

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL. UN ESTUDIO DE CASO

Méndez Hernández, Rubén Emmanuel ¹

RESUMEN

El mundo actual está sufriendo una transformación en todos los ámbitos. La pandemia del Covid-19 ha ocasionado una situación difícil dada la significativa reducción de las ofertas de trabajo. Una nueva cultura en el mundo laboral que se encontraba fija en los preceptos sociales, políticos y comerciales, ha cambiado de forma acelerada transformando la manera de trabajar, no solo para los mexicanos, sino a nivel mundial. Las relaciones laborales están cambiando diariamente. Este cambio lo podemos ver en los grupos sociales, en la educación, el tamaño y la composición de la población. Aunado a esto, las teorías que explicaban estos fenómenos -dentro de la organización- han quedado rebasadas ante la actual situación, despertando la inquietud por averiguar, desde una perspectiva empírica, cómo se están desarrollando en este momento y qué adecuaciones se han implementado. En este sentido, y con el fin de ayudar a identificar estos factores en trabajadores mexicanos, se requiere conocer los cambios organizacionales que conducen a aumentar la satisfacción laboral, analizándolos cuantitativamente a través de cuatro variables principales de acuerdo con las teorías de contenido.

Palabras claves: cultura organizacional, clima organizacional, satisfacción, teorías de contenido

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON JOB SATISFACTION. A CASE STUDY

ABSTRACT

The current world is undergoing a transformation in all areas, due to the Covid-19 pandemic it has caused a difficult situation and little work, a new culture in the world of work that was fixed in the precepts, social, political and commercial, It has changed rapidly, transforming the way of working, this is not only applicable to Mexicans, but worldwide. Labor relations are changing daily, we can see this change in social groups, in education, the size and composition of the population. In addition to this, the theories that were held to study these phenomena -within the organization- have been exceeded in the current situation in the world, these problems are perceived as generating and arousing the concern to find out the current situation of operation. that is being had; how it is developing now and what adjustments have been empirically implemented. In this sense, there is an opportunity to know at this moment the organizational changes that result in job satisfaction, analyzing them through four main variables according to content theories and with the validation of a quantitative instrument, which helps to identify these factors in Mexican workers.

Keywords: organizational culture, organizational climate, satisfaction, content theories

¹ Licenciado en Administración Turística en Universidad Mesoamericana. Maestría en Administración y Doctorado en Ciencias de la Administración - Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (México). ORCID: 0009-0004-1391-5282. Email: ruben_mendezh@hotmail.com

Introducción

El clima organizacional es un tema de interés actual para casi todas las empresas por su influencia en procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje y la motivación, influyendo, por ende, en la eficiencia de la organización y en la satisfacción laboral.

El término clima se deriva de un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider y Reichers, 1983). Estos autores señalan que su estudio en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles. Las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider y Reichers, 1983) y otro para la seguridad (Galaz, 2002).

Las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand y Haller (1964) y Friedlander y Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James y Jones (1974) y las percepciones generales o sumarias de Schneider y Reichers (1983), evidencian la complejidad de adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización. Así, el clima organizacional puede ser definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona. Son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Rousseau (1988; Schneider y Reichers, 1983)

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la clima organizacional y satisfacción laboral. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins y Coulter, 2005), entendiéndose la productividad como la medida en qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción, y la insatisfacción podrá surgir si no se alcanza el objetivo psicológico asociado al trabajo (Locke, 2006).

Es por ello que la optimización de los recursos humanos es una pieza clave para el desarrollo de las empresas (García, 2012). La relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos, esfuerzos planeados, estratégicos y de largo alcance orientados hacia las personas y sus interrelaciones en una organización (Hitt, Black, y Porter, 2006). De aquí se desprende que la gestión humana deber facilitar la relación entre la empresa y la comunidad en la que desarrolla su actividad productiva, de la que puede seleccionar todo o parte del talento humano necesario (Francés y Blanco, 2008). Toda agrupación o asociación de personas para conseguir sus fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible (Gelabert, 2008).

En este sentido, el comportamiento organizacional, aunque muestra un gran progreso, todavía enfrenta muchas interrogantes y oportunidades para mejorar (Newstrom, 2011). Diferentes estudios indican que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. A mayor productividad se deberá crear una nueva filosofía empresarial

humanista en la cual la compañía demuestre el compromiso con su gente (Ouchi, 1986). El grado de satisfacción laboral facilita el mejor aprovechamiento de las personas para alcanzar las metas de individuos y organizaciones (Ivancevich, 2004).

En otro orden de ideas, los problemas estratégicos son complejos e implican el análisis de los pros y los contras, así como la disposición para aceptar soluciones intermedias (Hill y Jones, 2011). El trabajo idóneo para el ser humano debe ser aquel que responda satisfactoriamente a sus expectativas de desarrollo en los aspectos físico, intelectual y social (Aguirre, 2012). Necesitamos una definición bien fundada y plausible de lo que es una organización; una definición realizable y fácil de aplicar (Garvin, 2000), porque el sentimiento y la conciencia de la satisfacción no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo.

