

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPLEJO DE TIENDAS  
PERTENECIENTE A LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL  
VARADERO ESTE EN EL HOTEL ROYALTON HICACOS  
VARADERO RESORT & SPA.**

**Lic. Yusel Denis Reinaldo Martiatu<sup>1</sup>, Lic. Deynis Pérez Delgado**

*1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía  
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [yusel.reinaldo@umcc.cu](mailto:yusel.reinaldo@umcc.cu)*

## Resumen

La presente investigación tuvo lugar en el Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”. El objetivo fue el diagnóstico de su clima laboral actual, así como la satisfacción laboral de sus trabajadoras. A partir de una metodología de investigación cuantitativa se realizó un estudio de carácter descriptivo. Se trabajó con una muestra de diez sujetos mujeres en un rango etario entre 45-50 años, con una media de vida laboral de 23 años, y un promedio en el cargo actual de 14 años. Se aplicaron cuatro técnicas (dos entrevistas individuales, análisis documental y observación) y dos instrumentos (Cuestionario sobre mi trabajo y MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire (versión reducida)). La información obtenida fue procesada desde fórmulas de estadística descriptiva, y luego a partir del análisis de contenido. Los principales resultados muestran que la percepción del clima laboral es medianamente favorable con tendencia a lo favorable, y que las sujetos de la muestra experimentan estados de satisfacción intrínseca que son superiores a los de la satisfacción extrínseca. Las recomendaciones van orientadas a desarrollar estrategias de comunicación empática desde la directiva hacia las subordinadas, a establecer nexos funcionales y afectivos con el colectivo laboral del propio hotel, y a desarrollar estudios institucionales que aborden otras de las aristas de la psicología en las organizaciones.

*Palabras claves: Diagnóstico, Clima laboral, Satisfacción laboral*

---

## **Introducción.**

### **Orígenes y Antecedentes del Clima Organizacional**

La historia del “Clima Organizacional” como categoría, tiene sus comienzos en la década del treinta y la del sesenta del pasado siglo, lo cual da cuenta de que su estudio ha estado ocurriendo en paralelo al de las organizaciones en general.

Dentro de los pioneros en el uso del término se encuentran Kurt Lewin, Leppitt y White. Estos lo ven como la explicación a la relación entre las personas y el ambiente en sus investigaciones sobre estilos de liderazgo. Años después el propio Lewin acuñaría el término como: “atmósfera psicológica” que describe la realidad empírica, medible y modificable, donde la organización es vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. (Cornell, 1955) y (Argyris, 1958), proponen que el clima sea visto como la percepción que los trabajadores poseen de cada uno de los elementos que forman parte de la organización, el uno, mientras el otro asume que un determinado clima depende de las relaciones interpersonales que se desarrollan a lo interno del espacio laboral. Las investigaciones de (Halpin y Croft, 1963), en espacios escolares, terminan de sentar las bases para la asunción del clima organizacional como una categoría de análisis en el estudio de los espacios laborales (García, 2009; Domínguez, 2011; Ramos, 2012; Machado, 2014).

Un análisis de lo anterior permitiría hablar de la imbricación del Clima Organizacional, clima laboral o atmósfera psicológica como se suele llamar, con otros aspectos dentro de la organización tales como: los estilos de liderazgo, las prácticas de dirección, el sistema formal, la estructura de la organización, los sistemas de incentivos, las interacciones entre los miembros, la motivación, la satisfacción y la cultura organizacional.

Respecto a estos dos últimos fenómenos organizacionales daremos especial atención. En el caso de la cultura organizacional, buscaremos mostrar los espacios de confluencia y diferencias entre esta y el Clima Organizacional, con el objetivo de clarificar qué entenderemos por Clima Organizacional en la presente investigación. Sobre la satisfacción, la intención es conceptualizar la misma y establecer nexos que expliquen la utilidad de estudiar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral como variables en relación.

### **Clima Organizacional y Cultura Organizacional.**

Autores como (Robbins, 1999) y (Gibson et al., 1996), quienes comparten la analogía personalológica de Gillerman, plantean que los términos clima y cultura organizacional hacen alusión a lo mismo, y lo definen como la personalidad y el carácter de una organización.

Por su parte (Ouchi, 1992) plantea que tanto la tradición como el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía.

Para (Zapata, 2000) entre ambos, cultura y clima organizacional, existe una relación de dependencia que permite el desarrollo y el cambio organizacional (García, 2009).

Autores como (Schein, 1996) y (Moros, 2006) coinciden en que la Cultura Organizacional hace alusión a la identidad compartida de los miembros de una organización, refuerza el grupo como espacio de trabajo, propicia que en las decisiones tomadas por la administración sean considerados los empleados, constituye un conjunto de significados compartidos que actúa como mecanismo de regulación (no siempre formal), al establecer los límites y normas en función de los valores propios de la organización (Pelaes, 2010; Montes, 2012).

