



# UNIVERSIDAD LA SALLE

---

---

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número **954318**  
de fecha **30 de octubre de 1995**

**Impacto de la satisfacción y clima laboral en el rendimiento de  
los trabajadores en instituciones financieras (bancarias)  
privadas.**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**Geraldine Sánchez Medina**

Asesor de Estudio de caso: **Dra. Ma. Cristina Vargas Flores**

Ciudad México, febrero 7 del 2023

## Índice

Resumen.....	3
Palabras clave.....	4
Key words.....	4
Introducción.....	4
Problemática y justificación.....	8
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Revisión de la literatura (marco teórico o estado del arte).....	9
1. Rendimiento laboral.....	9
2. Relación entre satisfacción y rendimiento.....	11
3. Clima laboral y rendimiento.....	14
Método.....	16
1. Participantes.....	16
2. Variables de la investigación.....	16
3. Instrumento de medición.....	17
4. Diseño.....	19
5. Procedimiento.....	19
6. Formas de análisis.....	19
7. Resultados.....	19
Rendimiento laboral.....	20
Satisfacción laboral.....	22
Clima laboral.....	24
Conclusión.....	26
Fuentes de consulta.....	28
Artículos de investigación.....	28
Tesis.....	30
Prensa y medios noticiosos.....	31
Bibliografía.....	31
Páginas de internet.....	31
Anexos.....	32

Anexo 1.....	32
Anexo 2.....	33
Anexo 3.....	35

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo determinar los principales factores que afectan al rendimiento, la satisfacción y clima laboral con el trabajo que realizan los empleados de instituciones privadas, estas tres variables sujetas de estudio resultan importantes, debido a que se observaron dentro de estas empresas, la presencia de características similares en los empleados al momento de ejecutar sus funciones en el desarrollo de sus actividades cotidianas tales como, entregar resultados, convivencia con sus compañeros de trabajo y hasta en sus intereses personales, los cuales impactan directamente en la calidad, diligencia, cuidado, presentación y entrega final de sus actividades laborales.

Se aprecia que los empleados de las empresas privadas están sujetos a diversos satisfactores, entornos, aspectos motivacionales, metas de crecimiento personal, entre otros, mismos que impactan en el desempeño de sus funciones, siendo este un factor muy importante para que estas actividades cotidianas sean ejecutadas con el mayor cuidado y atención en todos los detalles representativos, sin descuidar los detalles de forma (errores de ortografía, llenado erróneo de formatos, envío de información por correo electrónico a personas incorrectas o no adjuntar los documentos, duplicar información o formatos, entre otros), que muchas veces es en lo que más se incurre.

Ahora bien, todos los factores mencionados anteriormente repercuten y tienen impacto en el rendimiento de los trabajadores, por lo que propiamente la población analizada son empleados que laboran en instituciones privadas, que desempeñan sus funciones en una oficina y tienen actividades en su mayoría administrativas, las cuales se puede suponer, están sujetos a evaluaciones de desempeño para valorar si cumplieron con los objetivos que les fueron asignados.

Tomando como base que, si bien es cierto que cumplir con los objetivos es parte primordial de la mayoría de las empresas, resulta ser que no solo es importante llegar a los resultados y cumplir con los objetivos planteados a costa de lo que sea, sino que, para llegar a estos, se tienen que realizar las actividades propias a las funciones de cada colaborador, con el cuidado, diligencia, profesionalismo requeridos y otras condicionantes que le aportarán un valor agregado a cada trabajador y por ende a la compañía.

Derivado del párrafo anterior, la forma en la que presentan, realizan y elaboran las actividades, puede ser el resultado de entregar el trabajo sin esos errores de forma como se menciona en párrafos anteriores, mismos que se originan del realizar las mismas actividades de forma recurrente y repetitiva, generando los mismo resultados, con las mismas evaluaciones, lo cual ocasiona que los trabajadores no den en ocasiones lo mejor de sí y no exploten su potencial, detonando que su trabajo lo entreguen con el menor esmero posible y cumpliendo hasta lo que se requiere, sin dar un extra o proponer nuevas iniciativas o formas de realizarlo, propiciando un rendimiento deficiente o poco enriquecedor.

Es por ello que es importante estudiar la relación que existe entre las tres variables a desarrollar, las cuales son rendimiento, satisfacción y clima laboral, buscando identificar, cuánto aporta cada una de ellas en los empleados, para recurrir o no a las prácticas mencionadas en los párrafos anteriores y poder observar qué variable tiene mayor peso respecto de las otras, para que las organizaciones puedan realizar una adecuada toma de decisiones para mejorar las competencias de sus trabajadores.

Por lo que, para relacionar las variables mencionadas en el párrafo anterior, el estudio se desarrolló a través del método cuantitativo. La muestra se constituye por trabajadores de diversas instituciones privadas, en las cuales se aplicó un cuestionario que establece 3 secciones, una por cada variable a estudiar (rendimiento, clima y satisfacción laboral). Lo cual resultó en la identificación de los factores principales que afectan a cada variable para que las empresas puedan tomar un plan de acción para minimizarlos.

### **Palabras clave**

Satisfacción laboral, clima laboral, rendimiento laboral.

### **Key words**

Job satisfaction, working environment, work performance.

### **Introducción.**

Ante un mundo que se encuentra en constante cambio y que, adicionalmente durante los últimos años se dio de manera abrupta por la pandemia mundial, en el cual se puede

apreciar una necesidad prioritaria de las empresas en el acercamiento con las personas que constituyen su estructura organizacional. Estos cambios que se están mencionando son relacionados con la forma en que hoy en día las personas se relacionan a distancia y presencialmente, cómo es ahora el espacio de trabajo en donde desempeñan sus funciones, llámese oficina o desde casa, la modificación en la forma de pensar de los trabajadores en cuanto a con qué se sienten satisfechos con esta nueva forma de trabajo, entre otros.

Relacionando lo mencionado en el párrafo anterior, como lo alude la revista digital expansión en su columna de opinión “Cinco tendencias para las empresas en 2022”, con fecha de publicación del 27 de enero de 2022, hoy en día las organizaciones que tienen un futuro son las que logren ver la parte humana, siendo flexibles y manteniendo su cultura organizacional, de modo que, las empresas tienen que adaptarse y ser transparentes, puesto que ahora el éxito se ve reflejado en las compañías que logren humanizarse, pues es la base fundamental de las mismas.