Es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias, mantener un balance psicológico y poder seguir siendo parte de la sociedad (Fernández et al., 2004); es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano: una organización vista como una expresión formal en la que se plasman los niveles jerárquicos y la división funcional para lograr el cumplimiento de sus objetivos (Fincowsky, 2014).

Estos cambios afectan a todas las empresas en mayor o menor medida y por ello sus directivos las conducen a procesos de transformación de la mano de las nuevas estrategias empresariales y de las nuevas formas de administración, dirección, marketing y finanzas (García, 2006). La labor de los directivos será gestionar adecuadamente las zonas de interacción de los distintos subsistemas, provocando sinergias y, por tanto, valor añadido a la empresa (Jiménez, 2011). Estas sinergias solo pueden lograrse mediante la comunicación, la cual es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano; permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y por lo tanto para la supervivencia misma del sistema (Andrade, 2005).

En las últimas décadas, el objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías sobre la satisfacción se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada; es decir, de una manera y no de otra.

De acuerdo con la literatura hay dos factores importantes para entender la teoría que sustenta el estudio del clima organizacional y satisfacción laboral: la motivación y la necesidad. En primer lugar, tenemos a la motivación que, de acuerdo con Hamptom (2000), es aquella que hace que las personas se comporten o actúen de determinadas maneras. La motivación incide en las acciones, impulsos o deseos (Flores, 1996; Porro y Núñez, 2010). De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) no solo influye la motivación en la persona, sino también en las personas con las que interactúa. Se debe reconocer

que primeramente el ser humano sigue sus propios intereses, por lo que en la medida que las personas estén motivadas los objetivos organizacionales se cumplirán.

Por otra parte, la necesidad implica la búsqueda de motivos para satisfacer necesidades. De acuerdo con Ferrer et al. (2010) y Robbins y Coulter (2005), una persona satisfecha reduce el impulso que motivó la conducta. Esta práctica nos lleva al estudio de las necesidades y los efectos de sus constructos (Todt, 1991). Las necesidades se pueden clasificar en necesidades básicas y necesidades secundarias: las primeras están vinculadas con la supervivencia, mientras que las segundas con el aspecto social, abarcando un amplio espectro. Se puede entender, junto con Hamptom (2000), que las necesidades básicas son innatas y las secundarias se aprenden. De este modo se entiende que la vida no tendría una satisfacción placentera si las necesidades secundarias no se aprendieran,

En relación con la necesidad y motivación existen teorías que influyen en los procesos innatos y aprendidos de las personas, las cuales se delimitan por teorías de contenido y teorías de procesos, pudiendo clasificarse de la forma como se indica en la Tabla 1:

Tabla 1. *Teorías de contenido y de procesos*

Teorías de contenido	Teorías de procesos
Agrupa las teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas a los efectos de lograr la satisfacción laboral mediante el clima organizacional.	Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.
<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la jerarquía de las necesidades, de Maslow. • Teoría bifactorial, de Herzberg. • Teoría de la existencia, relación y progreso, de Alderfer. • Teoría de las tres necesidades, de McClelland. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de las expectativas, de Vroom y Porter Lawler. • Teoría de la equidad, de Adams. • Teoría de la modificación de la conducta, de Skinner.

A continuación, se describen someramente cada una de las teorías de contenido.

Teoría de la jerarquía de las necesidades, de Maslow

Maslow publicó en 1954 el resultado de sus investigaciones. Su teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow (1943) en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* que posteriormente amplió. Su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos

desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) (Santrock, 2002).

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide) de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo (Daft, 2004).

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad; es decir, las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de desarrollo, las cuáles serían las necesidades de auto actualización y de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer (Robbins y Coulter, 2005).

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza (Daft, 2004).

Teoría bifactorial, de Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg (Herzberg, et al., 1959), basan su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene, al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta, ¿Qué desea la gente de sus puestos? Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación con sus puestos de trabajo.

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Herzberg que, junto con su grupo de investigación desarrolló en empresas de Pittsburgh (EE.UU.). La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo (Romero y Brunstein, 2007), llegando a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal correspondía a factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad. Estas se relacionaron con la satisfacción con el puesto (Muñoz y González, 2002), llegando a sugerir que lo opuesto a la satisfacción no es

insatisfacción, como se creía en la forma tradicional, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

Teoría de la existencia, relación y progreso (ERG), de Alderfer.

Alderfer Clayton (1969), llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow (Pereira, 2009), la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- 1) Existencia. Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow, como las fisiológicas y de seguridad.
- 2) Relación. Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- 3) Crecimiento. Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluye el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en que la Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción, en contraposición a Maslow (1943), quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas. Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión); además pueden operar al mismo tiempo varias necesidades, variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural, que pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Teoría de las tres necesidades, de McClelland

McClelland (1961) redujo a tres estas necesidades: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control:

- 1) Necesidad de logro. Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- 2) Necesidad de poder. Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

- 3) Necesidad de afiliación. Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

El análisis de las teorías de contenido antes expuestas permite argumentar que comparten un conjunto de premisas en la configuración de los tipos de necesidades; es decir, aun cuando estas teorías trabajan con supuestos teóricos diferentes, la agrupación que realizan de las necesidades presenta similitudes. Las teorías de contenido analizan los efectos para lograr la satisfacción laboral; Maslow analiza las necesidades de los individuos para satisfacer sus necesidades básicas; Herzberg no solo analiza las necesidades de los individuos, también analiza su entorno interno y externo; por su parte Alderfer (1969) se centra en la relación laboral del individuo y, finalmente, McClelland (1961) analiza la relación de poder del individuo.

Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados: la naturaleza y contenido de trabajo, el trabajo en grupo y sus directivos, las condiciones de trabajo, el esfuerzo y los resultados individuales y las condiciones de bienestar. Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales.

Se puede deducir que los factores considerados en estos trabajos se refieren a las habilidades aprendidas que Goleman (2016) define como inteligencia emocional. Este término abarca una serie de habilidades que las personas aprenden intuitivamente. Aquellos especialistas desarrollan generalmente estas habilidades en un nivel muy alto inconscientemente (Merlevede et al., 2011). Este concepto se ha popularizado y tiene como elementos, las habilidades básicas como el aprendizaje nato del individuo para comprender, emociones, sentimientos, motivaciones avanzadas que los demás no distinguen y que afectan tanto al desempeño como la satisfacción laboral (Çoban, 2019).

Las emociones pueden ser los principales motivos o factores que influyen en el campo de especialización. Los efectos de las emociones positivas suelen aumentar los recursos cognitivos, neutralizando los fallos de atención y creatividad (Zajonc y Markus, 1982), aunque también se ha argumentado que las emociones son factores diferentes de la cognición (Davou, 2007), la cual es solo el elemento por el cual el individuo capta todas aquellas habilidades aprendidas por instrucciones (Zajonc y Markus, 1982). Las personas que tienen un grado mayor de capacidad para realizar tareas han aprendido habilidades no cognitivas (Merlevede et al., 2011) que no pueden ser desarrolladas por todos los individuos. Esta diferencia de habilidades realza los motivos de esta investigación, que solo busca conocer factores que conservan los individuos dentro de su trabajo y cómo hacen para realizar un trabajo eficiente que los haga sentir bien.

No solo estamos inmersos en los factores de organización (Schein, 2004), desarrollo organizacional, clima organizacional o satisfacción laboral, sino que ahora estamos encontrando nuevas formas de expresarnos con relación a las habilidades que tienen los individuos para sobresalir en sus centros de trabajo a lo que muchos llaman inteligencia emocional (Goleman, 2016), pero realmente estos factores no cognitivos serán los causantes de que los individuos realicen un mejor trabajo para permanecer en ellos y poder suprimir sus emociones y necesidades no satisfechas.

Cuánto valor aportó Maslow (1943) a la ciencia para encontrar ahora grandes diferencias entre necesidades, contraponiendo emociones (Davou, 2007) para llegar a ellas y que no todas puedan estar en su entorno (Alderfer, 1969) para satisfacer sus necesidades (McClelland, 1961), Acaso habrán ganado más terreno las emociones (Davou, 2007) para desarrollar un trabajo y solo quedarse con las habilidades cognitivas para sentir que se pertenece a un determinado lugar (McClelland, 1961), o deben desarrollarse esas habilidades no cognitivas para poder sobresalir en este momento cambiante de las organizaciones (Herzberg et al., 1959) y tan demandante en relación con la especialización del trabajo y las escasas oportunidades que se presentan.

A pesar de que existen muchas subescalas en relación con la satisfacción y los factores que los afectan, se busca encontrar los factores determinantes en la escala de clima organizacional y satisfacción laboral a través de las teorías de contenido que se propusieron y cómo estos factores son analizados a través de un estudio de caso, relacionando la inteligencia emocional y las habilidades no cognitivas.

Metodología

Esta investigación realizada como un estudio de caso, valida los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en empleados del Súper Comercial San Miguel S.A. de C.V., teniendo como variables principales el clima organizacional y como consecuencia la satisfacción laboral, utilizando las teorías de contenido.

El estudio es transversal ya que se utiliza un cuestionario para conocer la percepción que actualmente tienen los encuestados respecto al clima organizacional a través de la puntuación directa y no se utilizan procesos sistemáticos, solo se utilizan procesos críticos y empíricos para saber si con las escalas preestablecidas se da una interpretación de la satisfacción laboral de los trabajadores de un centro comercial.

Este estudio usa un valor numérico que informa sobre la posición y relación del cuestionario y la teoría para evaluar la fiabilidad y la validez del instrumento que se administró en un solo momento para analizar la relación de las variables propuesta y las dimensiones de autonomía, habilidades, vinculación y cohesión.

Tamaño de la muestra

El estudio se realizó y analizó sobre los aspectos la población total para no dejar elementos sueltos, además de que el censo ayudó a realizar una radiografía de aspectos relevantes y poder conocer sus características con exactitud (Hernández, 2020). El censo ofreció una confianza fuera de resistencia, permitiendo analizar los aspectos más relevantes de esta comunidad y, de esta forma, poder dar confianza a lo investigado para generar un conocimiento y no un discurso común consensuado.