Sobre Clima Organizacional, las definiciones comienzan en la década de los 70 con autores como Likert, 1967; Campbell, 1970; Hellriegel & Slocum, 1974 y Litwin & Stinger, 1978; hasta las propuestas en el período de los 90: Brow & Morberg, 1990; Frederick & Gilmer, 1993; Gonçalves, 1997, Robbins, 1998; y las del presente siglo: Guillén & Guil, 2000; Marín, 2002; Anzardo, 2006, Gómez, 2008, Palma, 2009; entre otras. En todas estas definiciones la “percepción” parecería ser la variable constante.

Según (Likert, 1967) el Clima Organizacional es el resultado de la percepción directa de los subordinados respecto al comportamiento que asumen los administrativos y las condiciones organizacionales. (Campbell, 1970) y (Hellriegel y Slocum, 1974), coinciden en que el Clima Organizacional, son atributos específicos que se pueden percibir no solo de la organización como un todo, sino también de sus subsistemas, a partir de cómo se relacionan con sus miembros y el ambiente. Por su parte (Litwin y Stinger, 1978) dicen que este influye en el comportamiento de los trabajadores al ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que estos perciben y experimentan (Morales, 2012). Estos autores de manera general, coinciden al tomar en cuenta en sus conceptos a los directivos, los empleados y el ambiente externo a la organización.

Para (Brow y Morberg, 1990), cuando se habla de clima, nos referimos a las características del medio ambiente interno de la organización y la forma en la que lo perciben sus miembros. (Frederick y Gilmer, 1993), manifiestan que son las características que distinguen a la organización e influyen en el comportamiento de las personas que son parte de ella; para ellos el proceso de percepción no aparece, al menos no de manera manifiesta. (Gonçalves, 1997), lo denota como un fenómeno que está entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, lo cual se cristaliza en comportamientos (la productividad, la satisfacción, la rotación). (Robbins, 1998), enuncia que son las características del medio interno de la organización tal cual como las perciben sus miembros. Para estos autores, la variable medio interno de la organización parecería estar jugando un papel importante, lo que tributaría a la concepción del Clima Organizacional en relación con la identidad de la organización (García, 2016).

(Guillén & Guil, 2000) dan cuenta de que, al hablar de Clima Organizacional, se hace referencia a la percepción de las personas que forman parte de una organización, en su

interacción con el medio laboral. (Marín, 2002) agrega que es la percepción de las características relativamente estables que influyen en las actitudes y los comportamientos. (Anzardo, 2006) hace referencia a que este es el resultante de la sinergia entre las características estables de la realidad objetiva en la organización y la percepción subjetiva que los miembros tienen de estas. (Para Gómez, 2008) el clima tiene un factor situacional ya que lo ve como las reacciones culturales, la interpretación de la realidad y los métodos de acción que caracterizan a un momento dado de la organización. Por su parte (Palma, 2009) lo conceptualiza como la percepción de los individuos que laboran en la organización, así como la opinión que poseen de su autonomía, estructura, motivación, apoyo, descentralización, etc (García, 2016). Nuevamente los autores coinciden en términos identitarios al hablar de aquellas características que son distintivas de una organización, teniendo en cuenta, además, la variable situacional, así como los procesos que transcurren en la organización.

Por nuestra parte coincidimos con la investigación de (García, 2016); y consideramos que el Clima Organizacional constituye el conjunto de percepciones que experimentan los trabajadores de una organización hacia el ambiente humano y las condiciones en las cuales desarrollan su actividad, de acuerdo a lo definido por (Casales, et al., 2000), citados por (Morales, 2012).

### **Enfoques sobre el Clima Organizacional**

Similar a lo que ocurre con el resto de las categorías que hemos explicado antes, la comprensión del “Clima Organizacional” una vez que comenzó a apreciarse como adecuada para el análisis del espacio empresarial, fue sujeto de varias posturas de análisis, en especial hay tres que nos gustaría mostrar en esta sistematización teórica:

- **Enfoque estructuralista**, también señalado en la literatura como “realista-objetivo”, por su énfasis en lo fácilmente visible de una organización. De ahí que sus principales exponentes Forehand y Gilmer, visualicen que: “El clima es un conjunto de característica que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones” (Machado, 2014, p. 6).
- **Enfoque subjetivo**, perteneciente a la escuela fenomenológica, habla de lo individual, de la dimensión psicológica de la organización. Schneider, uno de sus principales autores enuncia que: “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema” (Machado, 2014, p. 6)

- **Escuela interaccionista**, o enfoque de síntesis, constituye un paradigma explicativo más reciente que los anteriores. El mismo evalúa la percepción de los procesos y estructuras de la organización, así como las percepciones que los individuos tienen sobre su espacio laboral. Con esto, buscan salvar la dicotomía objetivo-subjetivo. Entre sus principales postulados manifiestan que: los miembros de una organización están expuestos a características objetivas similares; por lo que viven un proceso de homogenización que pasa por la atracción, selección y la socialización; lo que hace que creen significados compartidos. Estos significados y sentidos compartidos tienen mayor riqueza en los grupos de trabajo, aunque cada interpretación del espacio laboral pasa por el filtro de las diferencias psicológicas. El clima laboral varía de acuerdo a las rotaciones laborales, ya que tanto los individuos como el contexto laboral se influyen mutuamente (Montes, 2012; Segredo, 2013; Anaya, 2014; Machado, 2014; García, 2016).