Tomando como base el cambio que se habla en el párrafo anterior, en la etapa que estamos viviendo como resultado de la pandemia por COVID-19, para muchas empresas representó un cambio que se dio de forma abrupta, las cuales, se vieron en la necesidad de pasar por un proceso de adaptación de forma inmediata, ajustando los modelos de trabajo planteados previamente a esta situación mundial, para muchas de ellas, con el mismo esquema de hace años, dando como resultado la necesidad de modificar radicalmente su esquema de trabajo.

Por lo que, es natural entender la administración como un proceso en constante evolución, situación que se ha venido presentando desde momentos anteriores al evento mundial citado y al cambio en la filosofía de las empresas en la forma en que el capital humano ya era administrado, sin embargo, se da un peso a este evento como una parte más del proceso de evolución, innovación e implementación de los modelos de gestión de empresas.

Como se puede apreciar, los esquemas de trabajo cambiaron, tomando mayor relevancia el factor humano derivado del cambio, para muchas compañías les trajo consigo un proceso de innovación y reestructuración de forma positiva para sí mismas y para sus trabajadores. Asimismo, ante este cambio, el tener mayores beneficios, crecimiento profesional, que conlleva al crecimiento personal, la capacitación, el tener un clima laboral

bueno, se han convertido en prioridades para los trabajadores, esto lo menciona la revista digital expansión en su columna de opinión “Tendencias de RH:2022, un año con prioridad en el bienestar del colaborador”, con fecha de publicación del 23 de diciembre de 2021.

Sin embargo, esto no es limitativo, la necesidad de manejar de manera correcta la satisfacción del personal, ligado con el clima que se presenta dentro de su área de trabajo es algo que siempre impactará de manera positiva o negativa dentro de las industrias, no obstante, este escenario permite nuevamente indagar sobre el impacto actual y real que estas variables tienen en el entorno que se buscó desarrollar en el presente proyecto, para identificar los factores más representativos que afectan al capital humano y así tomar un curso de acción adecuado.

Como consecuencia de analizar qué factores son los que impactan en el rendimiento de los trabajadores, surge el interés de realizar el presente estudio, puesto que son la base de toda empresa. Adicionalmente, cuando se menciona el impacto positivo o negativo, se hace de manera integral puesto que en muchas ocasiones hay factores internos emocionales, de objetivos de vida o de éxito laboral que de igual forma están afectando a nuestro ambiente organizacional.

Para entender lo anterior, se plantea el siguiente ejemplo, los colaboradores permanecen en el mismo puesto de trabajo por muchos años, obteniendo siempre los mismos resultados y evaluaciones, generando un sentido de conformismo o desmotivación, mismos que detonan el incurrir constantemente en errores de forma al momento de realizar sus actividades, haciendo las tareas de forma mecánica, sin mostrar ni generar nuevas formas de presentar su trabajo.

Por otro lado, retomando como referencia, el artículo digital expansión en su columna de opinión “Tendencias de RH:2022” mencionado en párrafos anteriores, la Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos indica que la depresión, estrés y la ansiedad, son algunos síntomas que se elevaron considerablemente, derivados de estos cambios en la forma de gestionar a las personas y de cómo se debe de realizar el trabajo para cumplir con los objetivos establecidos, por lo que, no del todo el cambio fue positivo para los colaboradores, centrándonos específicamente en el clima, rendimiento y satisfacción laboral.

En el orden de ideas anterior es importante dar un enfoque al clima organizacional donde los trabajadores cuenten con herramientas, relaciones favorables entre compañeros,

tengan claras sus actividades a desempeñar, oportunidades de crecimiento entre otras cuestiones, para generar un sentido de pertenencia dando como resultado, que puedan ser más productivos, manteniendo un entorno favorable, lo cual impacta directamente en su rendimiento y la calidad con la cual realizan sus funciones.

Ahora bien, partiendo de que el trabajador pueda tener un buen desempeño laboral, existe la Norma Oficial Mexicana 035 (NOM-035) misma que se publicó el 23 de octubre de 2018 por la Secretaría de Trabajo y Previsión social, donde en el artículo publicado por Homles HR, indica que, su objetivo es analizar, identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional que sea favorable en los centros de trabajo, la cual su aplicación es obligatoria (Medina L.)

Así que, la Norma antes mencionada establece las condiciones laborables necesarias para tener un buen ambiente laboral seguro y libre de violencia para los trabajadores. Por todos los antecedentes antes citados, resulta importante evaluar las condiciones en las que se encuentra una organización a nivel de capital humano, estas condiciones se perciben como intangibles, como lo son el clima y la satisfacción laboral, las cuales, al analizarlas resultará útil para la toma de decisiones y para la implementación de modelos y prácticas para la gestión del personal y poder llegar de forma eficiente a los objetivos, con el mejor rendimiento de los trabajadores.

Es por eso, que el llegar a los objetivos es parte primordial de las compañías, pero no solamente es llegar a ellos a como dé lugar, sino que los trabajadores realicen con calidad, cuidado y diligencia las actividades acorde a sus funciones a desempeñar para obtener el fin perseguido, y para poder llegar a ello hay que estudiar cuáles son sus motivaciones para impulsarlos a desarrollar nuevas competencias y brindarles satisfactores que les sean atractivos y así tengan un sentido de pertenencia generando resultados positivos, en este entorno cambiante, radicalmente alterado por factores externos y donde el recurso humano toma esta importancia transcendental.

Dando origen al objetivo de la presente investigación, la cual es identificar qué factores del rendimiento, clima y satisfacción laboral afectan al desarrollo de los trabajadores de las instituciones privadas, resulta importante estudiar las variables antes mencionadas que permitirán a las empresas enfrentar de cara y mostrarles un panorama real de los cambios que han venido presentándose en los últimos años para tomar acción en el desarrollo de los

trabajadores e implementar soluciones lo más apegadas a la realidad de los colaboradores, brindando un enfoque integral a sus necesidades internas, auto logro, reconocimiento, capacidad de crecimiento, sin descuidar su calidad humana-laboral.

### **Problemática y justificación.**

Hoy en día “la pandemia mostró al mundo, una vez más, lo importante que son las emociones del personal en el trabajo. Esta tendencia ha puesto a la dirección de personal en el centro de atención, y los profesionales de Recursos Humanos en tener mayor conciencia de la salud mental de los colaboradores y su bienestar emocional y psicológico”, expuso Salvador de Antuñano, director de Recursos Humanos de Adecco Group México, frase expuesta en el economista sección gestión de talento publicada por Gerardo Hernández el 07 de julio de 2022 (Hernández, 2022).

