión	3.58
El trabajo en sí	3.95	Beneficios	3.14
		Compañeros de Trabajo	3.79
		Condiciones área Trabajo	3.62
		Comunicación	3.61
		Políticas y Procedimientos	3.41

En esta tabla se muestran los Factores Motivadores e Higiénicos. Para determinar la Satisfacción e Insatisfacción, se fijaron rangos de las 6 opciones de respuesta (1 y 2 No Satisfacción; 3 y 4 Mediana Satisfacción; 5 y 6 Satisfacción). Las Medias de la totalidad de los factores se ubica en la categoría de mediana satisfacción, ya que no sobresalen variables ni higiénicas ni motivadoras para asegurar cuales influyen más en el nivel de satisfacción. Las Medias que más sobresale de los Factores Higiénicos es la de Compañeros de Trabajo, seguida por la de Condiciones del área de trabajo. En cuanto a los Factores Motivadores la Media de mayor puntaje es Trabajo en sí.

En relación a la aportación de Herzberg respecto a considerar continuos separados para la Satisfacción e Insatisfacción, se decidió, para analizar los resultados de este estudio, determinar rangos a las 6 opciones de respuesta (1 y 2-No satisfacción; 3 y 4-Mediana satisfacción; 5 y 6-Satisfacción). Así pues, las Medias de la totalidad de los factores se ubican en la categoría de *mediana satisfacción*, lo cual hace difícil contestar la primera pregunta de investigación, ya que no sobresalen variables ni higiénicas ni motivadoras como para asegurar cuáles son las que más influyen en el nivel de satisfacción. El siguiente cuestionamiento de investigación no se responde afirmativamente, pues a pesar de que los trabajadores perciben una adecuada *Comunicación entre el personal*, las Medias más elevadas, dentro de los factores higiénicos, se observan en *Compañeros y Condiciones del área de trabajo*.

En cuanto a las Condiciones del área de trabajo de esta empresa tienen coincide con López (2005), lo cual menciona que a la persona le motiva estar protegida contra el peligro o privación, cubierta de contingencias futuras en la organización. Asimismo, en relación a los factores motivadores, se formula la tercera pregunta de investigación, y sí es la Media de mayor puntaje la relativa al factor *Trabajo en sí*, siendo la variable que le sigue la de *Recompensa* (reconocimiento de compañeros y del jefe) y, por último, el factor *Promoción* (ascensos). López (2005) hace referencia al Trabajo en sí en el cual no se encuentro ninguna similitud, ya que no se caracteriza por su disposición a aceptar más responsabilidades, el deseo de ver los resultados de su trabajo. Los trabajadores se identifican con el Factor responsabilidad, ya que se sienten motivados cuando les delegan responsabilidades.

En la Tabla 4 se presentan los coeficientes de correlación entre las 10 variables, calculados para responder la cuarta, y última, pregunta de investigación: Como se puede apreciar, la mayoría de los coeficientes muestran correlaciones significativas aunque no todos los valores son superiores a 0.6, requisito que cumple únicamente la variable *Supervisión*, que se correlaciona significativamente con *el Trabajo en sí*, con *Compañeros de trabajo* y con *Recompensas*, respectivamente. Peña, et al. (2013) coincide en cuanto a la supervisión que el trabajador se siente satisfecho con la forma en que su jefe ejerce la autoridad, así como la atención y el trato justo que recibe de él. Concuenda Olloqui, et al. (2012) que los trabajadores tienen una percepción adecuada de su jefe al que consideran competente, justo, que se preocupa por sus sentimientos, que proporciona reconocimiento por el esfuerzo y el trabajo realizado, que valora su comportamiento y que los incentiva. Otras correlaciones altas son las que se refieren a: condiciones de trabajo con beneficios, supervisión con condiciones de trabajo y con comunicación, trabajo en sí con políticas/procedimientos y con comunicación.