Al analizar los enfoques anteriores, coincidimos con investigaciones precedentes (Montes, 2012; Segredo, 2013; Anaya, 2014; Machado, 2014; García, 2016, entre otras), en que estos representan la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre Clima Organizacional, no siempre excluyentes entre sí; sino como etapas o niveles de análisis que permiten al investigador diagnosticar el “clima organizacional” de un espacio laboral determinado. A partir de lo anterior si bien, no queremos caer en la tentación de proponer una definición de la categoría, nos parece adecuado destacar aquellos aspectos que consideramos imprescindibles en su comprensión:

- El Clima Organizacional constituye una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.
- Puede ser entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, de acuerdo a la percepción directa o indirecta que posean sus miembros de este espacio laboral.
- Es un concepto dinámico, pues varía en función de las situaciones organizacionales, así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas; lo cual permite identificar una organización de otra y una sección a otra de la misma organización.
- Se ve influenciado por los cambios en la estructura organizacional, en la cultura, en los procesos organizacionales y en las relaciones que la organización establece con el ambiente.
- La medición del clima laboral debe ser un proceso descriptivo y no evaluativo, en el que se diagnostique la percepción grupal y no la individual.

### **Funciones y dimensiones del clima organizacional.**

En sus trabajos Likert plantea 8 dimensiones a partir de las cuales evaluar la variable. Estas son: los métodos de mando utilizados por los líderes, los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados, las características de los procesos de comunicación, la importancia de la relación entre los superiores y subordinados para establecer los objetivos de la organización, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, así como los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento de la organización (Sandoval, 2004).

Investigaciones realizadas por Litwin y Stinger (1968) en varias empresas, le permitieron proponer un conjunto de dimensiones medibles cuando se desea diagnosticar el clima en una organización (Sandoval, 2004; Anaya, 2014):

1. **Estructura:** percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual:** sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
6. **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
7. **Estándares/Normas/Expectativas de rendimiento:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones.

Los autores Campbell et al., 1970 describen que las dimensiones principales de Clima Organizacional son (Domínguez, 2014; García, 2016):

- a) Autonomía Individual
- b) Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada.
- c) Orientación hacia la recompensa

d) Consideración, afecto y apoyo.

Martínez, 1997 y en concordancia con ella Guillén y Guil, 2000, ofrecen las siguientes dimensiones (Domínguez, 2014; García, 2016):

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Para la presente investigación, si bien tomaremos en cuenta la presencia de las dimensiones antes mencionadas, como directrices utilizaremos aquellas que componen el “Cuestionario sobre mi trabajo” creado por la OPS. Las mismas son: motivación, participación, reciprocidad y liderazgo.

### **Teorías o modelos sobre la Satisfacción Laboral.**

Para el estudio de la Satisfacción Laboral, se han generado tantas teorías como investigadores han utilizado esta categoría. A partir de la revisión bibliográfica mostraremos aquellas que por la forma acertada en la que la han manejado sería adecuado conocer.

Autores como (Hackman y Oldham, 1975), (Griffin y Bateman, 1986), (Flores, 1992), (Robbins, 1999), y otros al conceptualizar la Satisfacción Laboral, exponen la influencia sobre esta de factores como: el salario, la relación con los compañeros, los estilos de liderazgo, las posibilidades de ascenso, los beneficios, entre otros.

Por su parte Frederick Herzberg, autor de la “teoría bifactorial” (“teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”), divide los factores anteriores en dos grupos (Caballero, 2002; Pérez y Rivera, 2013; Martín, 2015).

El *primer grupo* incluye aquellos que le son extrínsecos al trabajo: procedimientos y normas, salario, relaciones con los superiores, relaciones con los compañeros, seguridad en el empleo, y condiciones físicas.



El *segundo conjunto* de los factores son los intrínsecos del trabajo, que tienen que ver con: reconocimiento, logro, responsabilidad, ascensos y promoción, crecimiento, y desarrollo personal.

En la concepción de este autor sobre la satisfacción se incluye la insatisfacción, aunque manifiesta que ambas actitudes no se presentan al unísono en la conducta del profesional. Esta teoría que pertenece al modelo de contenidos, por su énfasis en la relación entre la Satisfacción Laboral y las características del trabajo; manifiesta que la Satisfacción Laboral se logra cuando el sujeto tiene satisfechas el segundo conjunto de necesidades. A estas las llama factores motivacionales y la causa de que sean las que permiten la satisfacción del empleado con su labor, es porque propician el desarrollo psicológico. En el caso del primer grupo, estas las refiere como necesidades higiénicas y su satisfacción no genera satisfacción en sí, si no que permite que la persona no se sienta insatisfecha con su trabajo (Caballero, 2002; Pérez y Rivera, 2013; Martin, 2015).