Hipótesis

Para la elaboración de las hipótesis se consideraron algunas características de la empresa, la relación de trabajo, problemas y consecuencias del momento que está atravesando la organización:

Ho. “A mayor Influencia del clima organizacional sobre los empleados de una empresa comercial mayor manifestación de la satisfacción laboral”

Ha. “A mayor influencia del clima organizacional sobre los empleados de una empresa comercial nula manifestación de la satisfacción laboral”

H1. Las habilidades de la organización es un factor que determina la satisfacción laboral.

H2. La vinculación que se tiene con las diferentes áreas contribuye a la satisfacción laboral.

H3. La cohesión en el área de trabajo favorece la satisfacción laboral.

H4. La contribución que tiene la autonomía del colaborador mejora la satisfacción laboral.

Recolección y análisis de datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante una liga de Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeqWRztqb7QSbaolGnywE7Jalm03HPA6IFolQd8hJPRtGWSxQ/viewform?usp=sf_link. Esta fue enviada a cada uno de los centros de trabajo de Comercial San Miguel, entre el 9 y el 13 de mayo de 2022 obteniendo un total de 99 respuestas, lo que garantiza que los datos se distribuyan de manera normal de acuerdo con la Teoría del Límite Central, que explica que a medida que n aumenta, las medias muestrales se aproximan a una distribución normal (Allen, 2000).

El instrumento (Anexo 1) se diseñó aplicando las teorías de contenido, estando conformado por 32 ítems, divididos en cinco dimensiones, (Habilidades, Vinculación, Cohesión, Satisfacción Laboral y Autonomía), obteniéndose un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.826. De este modo se midieron las propiedades que se presentaban, vinculando los procesos abstractos con indicadores empíricos (Sampieri et al., 2014).

El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva y la estadística inferencial con apoyo del software estadístico SPSS versión 26. En la primera parte se analizaron las frecuencias de cada una de las variables para conocer si existían casos perdidos que arrojaran datos nulos a la investigación. En la segunda parte del tratamiento de los datos, se analizó la normalidad de los variables propuestas a través de la prueba K-S de 1 muestra (Kolmogorov Smirnov) con un valor $p = 5\%$. La prueba que se utilizó para realizar los contrastes de normalidad fue la prueba U de Mann-Whitney que se basa en una comparación de cada observación de una muestra x , con cada observación en la segunda muestra, y sirve para verificar la hipótesis nula proveniente de una misma población comparando las diferencias entre dos medianas, por lo que se basa en rangos.

El coeficiente de correlación conocido como r de Pearson, producto momento, para medir la fuerza que existe entre las variables estudiadas, puede adoptar cualquier valor de -1 a +1, este se contrasta con el valor $p = .05$ con el que se realizó este análisis. Los valores que se muestran en la Tabla 2 permiten conocer la dirección del coeficiente de correlación que guarda cada una de las variables después de ser analizadas, y entender de una manera más fácil la correlación.

Tabla 2. Tipos de correlación y valores asociados

Tipo de correlación	Valor
Correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa fuerte	-0.75
Correlación negativa moderada	-0.5
Correlación negativa débil	-0.25
No hay correlación	0
Correlación positiva débil	0.25
Correlación positiva moderada	0.5
Correlación positiva fuerte	0.75
Correlación positiva perfecta	1

Análisis y discusión de las hipótesis

Tabla 3. Análisis de U de Mann – Whitney de la Teoría de Alderfer

Variable Alderfer prueba de U Mann - Whitney					
	Mi trabajo requiere diferentes habilidades (capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea)	Tu equipo de trabajo se enfoca a los resultados trabajando por un objetivo (resultados deseados que se esperan alcanzar)	Mi trabajo impacta en otras personas dentro o fuera de la organización (sistema para lograr metas u objetivos)	Existe autonomía en tu trabajo (que puede obrar según su criterio)	Se te informa de manera regular acerca de tu eficacia (efecto deseado) y resultados.
U de Mann-Whitney	940.000	1080.500	1017.000	957.000	1124.500
W de Wilcoxon	2318.000	2458.500	2395.000	2335.000	2502.500
Z	-2.174	-1.103	-1.578	-2.052	-0.732
Sig. asintótica (bilateral)	0.030	0.270	0.114	0.040	0.464
Resultados de significancia	2.97%	27.00%	11.44%	4.02%	46.39%
Nivel de significancia alfa	5%	5%	5%	5%	5%
Distribución Normal	48.50%	36.43%	44.18%	47.98%	26.73%
	Se rechaza	Se acepta	Se acepta	Se rechaza	Se acepta

Se puede observar en la tabla 3 el análisis no paramétrico de la prueba t para muestras independientes, prueba de U de Mann-Whitney, medida de la relación entre dos variables que han sido clasificados de más bajo a más alto (Allen, 2000), con lo que podemos analizar la primera hipótesis (H_0) “Las habilidades de la organización es un

factor que determina la satisfacción laboral”. De acuerdo con esta clasificación ordinal que permitió analizar los grados de correlación entre dos variables, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y en contraparte se acepta la hipótesis alternativa (H_1) “Las habilidades de la organización NO son un factor que determina la satisfacción laboral”, ya que como el análisis se realiza a una cola el valor de Z es de 48.5% cifra que se encuentra en la zona de rechazo de la curva y de la zona del p valor que es de 5%.