La afirmación anterior hace ver la importancia que tiene hoy en día el factor humano tomando en cuenta sus inquietudes y necesidades, así como sus motivaciones dentro de la empresa donde laboran, por lo que, es importante analizar las razones por las cuales la satisfacción, así como el clima laboral tienen un impacto directo en el rendimiento que los colaboradores tendrán en el desempeño de sus funciones. Por este motivo, el valor agregado que le dará a las instituciones hacer un estudio especializado, es exponencial.

Lo anterior, le permite a las empresas tener un mayor contexto sobre la situación interna de sus colaboradores, motivaciones e incluso interpretación de áreas de oportunidad en su factor humano que podrían estar afectando directamente en sus resultados u objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, “hacer un estudio y analizar la relación entre el clima y satisfacción laboral con el rendimiento, para poder tomar acciones y decisiones encaminadas al desarrollo de los trabajadores, para así poder entender sus inquietudes y necesidades y así poder tomar un curso de acción” (Ortiz y Cruz, 2008).

Teniendo como centro que esta relación entre el clima y satisfacción laboral con el rendimiento afecta a ambas partes, puesto que, si el colaborador que se encuentra dentro de una situación de mal clima laboral e insatisfacción no generará ni estará en su pico máximo de rendimiento, por lo cual toma aun mayor sentido el tomar acciones enfocadas no solo en los resultados esperados por la empresa, si no en los buscados por cada uno de sus colaboradores de manera individual.

Actualmente nos enfrentamos en un ámbito empresarial cambiante, que demanda un enfoque humano, teniendo al colaborador como un pilar en las organizaciones buscando adaptarse más fácilmente al cambio exponencial y acelerado, por ello, es muy importante que en las empresas exista un buen clima laboral, porque esto genera mayor confianza y compromiso entre los colaboradores e impacta de forma positiva en la productividad, por lo que, las empresas deben tener como parte de su estrategia, generar las condiciones necesarias para que en ella se perciba un buen clima laboral (Ruiz, 2021).

Este caso de estudio muestra qué factores y relación tiene el rendimiento, clima y satisfacción laboral con los trabajadores respecto de su productividad. Asimismo, determina cuál de estas tres variables afecta más en el desarrollo de los trabajadores de las empresas privadas, esto les permite a las empresas tomar un curso de acción efectiva para la toma de decisiones, buscando el adecuado y correcto desempeño de las funciones de las personas (Viñán et al., 2017).

## **Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo General**

Investigar, integrar, analizar, e interpretar los principales factores que afectan a los individuos que forman parte integrante de la estructura del capital humano de las empresas privadas mostrando la relación tienen el rendimiento, la satisfacción y clima laboral en las actividades cotidianas de los trabajadores.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de correlación entre rendimiento, satisfacción y clima laboral.
- Identificar cuáles son los factores más significativos entre el clima y satisfacción laboral que repercuten en el rendimiento de los trabajadores.

## **Revisión de la literatura (marco teórico o estado del arte).**

### **1. Rendimiento laboral**

Se puede definir desde diferentes perspectivas el rendimiento laboral, por ejemplo, (Salas, 2019) indica que son el conjunto de actividades que son tangibles, que se pueden

medir y observar derivado del nivel de ejecución de las mismas, para alcanzar los objetivos y metas, definición que está muy enfocada a la consecución tangible y medible de las actividades realizadas por cada individuo y que deriva en el resultado obtenido de haberlas realizado.

Otra perspectiva es la de (Jaén, 2010) quien menciona que el rendimiento lo considera como las conductas en el entorno laboral, en vez de ser el resultado propio, esto quiere decir que el rendimiento es cómo se realizan las actividades (con calidad, eficacia, de manera eficiente), para llegar a los objetivos establecidos, dando un concepto más robusto y con un enfoque global al considerar factores como la calidad dentro de las mediciones de eficiencia y eficacia.

Por lo que, no solo es qué cantidad de actividades se realizan dentro de determinado tiempo, sino qué contenido se presenta y con qué estándares de calidad se están haciendo, esta definición de Jaén será la ocupada para el presente trabajo, ya que la calidad es un factor importante dentro de la obtención de metas empresariales, porque una vez establecidas dependiendo de su dificultad, el desempeño puede ser mejor o deficiente, teniendo un impacto directo dentro de los resultados esperados por la consecución de las actividades.

En este sentido se puede observar una relación positiva entre el rendimiento y la productividad, puesto que, si las personas están satisfechas con su trabajo, presentan un mejor rendimiento, por lo que son más productivos y realizan las tareas de forma rápida, de calidad y eficaz (Rodríguez et al., 2011). Lo anterior resulta ser la aportación que realiza el empleado de sus actividades y la calidad con la que realiza estas, ya que no es lo mismo cumplir con el objetivo con una consecución de actividades deficientes.

El rendimiento laboral se aplicará y entenderá en el presente caso desde la perspectiva de Brutus & Gorriti (2005), quienes estudian este enfoque desde el punto de vista de la medición de eficiencia y eficacia, aportando el adicional de la calidad dentro del trabajo presentado por los trabajadores, para poder llegar a una variable integral de aportación de valor de cada uno de los colaboradores que integran una institución privada y tienen una labor a su cargo. La importancia de medir el rendimiento como un factor integral y global con sus causas, así como orígenes y ver de manera periférica los daños que genera al entorno interno de una institución.

¿Por qué cobra importancia el estudio del rendimiento laboral?, precisamente porque es un factor que como se mencionó en el párrafo anterior debe poder ser medido, sin embargo, no es ajeno saber que estos sistemas convencionales de medición donde se tomaban diferentes puntos y se evaluaban, han sido sujetos a evolución, integrando y perfeccionando la forma en que integran un macro de necesidades en el estudio de medición, porque antes se mostraban valores subjetivos, que no permiten generar situaciones adicionales, como una retroalimentación.

Entendamos de esta forma una evaluación que sea sistemática, confiable, válida, con juicios objetivos imparciales y que permita obtener resultados que sean aplicables y que puedan mutar con el ambiente, parece difícil poder aplicar sistemas así, sin embargo, la naturaleza y la complejidad de determinar esta variable empresarial lo demandan ya que el capital humano, como se ha mencionado, constituye el valor más importante en este momento en las empresas y el hacer de manera correcta, rutinaria y satisfactoriamente este tipo de evaluaciones permite a la empresa agregar recursos necesarios, motivar a los empleados, brindar feedback y cumplir con metas.