En resumen, un sujeto que trabaja en determinada organización donde el salario es bueno, las relaciones de él con sus directivos y con sus compañeros son afectivas y efectivas, posee buenas condiciones laborales, es decir las necesidades higiénicas están satisfechas; es una persona cuya satisfacción se encuentra en estado neutro (no está insatisfecho, pero aún no ha alcanzado la satisfacción). Ahora, si además de las necesidades anteriores estar satisfechas, este individuo, obtiene reconocimientos por sus logros, posee posibilidades de ascenso, se le asignan responsabilidades de acuerdo a sus competencias laborales; el mismo se siente motivado hacia su trabajo, y por tanto experimenta Satisfacción Laboral. Si la persona posee satisfechas las necesidades intrínsecas a su puesto de trabajo, aquellas que lo motivan hacia su actividad laboral, pero no así las higiénicas o extrínsecas, también se encontrará en un estado neutro (Caballero, 2002; Pérez y Rivera, 2013 y Martin, 2015).

Otra de las teorías que se encuentran bajo el paradigma de los contenidos es “la teoría de las necesidades” de Abraham Maslow. Este autor expone un grupo de cinco necesidades ordenadas de manera ascendente. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas (alimentación, protección), le siguen las necesidades de seguridad, luego las sociales (amistad, participación), en el cuarto escaño están las de estima, y en lo más alto de la pirámide las de autorrealización (Pérez y Rivera, 2013; Martin, 2015).

Siguiendo este paradigma, para el autor y sus seguidores, la Satisfacción Laboral (en este caso), fluctúa en una especie de continuo. Las personas se mueven en la pirámide de las necesidades más básicas a las de mayor nivel, en la medida que se satisfacen estas necesidades dejan de dinamizar el comportamiento y a la vez generan cierto nivel de bienestar que se aumenta con la satisfacción de las necesidades del próximo nivel (Pérez y Rivera, 2013; Martin, 2015).

Tal como las teorías anteriores pertenecen a un paradigma teórico donde se pone el acento en el contenido, existen un grupo de teorías que lo hacen en los procesos. Entre estas se encuentran la de “la equidad” y la de “la finalidad”.

La teoría de la equidad constituye una propuesta de Adams (1963). El autor plantea que la Satisfacción Laboral se logra a partir de un proceso de comparación entre la proporción propia de trabajo beneficio y la de sus compañeros. Según estos postulados el logro de la satisfacción no responde a la satisfacción de necesidades de motivación, si no a la percepción de que se recibe tanto como se merece y especialmente tanto como reciben aquellos que hacen el mismo trabajo (Martin, 2015). Aunque en nuestro criterio podríamos establecer cierta analogía entre estos postulados y los de las teorías anteriores, ya que, al percibir satisfacción como resultado de un proceso de comparación con otra persona, se satisface una necesidad de reconocimiento, que entraría dentro de las necesidades sociales planteadas por Maslow y a la par existiría un “logro” que responde a los factores motivacionales propuestos en la teoría bifactorial.

Plantea (Martin, 2015), que otra de las teorías que responde al ámbito de los procesos es aquella desarrollada por Vroom en 1964. La llamada “teoría de las expectativas”, propone que la Satisfacción Laboral es alcanzada, cuando la persona percibe que su labor genera los resultados que desea, nuevamente haciendo un paralelismo con las anteriores veríamos que se hace referencia a la satisfacción de necesidades de reconocimiento y de factores motivacionales. Según el autor la satisfacción es la suma de las valencias obtenidas en función de la instrumentalidad que haya requerido cada uno de estos resultados. Una satisfacción alta se alcanza cuando ante determinado desempeño se logra el resultado esperado, y es baja cuando no se obtiene lo que se desea o es difícil conseguirlo. La teoría se desarrolla a partir de tres categorías fundamentales: expectativa, valencia e instrumentalidad.

- **Expectativas:** percepción de la probabilidad de que ante determinado comportamiento se reciba el resultado esperado.
- **Valencia:** tiene que ver con la atracción individual hacia determinado resultado, que depende del valor que cada persona les da a las recompensas. Esta valencia puede ser positiva, negativa o neutra.
- **Instrumentalidad:** tiene que ver con la percepción que cada sujeto tiene de que determinados resultados le permitirán alcanzar otros resultados con mayor valencia para ellos.

Por nuestra parte consideramos que, al igual que ocurre con las teorías asociadas al Clima Organizacional, las relacionadas con la Satisfacción Laboral, poseen su valor por sí solas; mas parecería adecuado utilizarlas como esquemas generales en función de los resultados obtenidos en la investigación.

A continuación, mostramos algunos de los puntos que consideramos son importantes para el estudio de la Satisfacción Laboral:

- Tiene su base en estados emocionales y cognitivos a partir de las experiencias y expectativas que se posean del espacio laboral.
- Constituye un sistema de actitudes que se genera hacia el puesto de trabajo, sus exigencias y la organización en general.
- Su logro permite la satisfacción de necesidades tanto de índole personal como social, las cuales no se agotan si no que se desarrollan para movilizar el comportamiento hacia la búsqueda de una Satisfacción Laboral.