Tabla 4: Coeficientes de Correlación de Pearson (10 Variables)

	Promoción	Supervisión	Beneficios	Recompensas	Políticas	Compañ. de trabajo	Trabajo en Sí	Comunicación	Cond. de trabajo
S/S	.521**	.248	.573**	.391*	.333	.238	.125	.411*	.391*
Prom		.488**	.396*	.386*	.238	.130	.347*	.333	.535**
Sup			.402*	.601**	.311	.621**	.674**	.593**	.589**
Benef				.277	.369*	.344*	.382*	.485**	.596**
Reco					.348*	.508**	.526**	.501**	.376*
Po/Pr						.452**	.551**	.511**	.399*
Comp de tra							.348*	.529**	.472**
Tjo en Sí								.569**	.532**
Comu									.471**

Los resultados de la tabla 4 muestran los Coeficientes de Correlación de Pearson, derivado de la aplicación al SPSS (versión 17.0), se puede apreciar, que la mayoría de los coeficientes muestran correlaciones significativas, aunque no todos los valores son superiores a 0.6, requisito que cumple únicamente la variable Supervisión que se correlaciona significativamente con el Trabajo en sí, Compañeros de trabajo y Recompensas, respectivamente. Otras correlaciones altas son las que se refiere a Condiciones de trabajo con Beneficios, Supervisión con Condiciones de Trabajo y Comunicación, Trabajo en sí con Políticas/procedimientos y Comunicación. \* La correlación es significativa al nivel 0.05 \*\* La correlación es significativa al nivel 0.01

Los hallazgos encontrados en esta pequeña empresa es que, los trabajadores muestran estar medianamente satisfechos en la empresa, percibiendo que su trabajo es importante, que se valora la relación con los compañeros, que las condiciones en el área de trabajo son aceptables y que la comunicación entre el personal es adecuada; además, consideran que el supervisor ejerce su papel de manera pertinente y que reciben reconocimiento por su desempeño tanto del jefe como de los compañeros. Las limitaciones están orientadas a los aspectos de los beneficios y salario percibidos así como a las oportunidades de ascenso. Lo anterior, confirma la importancia que tienen las recompensas intrínsecas para que los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción, que se refleja en la identificación, la lealtad y el compromiso con la empresa, el deseo de mantenerse dentro de ella y el gusto por el trabajo que realizan.

Es importante seguir trabajando la satisfacción laboral, es clara la necesidad de mejorar la satisfacción como condición previa de la empresa para mejorar su funcionamiento y su producción, pues es sabido que la insatisfacción lleva a fuertes actitudes negativas hacia la empresa, hacia sus decisiones y hacia todo lo que ella signifique. Se presentó dificultad para contrastar los resultados de este estudio con otros relacionados con el tema, debido a que no se encontró similitud en el uso del instrumento de medición de satisfacción laboral (de Spector) ni aplicados a empresas de la rama metal-mecánica, en el país o en Latinoamérica. A pesar de ello, se mencionan a continuación algunos hallazgos. Factores que coinciden con los encontrados, con otro instrumento, por Arana (2004) son: trabajo en sí, relación con los compañeros, condiciones de trabajo, reconocimiento y supervisión pero difieren en cuanto a obtener alta correlación en políticas y administración, sueldo y promoción.

Morillo (2006) de acuerdo a los resultados que obtuvo en su investigación es que el reconocimiento es uno de los factores que mayormente afecta la satisfacción laboral, sobre todo si se tiene en consideración el aspecto de Recompensas Simbólicas y Sociales donde los docentes manifestaron mayor grado de insatisfacción. Rodríguez (1989) afirma en otras investigaciones realizadas que la satisfacción y el desempeño son funciones de estas recompensas las cuales son afectadas de producirse las mismas. Los docentes al igual que otro recurso humano organizacional se sienten altamente satisfechos cuando perciben que pueden obtener reconocimiento a su actuación por lo cual su desempeño es eficiente y su comportamiento en el trabajo mejora significativamente.

Salgado (1996) menciona que los hallazgos encontrados, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal. Refiere Alonso (2008) que las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano, cuyas deficiencias pueden ser causa de insatisfacción; esta afirmación refuerza la decisión de añadir, al cuestionario utilizado en este estudio, una Variable al respecto. En resultados, el factor que se relaciona con la satisfacción es relación con los compañeros. López (2005) pone a discusión la hipótesis de Herzberg de que únicamente el logro de factores intrínsecos motivadores del trabajo puede iniciar una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización. Menciona que en la época actual, la realidad industrial, las organizaciones deben procurar ser eficaces e innovar, favorecer la realización personal y la fidelidad con los propósitos de los trabajadores, la responsabilidad colectiva y el espíritu de cooperación y, que en relación al trabajo en sí, debe haber un enriquecimiento del puesto o rediseño del mismo para ser realmente un motivador, tanto para los trabajadores como para los directivos.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación reportan que los trabajadores administrativos y operativos de la empresa objeto de estudio, presentan, en general, una satisfacción media en cuanto a las variables exploradas. Por lo antes mencionado, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que la relación y la comunicación con los compañeros son adecuadas y que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe.