Partiendo de que el rendimiento es el resultado de un colaborador en la ejecución de sus actividades y que, como lo apreciamos puede verse disminuido o maximizado según su entorno lo permita, esta variable se ve afectada simultáneamente con las variables de clima y satisfacción ya que, de manera clara hay varios factores atribuibles a su entorno, factores internos o sentimientos, que incluso las empresas o instituciones buscan por todos los medios lograr evaluar, con la finalidad de llegar a los objetivos deseados de la mejor manera.

Los factores que se mencionan en el párrafo anterior impactan de manera significativa, no sin antes detallar que la importancia de estudiar esta variable es la propia implicación que el recurso humano tiene dentro de la consecución de objetivos, y como valores plenamente identificados pueden terminar de dañar de manera exponencial la consecución de actividades para las cuales los empleados deben estar plenamente capacitados y en total conocimiento, generando un rendimiento bajo que afecta en el desarrollo de sus funciones, dando como resultado posibles omisiones de carácter general y de bajo impacto pero constantes.

## **2. Relación entre satisfacción y rendimiento.**

La satisfacción es un elemento mucho más desarrollado a lo largo de los años, el cual tiene diversos enfoques dentro de su interpretación, Welther y Davis (1982) lo interpretan como el “conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben sus labores, siendo una definición altamente cargada a factores emocionales difíciles de interpretar y muy volátiles, siendo en sentido simple un sentimiento relacionado al placer o el dolor”, como podemos apreciar, la definición ayuda a comprender la satisfacción como un estado personal.

Otra de las definiciones viene de la mano de Garmendia y Parra Luna (1993), quien ya integra un concepto adicional enfocado a necesidades personales definiendo a la satisfacción como el lograr atender las expectativas de remuneración, afiliación, logro y autorrealización que cada uno de los colaboradores integra en sus metas de vida, que en su conjunto y conforme se logren ir atendiendo sentirá bienestar generando un estado de aceptación y actitud de trabajo con su mayor desempeño posible, que de aquí conecta la relación planteada al inicio del punto.

La relación entre la satisfacción con el rendimiento presentado en la consecución de sus labores y de qué forma pueden verse afectadas de manera directamente proporcional, no es ajeno a los seres humanos, que entre menos se sientan cómodos dentro de sus objetivos personales de sentirse plenos, es más complicado centrarse en el trabajo o en las actividades que se están encomendando, el cúmulo de emociones que genera la poca satisfacción afecta el día a día de diversas formas.

Los autores interpretan esta relación de manera directa, considerando que la satisfacción personal siempre será un importante predictor del rendimiento (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003, Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006), adelantándose a la afirmación anterior, se genera un concepto donde, desde el momento en que se identifica a los colaboradores con una satisfacción baja se está identificando que el desempeño también lo será, una conjetura que hace saber la relevancia así como la relación marcada entre estas dos variables.

Saari & Judge (2004) detallan, que se ha encontrado una relación positiva entre el rendimiento y productividad, siendo que las personas satisfechas en su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos, con esta relación se encuentran autores que están en ambas partes del análisis de la relación entre estas 2 variables, teniendo una relación

proporcional en ambos sentidos tanto negativo con un enfoque a la baja del rendimiento, como positivas con un alza, trabajadores más satisfechos estarán dando mejores resultados en sus labores.

Por lo que, el entender el concepto de satisfacción es algo sensible, ya que al hablar de emociones que generan un sentimiento de satisfacción no es tan sencillo llevarlo a un diseño que plasme en número medibles y cuantificables estas sensaciones, sin embargo, Salinas, Laguna & Mendoza (1994), plasman la posibilidad de generar modelos de medición para la satisfacción, midiendo en qué cantidad estos colaboradores están satisfechos con su trabajo y previendo si se llegaran a los objetivos marcados.

No solamente se trata de validar esta relación si no de entender de manera puntual y completa la implicación de tener estos dos factores en sentido, ya que también se localiza que, al no tener esta parte de una forma ascendente se encuentran mayores aspectos negativos de comportamiento organizacional, es decir, sale a relucir lo peor de los empleados, encontrando apatía, falta de interés por una mejora personal continua, nuevos retos, mayor valor agregado para las instituciones, así como mayor abstencionismo.

Adicionalmente, los temas o situaciones que pueden mejorar o afectar directamente las funciones de los trabajadores, generando así no solo empleados insatisfechos y con bajo rendimiento según lo mencionado en párrafos anteriores, sino un efecto de adicionar a esto empleados poco involucrados en sus labores y con la institución que los contrata, sin mayor interés de generarle valor y de participar activamente en las decisiones y proyectos internos que cada una de ellas tenga.

Para las instituciones cobra mucha relevancia la relación entre satisfacción y rendimiento desde el momento en que los colaboradores se ven dentro de la ecuación, no son ajenos al cambio de cultura organizacional que se ha visto en los últimos años, llegando a nuevos sistemas de trabajo enfocados a estructuras más limpias, simples y con un sentido humano muy alto, cargado a hacer sentir a los colaboradores parte de un todo y no solo como agentes de alguien en específico.

Derivado de lo anterior, de manera simple hacerlos parte de la empresa, buscando que se sientan en unión con los objetivos de sus instituciones y activos valiosos, llenado a sus colaboradores de beneficios, planes sociales e incluso modelos de carrera dentro de las empresas que cada vez se ven más en México y en el mundo, todo esto deriva justamente de

la necesidad de tener a gente activa, productiva y altamente satisfecha con su estancia dentro de la institución.

Cabe aclarar que la remuneración económica no es el único incentivo por el cual los trabajadores se sientan satisfechos, sino que surge la necesidad del mundo de otorgar otros beneficios tales como bonos, reconocimiento por logros obtenidos, horario flexible, entre otros generando otro tipo de sensaciones y satisfactores a los colaboradores. Actualmente, ya se cuenta con más industrias que toman en cuenta el hacer sentir plenos y realizados a sus trabajadores, generando esta satisfacción, la cual se ve reflejada directamente en la lealtad de los mismos para con las empresas, con colaboradores cada vez menos dispuestos a una eventual rotación y enfocados en la consecución de objetivos.