Tabla 4. Análisis de U de Mann – Whitney de la Teoría de Mc Clelland

Variable Mc Clelland prueba de U Mann - Whitney						
	Se fomenta en la empresa la armonía (entendimiento) en las áreas.	Te sientes satisfecho con el trabajo en equipo y el apoyo de tus compañeros.	El líder del grupo te motiva a trabajar en equipo	Existe un buen ambiente de trabajo	Conoces las actividades que debes realizar y el impacto que tiene en tu equipo de trabajo.	Consideras que la labor que realizas contribuye al beneficio de la empresa.
U de Mann-Whitney	1208.500	1078.000	1101.000	1202.000	1146.000	1167.000
W de Wilcoxon	2336.500	2456.000	2479.000	2330.000	2524.000	2545.000
Z	-0.103	-1.103	-0.918	-0.154	-0.609	-0.444
Sig. asintótica(bilateral)	0.918	0.270	0.359	0.878	0.543	0.657
Resultados de significancia	91.80%	26.99%	35.86%	87.75%	54.25%	65.67%
Nivel de significancia alfa	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Distribución Normal	3.98%	36.43%	31.86%	5.96%	22.57%	24.22%
	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta

Según el análisis de la tabla 4 se prueba la segunda hipótesis nula (H_0) “La vinculación que se tiene con las diferentes áreas contribuye a la satisfacción laboral”. Con los datos obtenidos se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa: la relación que se lleva entre las áreas contribuye al buen funcionamiento de la empresa, las personas buscan el poder y ser reconocidas para sentirse satisfechas dentro de su área de trabajo.

Tabla 5. Análisis de U de Mann – Whitney de la Teoría de Herzberg

Variable Herzberg prueba de U Mann - Whitney				
	El salario es suficiente para satisfacer necesidades personales.	El salario corresponde con los conocimientos, habilidades y capacidades.	Te sientes motivado (emocionado) de pertenecer a Super Comercial San Miguel.	Te sientes seguro en el ambiente (lugar) que laboras
U de Mann-Whitney	1115.500	1188.500	912.000	1112.000
W de Wilcoxon	2493.500	2566.500	2290.000	2490.000
Z	-0.783	-0.246	-2.338	-0.845
Sig. asintótica(bilateral)	0.434	0.806	0.019	0.398
Resultados de significancia	43.36%	80.58%	1.93%	39.82%
Nivel de significancia alfa	5%	5%	5%	5%
Distribución Normal	28.23%	9.48%	49.01%	29.95%
	Se acepta	Se acepta	Se rechaza	Se acepta

Mediante los datos de la Tabla 5 se probó la tercera hipótesis nula (H_0) “La cohesión en el área de trabajo favorece la satisfacción laboral”, rechazándose esta hipótesis nula (H_0) y aceptándose la hipótesis alternativa (H_1) “La cohesión en el área de trabajo NO favorece la satisfacción laboral”, de acuerdo con este estudio no se favorece el trabajo en equipo.

Tabla 6. Análisis de U de Mann – Whitney de la Teoría de Maslow

Variable Maslow prueba de U Mann - Whitney				
	Las actividades de trabajo y de descanso se ajustan a tus expectativas y necesidades.	Percibes que la empresa satisface tus necesidades.	Consideras que la empresa se preocupa lo suficiente por tu desarrollo cultural, deportivo y social.	Percibes que son atendidas sus expectativas de desarrollo de crecimiento personal, profesional, de seguridad y empleo.
U de Mann-Whitney	1147.000	1208.000	1143.000	1081.000
W de Wilcoxon	2275.000	2586.000	2521.000	2209.000
Z	-0.574	-0.107	-0.614	-1.069
Sig. asintótica(bilateral)	0.566	0.915	0.539	0.285
Resultados de significancia	56.62%	91.47%	53.90%	28.52%
Nivel de significancia alfa	5%	5%	5%	5%
Distribución Normal	21.57%	31.86%	22.91%	35.54%
	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta

Con los datos de la Tabla 6 se prueba la cuarta hipótesis nula (H_0), “La contribución que tiene la autonomía del colaborador mejora la satisfacción laboral”, aceptándose dicha hipótesis nula (H_0) y rechazando la hipótesis alternativa: la necesidad de satisfacer sus necesidades elementales es necesaria para encontrar la satisfacción laboral

Resultados

Las teorías de contenido tienen gran pertinencia en el estudio, pudiendo demostrar la influencia de ellas en la satisfacción laboral de los empleados del Super Comercial San Miguel. De acuerdo con el análisis realizado a través de U de Mann – Whitney a la hipótesis principal H. “A mayor Influencia del Clima organizacional sobre los empleados de una empresa comercial: caso de estudio mayor manifestación de la Satisfacción Laboral” se debe rechazar esta hipótesis porque se pudo comprobar que, a pesar de que pueda existir un buen ambiente laboral, condiciones idóneas para su desarrollo, colaboración entre compañeros, habilidades para desarrollar su trabajo correctamente y condiciones extrínsecas para que el individuo se haga más productivo; estas personas solo se mueven por sus características intrínsecas de acuerdo a lo que ellos creen y sienten, no importando lo que esté sucediendo a su alrededor. En la Tabla 7 se observa cómo se clasifican las teorías de contenido, de acuerdo a este estudio.