### **Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

(Martínez, 2000) manifiesta que el concepto de clima psicológico posee más relación con el de Satisfacción Laboral que con el de Clima Organizacional. Para esta autora el clima psicológico y la satisfacción hacen referencia a dimensiones individuales, mientras que el Clima Organizacional es una característica del sistema social.

En investigaciones previas de Silva, 1996, se plantean conclusiones similares a las de la autora anterior. Señala que el clima abarca la organización en su totalidad, siendo su unidad de análisis la organización, y en el caso de la satisfacción, su unidad de análisis es el individuo ya que esta denota la dimensión particular y afectiva de una entidad (Amaro et. al, 2014).

¿Qué pertinencia posee utilizar estos constructos para el diagnóstico de una organización, después de lo antes dicho?

Como antes decíamos, el Clima Organizacional hace referencia a la percepción subjetiva de los trabajadores respecto a los procesos y estructuras de la organización, es una muestra de la calidad de vida de una entidad de acuerdo a cómo la perciben sus miembros. Al diagnosticar el clima existe la posibilidad de que podamos conocer el estado actual de los comportamientos que tributan al desempeño laboral, por tanto, permite hacer pronóstico para la optimización de esta dimensión del espacio laboral. Si bien el concepto de Clima Organizacional hace referencia a una medida global, la forma de obtener esta medida y por tanto de desarrollarla en positivo, depende de las personas que integran el espacio laboral a diagnosticar; de ahí la utilidad del concepto de Satisfacción Laboral.

“La satisfacción se refiere a las experiencias emocionales de la situación laboral y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral” (Cabrera, 2003, p.19).

Cada trabajador creará un marco de referencia que, en interacción con sus necesidades, le permitirá decir si su puesto de trabajo y la institución en la que se encuentra, en general, le generan bienestar. Este criterio de bienestar de una persona puede constituirse en un referente compartido, por procesos de comparación, a partir de las relaciones afectivas y

funcionales que se establecen con los compañeros de trabajo, etc. Una vez que esto es parte de la cultura organizacional genera cierta atmósfera en la organización que condiciona o al menos influye en buena medida en el Clima Organizacional que se genera.

Lo cual nos hace concluir en que si se desea conocer y optimizar el Clima Organizacional sería óptimo trabajar a partir del diagnóstico de la Satisfacción Laboral. Para conocer el marco de referencia a partir del cual los trabajadores construyen su percepción sobre su atmósfera laboral, es oportuno saber cuáles son los elementos afectivos y cognitivos, así como las actitudes que poseen dichos trabajadores sobre la empresa en la que laboran.

### **Cuba, algunas consideraciones respecto a los trabajos sobre las organizaciones, “el clima organizacional” y “la satisfacción laboral”.**

En el primer acápite del presente capítulo se mencionó el reto que posee la Psicología Organizacional en el país, así como la posibilidad de la utilización de la Teoría de Desarrollo Organizacional como un paradigma de trabajo. Pues esto más que una posibilidad constituye una realidad. Según Ávila y Medina, 2001, en nuestro país se instaura una política administrativa que se denota como “Perfeccionamiento Empresarial” y debido a su modo de gestión parecería ser la propuesta cubana a la Teoría del Desarrollo Organizacional.

Este modo de gestión constituye un proceso en el que una de las principales máximas es el logro de la competitividad de las entidades cubanas a partir de la búsqueda de la eficiencia y la eficacia manteniendo la atención en el cuidado del capital humano. El logro de estos objetivos parte del conocimiento del medio en el que están insertas las empresas, del ambiente interno en esta, de su estructura, así como de los recursos humanos que la integran; en una dimensión temporal que comprende el aquí y el ahora con una perspectiva hacia el futuro y sus demandas. Esta exploración es susceptible a ser realizada a partir de la evaluación y medición del clima laboral de las organizaciones, así como de la Satisfacción Laboral de las personas dentro de ellas.

Aun con lo anterior, (García, 2016) da cuenta de que las investigaciones en Cuba, respecto a ambas dimensiones organizacionales (clima laboral y satisfacción laboral), no son un hacer cotidiano; de ahí la pertinencia de generalizar este tipo de estudios tanto en su valor científico como en su riqueza práctica para el ámbito empresarial.

Lo anterior está en consonancia con que investigaciones como las de (Segredo, 2013) y (Segredo et al., 2015), denoten la urgencia de realizar exploraciones en las que se analice el “espíritu de la organización”, en las instituciones de Salud Pública, con el objetivo de propiciar la gestión de cambio en los sistemas organizacionales. Así como crear instrumentos para la medición del clima laboral en dichos centros. El estudio de 2015 pone a relieve la utilidad de los diagnósticos a la atmósfera organizacional como una vía para optimizar el cumplimiento de la misión de los centros de salud; y con esto el desarrollo ascendente de la organización, y de la sociedad en su nivel macro.