Es importante resaltar, que la satisfacción va a estar en función de todos los factores mencionados en los párrafos anteriores y que un análisis más amplio permitirá abarcar todos los aspectos internos y externos que son más representativos para el capital humano de las instituciones privadas, para así obtener información que permita hacer una evaluación integral y generar un feedback de alto impacto, claro, tomando en cuenta sus necesidades para así propiciar que las empresas tomen acciones.

### **3. Clima laboral y rendimiento**

El clima laboral es un factor que interviene dentro de la organización, factores que guardan relación con la productividad, rotación de personal y satisfacción laboral generando un determinado clima, que conlleva a comportamientos conductuales que claramente pueden traer consecuencias laborales (Barzola-Zambrano,, Barzola-Véliz, y Flores-Barzola, 2017), una definición muy amplia de lo que engloba este apartado, se entiende al clima laboral como un todo dentro de la institución un macro que gobierna cada factor que puede generar un cambio en la manera de vivir dentro de la institución de cada uno de los colaboradores.

Al hablar del clima laboral se debe hacer referencia a un componente multidimensional de elementos en relación con la estructura organizacional, tamaño, liderazgo, comunicación que van a influir en los individuos del trabajo de acuerdo con Viñán, Puente, y Navarrete (2017), el tomar estas definiciones permite desarrollar un concepto compartido, partiendo desde el origen de entender al mundo como un lugar cambiante, que

genera y se mueve en cada instante, totalmente expuesto a factores externos que generan un impacto directo a todas las industrias.

Con base en el párrafo anterior, quienes comparten el espacio de los factores internos y externos y que son agentes que interactúan dentro de este ambiente cambiante los obliga a tomar decisiones de manera rutinaria, pero todas estas impactaran de manera directa en el clima laboral, porque son un conjunto de acciones, actuaciones y comportamientos, todo esto en función de mejorar constantemente y ofrecer lo que el mercado y el mundo solicite, sin embargo las empresas no son ajenas a buscar una armonía dentro de su actuar, para que esto les permita llegar a sus objetivos con mucha efectividad, de manera simple entendemos a este último proceso como clima organizacional.

Por otro lado, al hablar de la relación entre el clima y rendimiento laboral se toma la siguiente cita “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados” (Rodríguez, 2016), donde ya apreciamos una justificación a la pregunta y planteamiento original, el clima organizacional será un impacto directo a la motivación que los colaboradores presenten dentro de la institución, siendo un factor determinante entre la satisfacción que presenten y el rendimiento que puedan generar dentro de su zona de trabajo.

Es por ello que este factor toma una gran relevancia en el ambiente organizacional, siendo un referente de preocupación dentro de las instituciones el contar con un ambiente armónico dentro de su estructura, el recurso humano es pieza angular de toda institución y será el que se encontrará afectado directamente con esto y el que podría empezar a tener implicaciones en caso de no contar un ambiente favorable, iniciando con el aspecto personal y contribuyendo de manera indirecta a resultados bajos, menor capacidad de mejorar la eficiencia así como un impacto no esperado en las métricas presentadas para la medición de su rendimiento dentro de la institución.

Existen algunos aspectos que pueden considerarse dentro del ambiente laboral, (Salazar et al., 2009):

- Físico: equipo tangible, hablando de armonización de espacios para ejecutar las labores (oficinas, computadora de trabajo, equipamiento general, etc.)
- Estructurales: Tamaño de la entidad y su estilo de liderazgo.

- Sociales: Conflictos entre colaboradores, perfiles conflictivos dentro de los colaboradores, formas de comunicarse, etc.)
- Personales: Valores internos (Capacidades y aptitudes).
- Organizacional: Productividad, rotación, ausentismo, etc.

Los componentes explicados anteriormente, son aquellos que Salazar et al. (2009) planteaba como la base de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional que las compañías tienen, son factores que permitirán a las personas entender y comprender su nuevo ambiente y que las instituciones por sentido natural deberían intentar mantener cubiertas y en perfecta armonía, siendo esto último lo que constituye el clima laboral y de ahí su importancia.

Con base a lo mencionado en el párrafo anterior, es muy importante desarrollar el clima organizacional, porque los aspectos mencionados por Salazar, son el conjunto de factores que lo integran, pero al final este clima será producto de cada uno de los colaboradores, quienes se verán impactados por los factores y realizarán acciones las cuales pueden estar enfocadas a una armonía o un clima complicado, espeso y de difícil interacción, al final la percepción de todo esto será el reflejo de lo que el clima organizacional representa y de su eventual afectación directa al rendimiento de cada uno de los colaboradores de las instituciones privadas.

## **Método.**

### **1. Participantes**

Se realiza un muestreo intencional no probabilístico a 35 colaboradores que pertenecen a instituciones bancarias privadas. Se descartaron 8 cuestionarios con el puesto de gerente, ya que la evaluación contempla los puestos de staff, analistas y líderes de especialidad o su similar. por lo que los participantes a analizar se redujeron a 27.

### **2. Variables de la investigación**

#### **2.1) Variable dependiente**

- **Rendimiento laboral**

Determinados comportamientos que son importantes para el logro de metas, instituciones u objetivos de la organización, los cuales se encuentran controlados por el trabajador (Koopmans et al., 2016). Como podemos apreciar esta variable va a depender totalmente del colaborador y la forma en el que desarrolla su trabajo.

## **2.2) Variables independientes**

- **Satisfacción laboral**

De acuerdo con Pizarro (2018) la satisfacción laboral es la actitud o reacción que adopta el trabajador dependiendo de los factores motivacionales que se presenten. Por lo que, se entiende que la satisfacción en el trabajo es una percepción de la persona en cuanto a qué tanto el puesto en el que está le proporciona los satisfactores que requiere (García et al., 2016).

- **Clima laboral**

Morales (2016) nos dice que la variable del clima laboral es la percepción que tienen los integrantes de una organización respecto del ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y la forma en que los miembros interactúan en el entorno laboral. Por lo anterior, es preciso saber cómo perciben los trabajadores las relaciones con sus compañeros de trabajo.