Tabla 7. Análisis Teorías de contenido, caso de estudio

Teorías de contenido	Necesidades
Mc Clelland	<ul style="list-style-type: none">• Logro• Poder• Afiliación
Maslow	<ul style="list-style-type: none">• Fisiológicas• Seguridad• Social• Autoestima• Autorrealización
Alderfer	<ul style="list-style-type: none">• Existencia• Crecimiento• Relación
Herzberg	<ul style="list-style-type: none">• Intrínsecas• Extrínsecas

Con el análisis de las teorías de contenido propuestas en este estudio se pudo observar que existen diferencias marcadas en cuanto al orden y clasificación de estas, donde en primer término se utiliza la teoría de Maslow, en segundo lugar, Herzberg, en tercera posición, Mc Clelland y, por último, Alderfer. Esta clasificación parte de la idea de que el individuo debe satisfacer sus necesidades básicas y se debe autorrealizar para sentirse satisfecho en su trabajo. Sus necesidades dentro de la empresa deben estar ligadas al buen funcionamiento de la organización, la relación con los compañeros debe ser óptima en el trabajo y el crecimiento no es solo individual sino grupal.

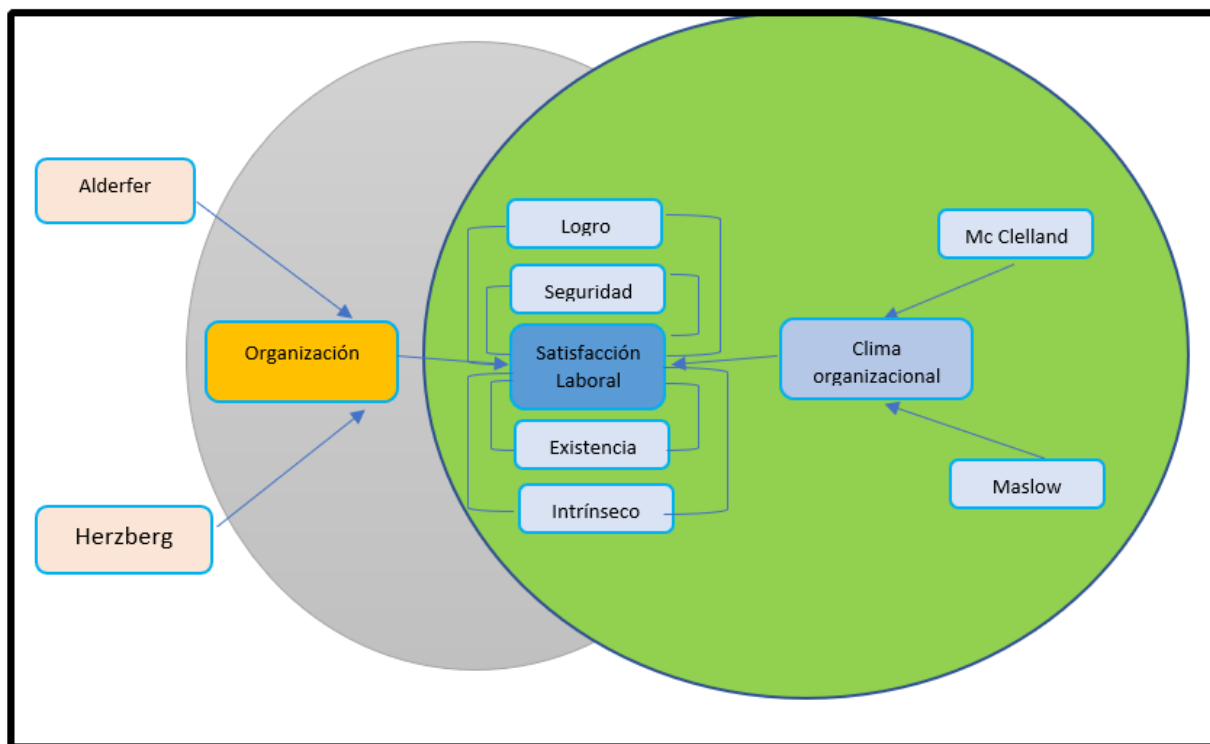
No es el caso de este estudio realizado en el estado de Puebla. En este tipo de cultura, o como país, se encontró que las personas buscan como primer objetivo el poder (Mc Clelland) para sobresalir sobre los demás trabajadores; el segundo objetivo es la seguridad (Maslow), tener un lugar donde laborar y del que difícilmente pueda ser despedido por necesidades de la empresa; en tercer término, la existencia (Alderfer) ser conocido por todos, no para ser un líder o guía, solo para conocer a las partes que laboran en el trabajo ya que, como se pudo observar, no buscan hacer equipos de trabajo, lo cual revela la existencia de un problema que puede ser cultural y buscan solo relacionarse para actividades fuera de la empresa; por último, las actividades intrínsecas (Herzberg), solo sus ideas y sus necesidades deben ser satisfechas, no buscan el compañerismo para aprender, tampoco buscan enseñar cómo se realiza el trabajo.