Desde nuestro centro de estudio, según (Amaro et al. 2014), desde 2009 se realizan investigaciones que buscan diagnosticar el Clima Organizacional por sí solo o en su relación con la Satisfacción Laboral. Los resultados investigativos de estudios como los de Morales, L. (2009), Terry, R. (2010), Mesa, O. (2011), Domínguez, J.F. (2011), Montes, V.A. (2012) y De Lara, D. (2013), pudiendo agregar la de García (2016) aportan resultados que contribuyen a validar la veracidad de estos diagnósticos ya que proporcionan una visión actual y en futuro de las entidades. Lo que permite adaptarse a los cambios del ambiente externo y del interno, ya que puede hacer frente a las contingencias actuales, así como crear estrategias que preparen a la organización en su calidad de sistema en función de prevenir eventualidades futuras.

En lo referente a las categorías de análisis que utilizaremos en la presente investigación, los estudios citados en el párrafo anterior, muestran que existe un vínculo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral; manteniéndose ambas como categorías independientes. Su relación parecería estar dada de manera bidireccional; la misma radica en que la satisfacción de las personas con su espacio laboral, influye en la percepción que se tiene de dicho ámbito, a la par que esta percepción tiene su reflejo en los estados de ánimos que hacia la organización posean sus trabajadores.

Sobre la base de la teoría mostrada anteriormente y de la pertinencia, que consideramos, posee la realización de esta investigación en nuestra sociedad, a continuación, mostraremos el marco metodológico que la sustenta.

## **Desarrollo.**

### **Diseño Metodológico**

#### **Problema de investigación:**

- ✓ ¿Cómo se comporta el clima organizacional actual y la satisfacción laboral en el Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”?

#### **Objetivo general:**

- ✓ Diagnosticar el clima organizacional actual y la satisfacción laboral en el Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”.

#### **Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Cuál es la percepción del clima organizacional actual que poseen las trabajadoras del Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”?

- ✓ ¿Qué características tiene la satisfacción laboral de las trabajadoras del Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”?

### **Tareas de investigación**

- ✓ Constatar la percepción que del clima laboral de su entidad tienen las trabajadoras del Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”.
- ✓ Explorar las características que posee la satisfacción laboral en las trabajadoras del Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”.

### **Población y muestra:**

La población está constituida por las 10 trabajadoras que forman parte del Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa.

### **Tipo de investigación**

Se utilizó una metodología de investigación mixta de carácter descriptivo. Debido a que este favorece una mayor integración y consolidación de los resultados. Este tipo de investigación está constituida por la unión de dos enfoques el cualitativo y el cuantitativo; el primero apunta a interpretar, construir y descubrir estas situaciones. Lo que le interesa es la individualidad del fenómeno y toda su riqueza interpretativa (Sampieri et al., 2006), mientras que el segundo favorece la descripción, explicación y predicción de fenómenos; posibilita generalizar los resultados, la réplica. Su utilización favorece poseer una perspectiva más precisa del fenómeno, por tanto, permite obtener mayor perspectiva del problema: *“frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa)”*. Posibilita triangular la información, y en general ampliar el entendimiento de los resultados, pudiendo así describir con la mayor precisión el estado actual del clima organizacional del Complejo de Tiendas perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este en el Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa.

### **Técnicas:**

- ✓ Análisis documental.
- ✓ Observación no participante.
- ✓ Cuestionario sobre mi trabajo.

- ✓ MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire (versión reducida).
- ✓ Entrevistas individuales.

### **Análisis integral de los resultados.**

Con el objetivo de explicar el comportamiento de las variables “clima organizacional” y “satisfacción laboral” en Complejo de Tiendas del Hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”, a continuación, se ofrece un análisis a través de la triangulación de los resultados obtenidos.

En la presente investigación se consideró al “clima organizacional” como la percepción resultante de la relación entre los trabajadores y sus condiciones laborales, así como de estos con el propio ambiente humano. Para comprender dicha dinámica se tuvieron en cuenta las variables que propone el “Cuestionario sobre mi trabajo” (ver capítulo metodológico). A partir de lo que se puede diagnosticar al clima laboral actual como favorable (ver análisis del Cuestionario sobre mi trabajo).

Las variables “motivación” y “participación” aparecen percibidas como medianamente favorables con tendencia a lo favorable. Al analizar la primera de estas destacan como percibidas de manera favorable las subvariables “realización personal” y “adecuación de las condiciones de trabajo”. Los valores de la segunda de las subvariables están en sintonía con que desde la política medioambiental de la organización se vea por mejorar las condiciones seguras e higiénicas de trabajo. En la observación hecha al espacio laboral se evidencia que las condiciones físicas y de equipamiento son adecuadas. La muestra coincide con dichas observaciones, al valorar el ambiente físico como uno de los elementos mejor vivenciados de su espacio laboral. Respecto a la “realización personal”, la máxima dirección de la organización considera la formación de su capital humano como una de las prioridades en su gestión. A excepción de una de las trabajadoras, el resto da cuenta de su participación en cursos de superación afines a su actividad laboral. Las trabajadoras apuntan a que en su marco laboral se respetan, alientan y toman en cuenta sus opiniones para optimizar el desarrollo laboral de la entidad. Esto último coincide con que la subvariable “compromiso con la productividad” que pertenece a la variable “percepción”, alcance un valor de 4.6 lo que indica que es percibida de manera muy favorable. Lo que se sustenta, además, en que las trabajadoras manifiesten responsabilidad individual con su ejercicio laboral en sí y la institución en general.