## **3. Instrumento de medición**

Se aplicó un cuestionario a trabajadores que laboran en instituciones privadas, en el cual se establecen 91 ítems divididos en 3 secciones, una por cada variable a estudiar, las cuales son: rendimiento, satisfacción y clima laboral, mismas que están integradas de la siguiente forma:

### **Rendimiento Laboral**

La Escala de Rendimiento Laboral Individual (Koopmans, et al., 2014), la cual consta de 18 ítems con una escala tipo Likert de 5 puntos: 1= Nunca, 2 = Muy pocas veces, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre y 5= Siempre. De acuerdo con el estudio de Gabini y Salessi (2016), establecen 16 ítems mismos que se usaron para el presente estudio, el cuestionario

mide tres dimensiones: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto. (Anexo 1)

Asimismo, los autores Koopmans, et al. (2014) indican que el análisis de la confiabilidad indicó apropiados niveles de consistencia, además los coeficientes alfa ordinales para cada una de las tres dimensiones fueron adecuados por lo que, la escala total alcanzó un valor de .70. que los resultados fueron altamente satisfactorios, mostrando resultados positivos.

### **Satisfacción Laboral**

Cuestionario para medir la satisfacción laboral propuesto por Chiang & Núñez (2018), el instrumento consiste en 36 ítems en una escala tipo Likert de 5 puntos, (Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). Se tomará como base el instrumento adaptado de Chiang et al. (2008) el cual consta de 37 ítems, los cuales miden 6 dimensiones: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado – supervisor y satisfacción con la remuneración. (Anexo 2)

En cuanto a la confiabilidad y validez, la escala demuestra un coeficiente alto de (0,947) mismo que coincide con los resultados de los estudios aplicados en el trabajo de por Meliá et al., (1986 - 1990) de acuerdo con el cuestionario propuesto por los autores Chiang et al. (2008).

### **Clima laboral**

Cuestionario para medir el clima organizacional, integrado con 39 reactivos en escala tipo Likert de 5 puntos a valorar: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1, basado en la propuesta de Koys y Decottis (1991), conforme al trabajo de investigación de Chiang et al. (2008). El instrumento mide 9 dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. (Anexo 3)

Con base a lo analizado por Chiang et al. (2008)., el instrumento de medición muestra un coeficiente de fiabilidad (0,929). Esto significa que todos los ítems realmente se

relacionan con la misma dimensión y además hay diferencias precisas entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

#### **4. Diseño**

La investigación es de tipo cuantitativa y de tipo correlacional, no experimental ya que se realizó sin manipular las variables, puesto que se analizó la relación entre los instrumentos de clima, satisfacción y rendimiento laboral, determinando cuáles son los principales factores que inciden en los trabajadores en la empresa respecto de su rendimiento.

#### **5. Procedimiento**

Se subió el cuestionario en la plataforma Google forms, el cual, mediante una liga con el enlace al mismo, se compartió a través de WhatsApp a 35 colaboradores que trabajan en instituciones bancarias privadas, una vez teniendo los cuestionarios contestados, se descartaron 8, debido a que tenían puesto de gerente, por lo que los participantes se redujeron a 27, conforme a lo que se indica en la muestra.

#### **6. Formas de análisis**

Se recopilaron los resultados del cuestionario aplicado y se plasmaron en una hoja de excel, para la variable de rendimiento laboral, se realizó una gráfica por cada dimensión. Asimismo, para la satisfacción en el trabajo se integró una sola gráfica de barras que incluye 6 dimensiones. Finalmente, de igual forma para el clima laboral se realizaron 2 gráficas de barras, la primera abarca 7 dimensiones y la segunda, solamente 1 dimensión. Cabe mencionar que cada una de las gráficas presentó la interpretación de los porcentajes más representativos a nivel positivo y negativo, para poder llegar a una conclusión.

#### **7. Resultados**

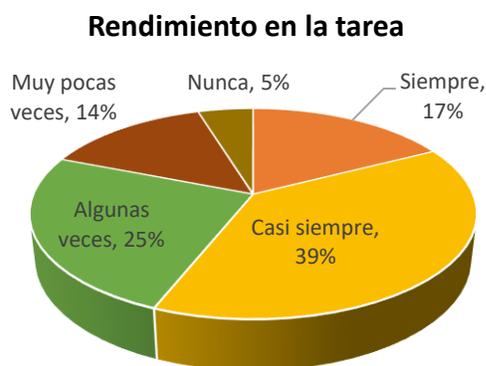
Derivado de la aplicación del cuestionario a 35 colaboradores de instituciones bancarias privadas a través de la plataforma Google forms y una vez recopilados los datos en una hoja de Excel, se descartaron a 8 personas, ya que cuentan con el puesto nivel de gerente, quedando 27 empleados a analizar, de lo cual generó los siguientes resultados:

## Rendimiento laboral

Recordando lo importante de evaluar esta variable, es el cómo percibe el capital humano su propio actuar con sus tareas, por lo que como se ha comentado a lo largo del estudio, es importante saber si los colaboradores se sienten satisfechos en la forma como realizan sus tareas, éstas las realizarán con la calidad requerida. Por lo anterior, para la variable de rendimiento laboral se evaluaron 3 dimensiones, las cuales son: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto, de los cuales los resultados reflejados resultaron ser bastante interesantes, mismos que explicaremos en los siguientes párrafos.

En la figura 1 se puede apreciar la gráfica correspondiente al rendimiento en la tarea, la cual refiere a los comportamientos que se relacionan con el puesto de trabajo y que contribuyen a las metas de la compañía. Se puede notar que los colaboradores en su mayoría, casi siempre (39%) realizan sus tareas en tiempo y forma y que, cuando tienen oportunidad, aportan soluciones y buscan nuevos desafíos. Por otro lado, se muestran un tanto indiferentes o con poca disposición (25%) al realizar tareas desafiantes o incluso ejecutar tareas por iniciativa propia sin que se las pidan. Cabe resaltar que estos resultados corresponden a las conductas inherentes a las tareas propias del puesto (Gabini y Salessi, 2016).

**Figura 1**

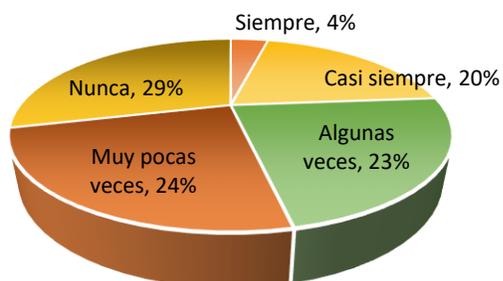


La dimensión correspondiente a comportamientos contraproducentes evalúa lo contrario al rendimiento en la tarea, esta dimensión mide las acciones intencionales que realizan los empleados y que se pueden permear con sus compañeros de trabajo, perjudicando las metas e intereses de la organización (Gabini y Salessi, 2016). Por lo que se observa en la Figura 2, los empleados no hicieron grandes los problemas que se presentaron en el trabajo,

ni comentaron hacia el exterior aspectos negativos de la empresa (29% y 24%). Asimismo, se encontró que un aspecto recurrente es que hay comentarios negativos internos entre los propios compañeros de trabajo y se quejan de asuntos que no son tan relevantes (23% y 20%).