A partir de este análisis, la propuesta sobre el caso de teorías de contenido es que los trabajadores mexicanos, para sentirse satisfechos dentro de su lugar de trabajo, buscan tener poder, seguridad, existencia y actividades intrínsecas. Esto proviene del clima organizacional y de los factores principales que son los indicados por McClelland y Maslow; posteriormente buscan que la organización les conceda los elementos de seguridad dentro de la empresa y las habilidades para desarrollar su trabajo de manera

correcta, que están dados por los factores de Herzberg y Alderfer, elementos que tal como se aprecia en la figura 1 se han dejado afuera de la intersección entre organización y clima organizacional, ya que de acuerdo al estudio no son tomados en cuenta por los trabajadores. Un buen clima organizacional se logra con las teorías de Mc Clelland y Maslow. Este clima conduce a la satisfacción laboral, no así la teoría de Alderfer y Herzberg que deben ser dados por la organización.

Si bien es cierto que poseer las habilidades necesarias es fundamental para desarrollar adecuadamente el trabajo, se observa que el trabajador no le da importancia a la habilidad que tenga para estar en el puesto adecuado, y los factores externos que pueden influir sobre su centro de trabajo cobran poca relevancia ya que mantienen las creencias de que, en ese ambiente, están realizando correctamente su trabajo.

Figura 1. Modelo causal de las teorías de contenido



Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio Teorías de Contenido

Mediante el análisis de las teorías de contenido y los factores que se propusieron, presento una propuesta teórica, denominada “Teoría de los cuatro factores: Logro, seguridad, crecimiento y actividad intrínseca” para analizar a trabajadores en su búsqueda de la satisfacción laboral, ya que hasta este momento son las variables que destacan del estudio realizado.

- 1) Logro: Deseo de tener el poder sobre las personas que laboran a su alrededor y el reconocimiento de su jefe inmediato.
- 2) Seguridad: Necesidad de sentirse indispensable dentro de su área de trabajo y que piense que no puede ser despedido por su valía.

- 3) Crecimiento: Necesidad de ser tomado en cuenta en todas las actividades, sin sentirse miembro de la organización, solo realizarlo por estar encima de los demás.
- 4) Actividad Intrínseca: Deseo que sus ideas sean correctas y obedecidas como la persona piensa que son correctas de aplicar.

Conclusiones

El estudio que se realizó sobre las teorías de contenido da una visión sobre la forma en que se comportan los trabajadores dentro de la organización ya que, como se observó en los diferentes procedimientos, los factores que se contemplan en el clima organizacional están incompletos en algunos casos, y en otros no son utilizados de la manera en que lo propone la teoría. Estos factores determinantes para el clima organizacional, de acuerdo al análisis, deberían desembocar en la satisfacción laboral.

Pero como se observó, la hipótesis nula fue rechazada debido a que los trabajadores emplean otros factores para sentirse satisfechos dentro de la organización y cómo se muestran hacia el exterior. Se pudo evaluar el clima organizacional imperante determinando que no son las habilidades lo primero que podrían explicar su trabajo; tampoco, las habilidades no cognitivas influyen en las personas para desarrollar adecuadamente su actividad laboral.

Su naturaleza laboral no está fundada por los elementos básicos que se contemplaban dentro de la teoría, donde observamos que si la persona era hábil para desarrollar un trabajo tenía grandes oportunidades; sin embargo, se observó que estas no tienen importancia para el trabajador que busca el logro personal y poder dentro de la organización.

Se infiere que no existe una selección correcta de los trabajadores para desempeñar correctamente el trabajo, o que son personas que no le dan importancia a un trabajo que tiene una remuneración de asalariado, y que debido a esta circunstancia no existe empatía hacia sus compañeros para realizar un trabajo adecuado, sin contar que tienen poca experiencia en su puesto de trabajo, ya que de acuerdo a la variable de antigüedad en su puesto de trabajo el 90% respondió que tenían seis meses laborando en el puesto.

No fueron suficientes las cuatro dimensiones para analizar a la población en relación con el clima organizacional, ya que solo dos influyen directamente con ellos respecto a su esfuerzo individual. El 50% de los trabajadores encuestados solo cuentan con bachillerato y el 23% con Licenciatura, y cuando se les preguntó sobre el cargo, en el 99% de respuestas dieron un puesto diferente y no tienen identificada el área, jefe o lugar de trabajo dentro de la organización.

Como se pudo determinar al analizar las hipótesis, no existe la satisfacción laboral y existe un pobre conocimiento sobre el clima organizacional que impera en la empresa. Se tendría que realizar otro estudio solo aplicando clima organizacional o satisfacción laboral, pero no ambas como se realizó.