La variable “liderazgo” da cuenta de que existe en la muestra una percepción ligeramente favorable hacia la directiva inmediata. El ejercicio directo del rol de esta es valorado por las trabajadoras como favorable. Se identifica la gestión de la misma como eficiente, aunque las trabajadoras enuncian descontento con la forma en la que se expresa, o maneja su frustración. En la observación hecha al espacio laboral se advirtió que la comunicación entre ambas partes ocurre mediada por las diferencias jerárquicas y que tiene un carácter informativo (dar y recibir información, y retroalimentación durante el horario laboral).

Dentro de esta variable aparece la subvariable “estímulo del trabajo en equipos”, cuya percepción es medianamente favorable con tendencia a lo favorable. Esto se sustentaría en lo antes mencionado, respecto a, que las opiniones de las trabajadoras para optimizar la actividad laboral son respetadas y tomadas en cuenta por el resto del colectivo laboral, aunque, según lo observado, si bien las trabajadoras comparten el objetivo de su actividad laboral en sí, el espacio físico de dicha actividad y las propias exigencias de la misma no permiten la interacción durante el horario de trabajo. Lo anterior actúa como una condicionante objetiva para que no se visualicen como un equipo laboral, propiamente dicho.

La media de las puntuaciones de la “reciprocidad” (como variable) muestra que es percibida de manera favorable. Dentro de la misma se encuentra la subvariable “cuidado del patrimonio institucional”. Los valores de esta la muestran como la mejor percibida, lo que es coherente con lo planteado en párrafos anteriores respecto al sentido de pertenencia de las trabajadoras hacia la institución, en general, y su actividad laboral, en particular.

Una vuelta al concepto que se planteó al comienzo del análisis, y que guía el estudio, invita a tomar en consideración como una de las características principales de la institución estudiada: que esta esté inserta en un hotel. Dicha invariante influye en la percepción que tienen las trabajadoras de su clima laboral desde dos dimensiones. Las cuales actúan, también, como determinantes en la satisfacción laboral de estas mujeres. A continuación, se partirá de esta condicionante para caracterizar la satisfacción laboral en la muestra.

La concepción sobre la “satisfacción laboral” propuesta en la investigación, considera a la misma desde dos parámetros: la actitud hacia el trabajo en general y hacia las facetas específicas de este (ver capítulo metodológico). El análisis de la categoría en general, se realizó a partir de las variables propuestas en el cuestionario de satisfacción laboral “MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire (versión reducida)”.

La inserción del complejo de tiendas en el hotel “Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa”, posee una dimensión positiva en lo relacionado con las condiciones físicas. Antes se refirió como estas contribuyen a la percepción favorable del clima laboral. En lo referente a la satisfacción laboral, para la mayoría de la muestra este factor es un generador que tributa al bienestar con la actividad que realizan. Aun así, de manera general se aprecia un estado neutro en cuanto a dicha dimensión del comportamiento organizacional. Esto se sustenta en que las sujetos se sientan insatisfechas al no perciben los beneficios propios de los trabajadores de la entidad hotelera (salario y la estimulación hacia su actividad laboral).

Respecto a la satisfacción intrínseca (otra de las dimensiones evaluadas) el espacio hotelero es percibido por las sujetos como una amenaza al ejercicio óptimo de su actividad laboral. Existe homogeneidad en la muestra al identificar como elementos obstaculizadores de su hacer las constantes auditorías de las que son sujetos (por ser parte de una entidad hotelera), así como la restricción de sus clientes potenciales a solo aquellos que se hospedan en la instalación.



Dentro de esta variable (satisfacción intrínseca) se contempla aquello que se relaciona con el trabajo en el equipo y, el desarrollo personal y profesional. Antes se analizó como las propias exigencias laborales no tributan a que se establezcan dinámicas de cohesión entre las trabajadoras y por tanto no se puede hablar de la existencia de un equipo de trabajo. Lo que podría estar en la base de que el 60% de la muestra se sienta en un estado neutro en cuanto a la satisfacción que le genera su equipo de trabajo. Aun así, se advertía una percepción medianamente favorable hacia las compañeras de trabajo, lo que podría estar relacionado con que durante las observaciones se apreciara una comunicación favorable entre ellas. En relación con esto, los discursos de las mismas dan cuenta de satisfacción con la posibilidad de que sus necesidades de expresión y desarrollo profesional, a lo interno de su grupo de trabajo se vean satisfechas. A este particular tributa también la labor de la directiva, que si bien como antes se mencionó no es percibida como completamente favorable, su gestión en sí parece estar generando satisfacción en al menos un 70% de las trabajadoras.