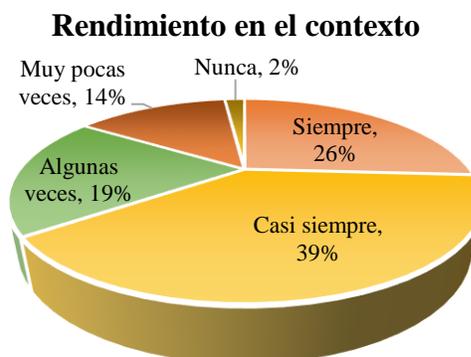
**Figura 2**

### Comportamientos contraproducentes



En la figura 3 se muestran los resultados de rendimiento en el contexto, los cuales son los comportamientos que no se relacionan con el puesto de trabajo, sino que están enfocadas en el ambiente interpersonal. En esta dimensión los trabajadores en su mayoría trabajan y planifican sus actividades en tiempo y forma (39% y 19%), el único aspecto que se encuentra dividido es al momento de participar en las reuniones laborales, puesto que unos trabajadores son activos en las juntas y otros algunas o pocas veces (19% y 14%).

**Figura 3**



## **Satisfacción laboral**

Como parte de la importancia de analizar la variable de satisfacción laboral, destaca el que todos los sujetos tienen diferentes satisfactores o metas para su crecimiento y se sienten motivados de distinta forma, estos al no estar cumpliéndose en un porcentaje significativo puede repercutir en el rendimiento y llegar a descuidar de los detalles finos del trabajo en sí. Para haber llegado a los resultados se evaluaron 6 dimensiones (satisfacción por el trabajo en general, con el ambiente físico del trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado y supervisor y la remuneración).

Se puede apreciar en la Figura 4 que el 40% de los trabajadores están de acuerdo en cómo perciben de manera general la forma en la que se sienten con su área de trabajo, cómo se relacionan con sus demás compañeros de trabajo, su ambiente físico y con la remuneración que reciben por desempeñar las actividades por las que fueron contratados. Sin embargo, existe un porcentaje del 18% en el cual se observa que hay factores de los cuales se tiene que trabajar para que no incremente esta posible área de oportunidad, por lo que más adelante se analizará con más detalle.

En la dimensión de satisfacción por el trabajo, la cual se refiere a la actitud positiva del colaborador respecto de su trabajo (Flores y Manani, 2018), se identifica que la mayoría está de acuerdo (38%) en cómo se aprecia la actitud del trabajador para con sus actividades y relaciones con sus compañeros de trabajo, sin embargo, existe una presencia de inconformidad o indiferencia (21% y 17%) en cuanto a la forma de cómo se distribuye la información y al estímulo de mejora en el trabajo, así como la poca atención a propuestas de mejora que se realizan.

De acuerdo con la segunda dimensión, la cual es el ambiente físico del trabajo y se refiere a la comodidad que sienten los empleados dentro de su lugar de trabajo derivado de aspectos como: iluminación, temperatura, limpieza, ventilación, disponibilidad de recursos tecnológicos, entre otros (Flores y Manani, 2018), más del 70% opina que se siente cómodo con las instalaciones en las que labora, pudiendo mejorar el espacio en donde se encuentran (13% y 11%).

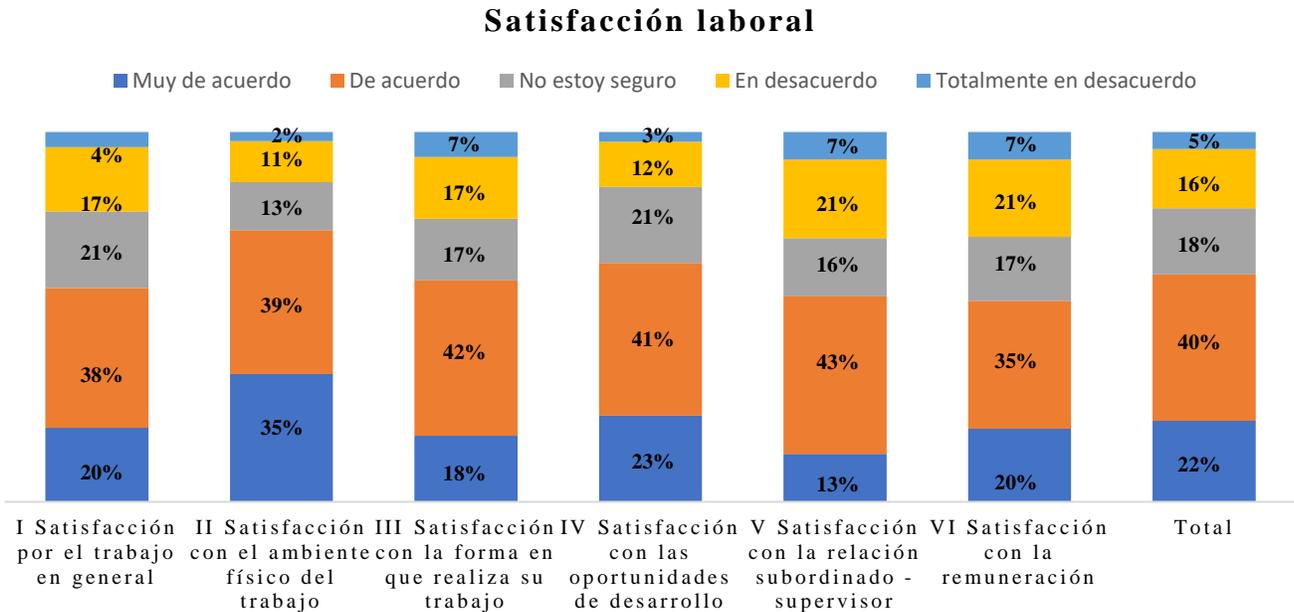
Por otro lado, el factor que indica la forma en que realizan su trabajo, el cual refiere a la valoración con la que el individuo asocia sus tareas cotidianas y el sentimiento de bienestar que muestra tras haberlas realizado (Flores y Manani, 2018), el 42% opina que está

de acuerdo en que es libre de organizar su trabajo y que se siente satisfecho de las actividades que realiza, aunque se encuentran en su mayoría de acuerdo con las condiciones, hay que trabajar un 34% (17% y 17%) de forma general y sobre todo en cuanto al apoyo que reciben de los jefes.