Se debe enfatizar en el análisis de retroalimentación cuando se implemente una capacitación, para conocer si se tuvo retención del conocimiento o si no ha sido suficiente hacer partícipes a los compañeros de trabajo para que den explicaciones en un lenguaje comprensible para todos.

Se observó que existe una gran resistencia al cambio; esto debido a la cultura propia de la región, grado académico y edad de los individuos, su población juvenil no los deja avanzar o progresar dentro del área laboral en la que se desenvuelven, debido a que no piensan quedarse a laborar por mucho tiempo en este lugar y si las oportunidades de la vida les favorecen, se moverán a otro lugar.

Dentro de los objetivos de la investigación se evaluó el clima organizacional imperante en la empresa. Se determinó que las habilidades no cognitivas son las que los hacen moverse dentro de ella. Con relación a su conocimiento idiosincrásico se determinó que actúan bajo aspectos culturales.

Dentro de los objetivos específicos se identificó que las habilidades sociales no funcionan en su entorno de trabajo ya que en ningún caso se observa que sean influyentes o persuasivos hacia sus compañeros; de igual forma no están interesados en promocionar a la empresa.

Se determinó que no tienen empatía con la fuerza laboral, al igual que con sus directivos cuya labor no es reconocida, ni los identifican como líderes. Igualmente se pudo observar que las condiciones de trabajo no están vinculadas a su inteligencia emocional, así como la inexistencia de resiliencia del trabajador ante la eventualidad que afronta la empresa, sus condiciones de bienestar son nulas y deberán ser estudiadas desde otro ámbito.

Finalmente, se concluye que las cuatro dimensiones indicadas (logro, seguridad, crecimiento y actividad intrínseca) fueron suficientes para determinar cómo actúan los trabajadores dentro de la empresa, sentando las bases para la propuesta teórica presentada en relación con las teorías de contenido.

Referencias

- Aguirre, A. G. (2012). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2) 142-175. doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Allen L. W. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Netbiblo .
- Çoban, F. (2019). The Relationship between Professional Translators's Emotional Intelligence and their Translator. *International Journal of Comparative Literature & Translation Studies*, 7(3) 50-64. DOI:10.7575/aiac.ijclts.v.7n.3p.50
- Daft, R. L. (2004). *Administración*. México: Thompson.
- Davou, B. (2007). Interaction of Emotion and Cognition in the Processing of Textual Material. *Meta Journal des traducteurs*, 52(1) 37-47. DOI:10.7202/014718ar

- Fernández, A. R., Bretones, F. D., Martínez, F. F., Quirós, M. A., Peregrin, M. M., Santa-Bárbara, E. S., & Martín, V. Z. (2004). *Psicología en las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Ferrer, G., Hirt, L., & Newel, H. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: Mc Graw Hill.
- Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: Mc Graw-Hill.
- Flores, C. T. (1996). *Motivar a otros*. Venezuela: UPEL.
- Forehand, G. A., & Haller, G. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior . *Psychological Bulletin*, 62(6) 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Francés, A., & Blanco, E. (2008). *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Ediciones IESA.
- Galaz, J. F. (2002). La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal. *Perfiles educativos*, 24(96), 47-72.
- García, G. (2012). *Competencias Laborales*. México: Trillas.
- García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. España: INNOVA.
- Garvin, D. A. (2000). *Crear una organización que aprende*. España: Deusto.
- Gelabert, M. P. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: B de Bolsillo.
- Hamptom, D. R. (2000). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, P. E. (2020). Descolonizar el censo. La división social de las ciencias sociales y el lugar de sus herramientas en la genealogía colonial. *Tábula Rasa* (34), 173-195. <https://doi.org/10.25058/20112742.n34.09>
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* . New York: John Wiley & Sons.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica*. México: Ceengage Learning.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J. M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12) 1096-1112. DOI:10.1037/H0037511
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC .
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y economía*. México: Mc Graw Hill.
- Locke, J. (2006). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. México: Porrúa.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4). 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Princeton.
- Merlevede, P. E., Bridoux, D., & Vandamme, R. (2011). *7 Steps to Emotional Intelligence*. Reino Unido: Brit Books .
- Muñoz, D. B., & González, F. J. (2002). La Satisfacción Laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo: Revista iberoamericana de relaciones laborales* (11), 189-200.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z*. Addison Wesley.
- Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones. *Revista Educación*, 33(2) 153-170.

- Porro, A. B., & Núñez, R. R. (2010). Motivación y rendimiento docente en estudiantes bolivianos del Nuevo Programa de Formación de Médicos. *Educación Médica Superior*, 24(1) 42-51.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Cómo explicar y prevenir el comportamiento*. México: Pearson Educación.
- Romero, R., & Brunstein, S. (2007). Motivación hacia el estudio en contexto universitario. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(12) 19-25.
- Rousseau. (1988). The construction of climate in organizational research. Wiley, Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (volume 3). New York: Wiley, 139-158.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill .
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*. *Personnel Psychology*, 36(1) 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Todt, E. (1991). *La motivación*. Herder, Barcelona.
- Zajonc, R. B., & Markus, H. (1982). Affective and Cognitive Factors in Preferences. *Journal of Consumer Research*, 9(2) 123-131.