A modo de conclusión se podría decir que parecerían ser tres los factores que influyen en la percepción de las trabajadoras respecto a su clima laboral, así como en la satisfacción que les genera su labor. Estos factores parecen estar mediando tanto en las condiciones laborales como en el trabajo en sí. Los mismos serían: la gestión de la directiva, la inserción del complejo de tiendas en el hotel, y el sentido de pertenencia hacia la organización en general, y la institución en la que laboran en particular.

## **Conclusiones.**

La percepción de la muestra respecto al Clima Organizacional se mueve desde lo medianamente favorable hacia lo favorable. Donde las cuatro variables muestran comportamientos relativamente similares. La variable que es percibida de manera más favorable es la de “reciprocidad”; la homogeneidad entre los valores de las subvariables que la componen (aplicación al trabajo, retribución, cuidado del patrimonio institucional y equidad), muestran el compromiso de las trabajadoras con el desarrollo de la organización (larga data en la entidad y buenos resultados laborales. El “liderazgo” les genera una percepción medianamente favorable con tendencia a lo favorable. Lo que tiene su base en la percepción de la gestión funcional de su directiva inmediata como favorable, mientras que desde lo afectivo la media de la muestra considere que su trato no es favorable.

Las trabajadoras poseen un conocimiento parcial sobre las normalizaciones que regulan su actividad laboral. Las perciben como un obstáculo para su desempeño, aun cuando movilizan su comportamiento hacia su cumplimiento. Esto es la consecuencia de que las variables “motivación” y “participación” sean percibidas de manera similar (medianamente favorable con tendencia hacia lo favorable). Las sujetos muestran un alto sentido de pertenencia hacia la organización en la que laboran que se refleja en que los valores de la satisfacción extrínseca sean superiores a los de la intrínseca. La inclusión de la Cadena de Tiendas como parte del Hotel opera de manera bidireccional, pues genera tanto oportunidades como amenazas, hacia el ejercicio profesional y por consiguiente hacia su

satisfacción laboral. Existe una compensación entre los aspectos físicos de carácter positivo de su medio laboral y los aspectos físicos negativos, que está en la base de que la satisfacción extrínseca genere sentimientos neutros en la media de la muestra.

La actividad laboral de la muestra tiene objetivos similares, mas el espacio físico en el que ocurre no propicia la interacción directa entre ellas, aun así, se puede hablar de la existencia de sentimientos de satisfacción hacia su colectivo de trabajo, ya que es un espacio en el que pueden poner en práctica sus propios métodos de hacer el trabajo, lo que satisface sus necesidades de expresión y desarrollo profesional.

## Bibliografía.

Amaro, L.; González, R.; Velunza Mirian. *Estudios de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras*. CD Monografías 2014. Universidad de Matanzas (Cuba). 2014.

Arias, G.; Arias, W. *Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado*. Revista Ciencia & Trabajo. SEPTIEMBRE – DICIEMBRE, 2014; 16(51):185-191

Ávila, A.; Medina, A. *Desarrollo Organizacional. Una visión desde la Psicología Organizacional*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana (Cuba). 2001

Domínguez, J. F. *Estudio de clima organizacional y satisfacción laboral*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (Cuba). 2011.

Fonseca, Y. *Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa comercializadora y distribuidora de medicamentos (EMCOMED) de la provincia de Granma*. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2010; 11(2):15-9.

García, G. *Diagnóstico del clima organizacional en el área de producción de leche y yogurt del Combinado Lácteo “Mártires del 29 de abril” Matanzas*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología. Universidad de Matanzas (Cuba). 2016.

García, M. *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. Julio-diciembre, 2009; 42:43-61. Universidad del Valle Cali, Colombia.

Goncalves, A. *Clima organizacional*, 1997. Disponible en: [http:// www.phpartners.com/articulos/download.asp](http://www.phpartners.com/articulos/download.asp)

Hernández, R. et. al. *Metodología de la investigación*. 2003. Versión digital.

Machado, M. . *Diagnóstico de Clima Organizacional en un grupo de camareras del Hotel “Be Live Turquesa”*. Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (Cuba). 2014

Martínez, M. y Vázquez, M. *Psicología Organizacional I. Selección de Lecturas*. Editorial Feliz Varela, La Habana, 2004.

Mesa, O. *Estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (Cuba). 2010.

Monsalvas, C., Monsalvas, L. & Nieves, J. *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Enero-junio 2015; 26: 5 - 15. ISSN 1692-0279 · eISSN 2256-4322.

Morales, A. C. *Diagnóstico del clima Organizacional en el área de Técnica Naval de la UEB. Marina Gaviota Varadero*. Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos (Cuba). 2012.

Moros, H. y Díaz, M. *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.

Peiró, J. “Psicología de la Organización”. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.

Pérez, N. & Rivera, P. *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. (Perú). 2013.

Pelaes, O. *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis para optar por el título para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Lima. (Perú). 2010.

Sandoval, M. *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004; 27:78-82.

Segredo, A. *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2): 385-393.

Rodríguez, G. et. al. *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe. Granada. España. 1996. (Versión digital)



---

*CD de Monografías 2017*  
*(c) 2017, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*  
*ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X*