A su vez, reportan que cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para hacer las tareas que les corresponden y que las condiciones físicas en el área de trabajo son pertinentes. Consideran que los beneficios y sueldo que reciben de la empresa son limitados y que son pocas las oportunidades que tiene de ascenso (probablemente debido a que el personal operativo es reducido y las tareas a desempeñar son muy específicas, por lo que las vacantes están determinadas por retiro, pensión o jubilación). Se recomienda dar retroalimentación, a los dueños de la empresa, respecto a los aspectos positivos relativos a la satisfacción laboral que reportan los trabajadores en este estudio, que sirvan de apoyo para establecer estrategias de reforzamiento y de mejora, aprovechando las áreas de oportunidad. Una sugerencia para un futuro próximo es ofrecer un diagnóstico de clima laboral que permita incorporar datos que se relacionen directa o indirectamente con la satisfacción laboral y de ser posible, seleccionar y aplicar un instrumento de medición de estilos de liderazgo.

## REFERENCIAS

Arana, W. (2004) *Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú, citado en López, J. (2005). *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005). pp. 25-36.

Alonso, P. (2008). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal administrativo*. Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Vol.24, No.1, pp. 25-40.

Álvarez, R. (2011). *Satisfacción y reconocimiento laboral de los empleados del corporativo Adventista de Montemorelos*. Tesis de Posgrado. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Montemorelos, Nuevo León. México.

Atalaya, C. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de Psicología, Año III. N° 5. Sept-1999. Perú.

Barraza, M. y Ortega, M. (2009) en Jaik Dipp et al. (2010). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes: un primer acercamiento*. Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa, Veracruz, México.

Campbell, et al. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las ferias libres*. Revista Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. 5° edición. Colombia. McGraw-Hill.

Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Herzberg et al (1987). *Un vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Harvard Business Review. Sept/Oct/1987. Vol. 65, Issues, p.p. 109-120.

López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la Teoría de Herzberg*. Gestión en el Tercer Milenio. Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Vol. 8 Núm. 15 Julio de 2005. Lima, Perú.

Morillo, I. (2006). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez*. Educare. Volumen 10. N° 2.

Navarro, E. et al (2010). *Satisfacción laboral evocada por los profesionales de la construcción en la comunidad Valenciana*. Revista de la Construcción. Vol. 9, No.1. Pp. 6-7.

Oloqui, et al. (2012). *Liderazgo y Recompensas: Factores de Satisfacción en Pequeñas Empresas Familiares*. Ponencia IX Congreso Nacional y 2° Congreso Internacional de COLPARMEX

Peiró (2000) en Cuadra y Veloso (2007). Op.cit.

Peña, et al (2013). *Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica*. Revista Internacional de Administración & Finanzas. Volumen 3. Numero 3.

Ramírez, R. et al (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience. Vol. 3, No. 1, pp. 143-185.

Rodríguez, et al (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. Salud & Sociedad. V. 2. No 2. Pp. 219-324. Mayo-agosto-2011. Santiago de Chile, Chile.

Salgado, et al. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*. PSICOTHEMA, Vol. 8, n° 2, pp. 329-335. ISSN 0214 – 9915.

Weinert (1985) en Caballero, K. (2002) La “*satisfacción en el trabajo*” y su proyección en la enseñanza. Revista de curriculum y formación del profesorado, No. 6, pp 297-298. Universidad de Granada. España.

Zamora, N. (2005). *Liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación de valor*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración. Instituto Politécnico Nacional. México.

## **BIOGRAFÍA**

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Maestra en Administración de Empresas, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es [pena-cardenas@hotmail.com](mailto:pena-cardenas@hotmail.com)

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Maestra en Administración con acentuación en Recursos Humanos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, es miembro del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es [guadalupe49@live.com.mx](mailto:guadalupe49@live.com.mx)

Ivy Oney Elizabeth Samaniego González, alumna de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, quien colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones. Su correo electrónico es [aivy\\_ray30@hotmail.com](mailto:aivy_ray30@hotmail.com)