En cuanto al tema de oportunidades de desarrollo, las cuales son las preferencias que buscan para emplear sus facultades en continuar desarrollándose en cuanto a la formación intelectual e incluso jerárquica. Este indicador refleja las áreas en las que están de acuerdo (41%) los trabajadores son la estabilidad que les ofrece su empleo, así como en el cumplimiento normativo. Respecto de los aspectos débiles es la oportunidad de crecimiento en puesto y un trato justo e igualitario (16% y 21%).

La relación que existe entre subordinado y supervisor es adecuada, se sienten satisfechos con la forma en la que reciben la supervisión (43%). Por último, en cuanto a la remuneración, el cual se refiere al incentivo económico que se le entrega por realizar sus actividades, los colaboradores se sienten satisfechos en cuanto a sus condiciones laborales, pero está muy dividido el tema del salario que reciben y la forma de negociarlo, puesto que se inclina más por el lado de no estar seguros y estar en desacuerdo, este punto es de las dimensionas más débiles.

**Figura 4**



## **Clima laboral**

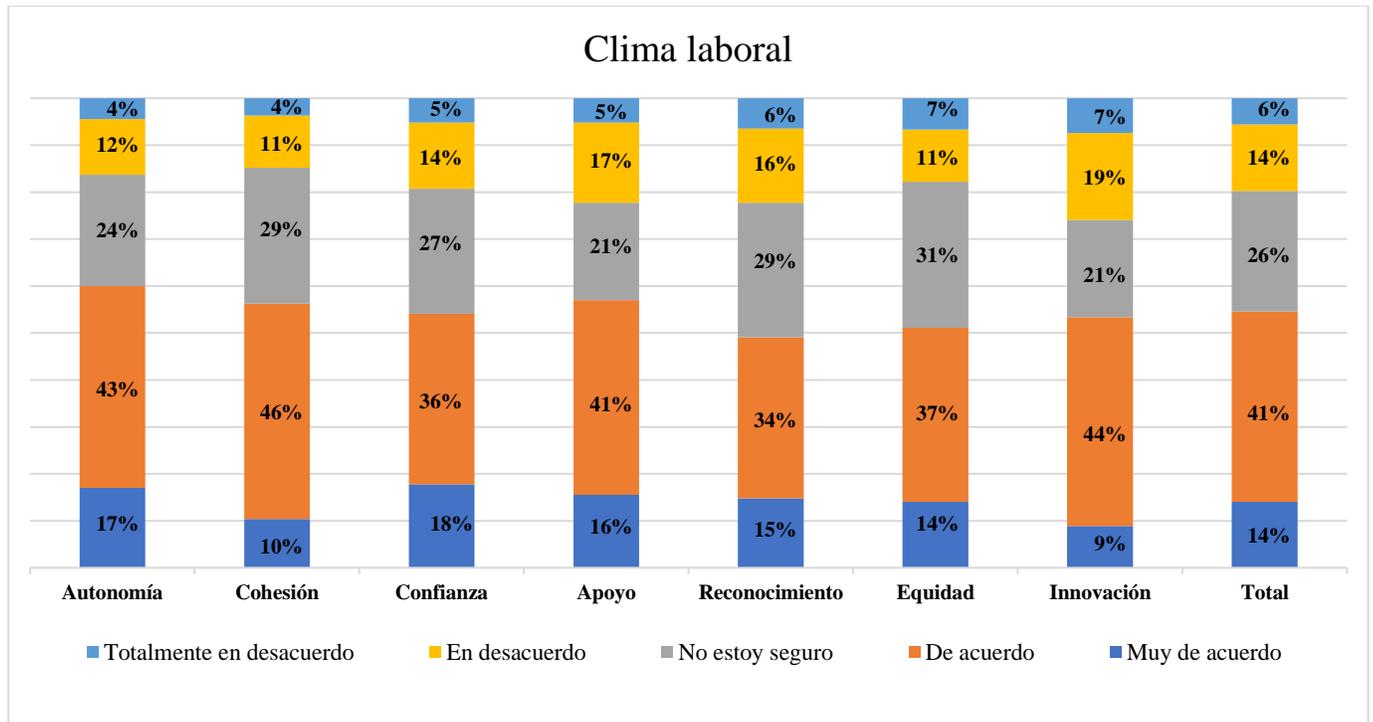
Como se ha mencionado a lo largo del estudio, el colaborador es un pilar en las organizaciones, mismo que requiere adaptarse más fácilmente al cambio para ello, es muy importante que en las empresas exista un buen clima laboral, porque esto genera mayor confianza y compromiso entre los colaboradores, generando una actitud positiva en el rendimiento. Para ello, se toman 8 dimensiones, las cuales fueron: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Como resultado de las dimensiones antes mencionadas, se puede apreciar que existe una división muy cercana de opiniones referente a esta variable, ya que mientras unos participantes opinan que están de acuerdo con la percepción que tienen en cuanto a la forma en cómo desempeñan su trabajo, su libertad para comunicarse, así como el apoyo que se les brinda, casi en la misma proporción o una muy cercana, se sienten en desacuerdo o no muy seguros de cómo perciben el clima en donde laboran.

Ejemplo de ello, se puede apreciar en la figura 5, en donde los dos puntos más altos son: el primero, en el tema de la cohesión (46%) que quiere decir que los trabajadores sienten que existe una buena relación entre los demás compañeros de trabajo y se percibe una atmosfera amigable, y el segundo, la innovación (44%) indicando que son creativos y asumen tareas nuevas, aunque tengan poca o nada de experiencia, estas tareas las asumen con un ánimo positivo.

Por otro lado, las dimensiones en donde hay que seguir trabajando son en el tema de equidad (31% y 11%), ya que resalta mucho el tema del favoritismo y la forma en cómo los jefes no son tan razonables y profesionales al momento de despedir a alguien, asimismo, en el aspecto del reconocimiento (29% y 16%) las personas no están seguras de recibir una felicitación sobre el rendimiento que desempeñan, e incluso se aprecia que únicamente se toca el tema del rendimiento cuando se comete un error.

**Figura 5**



De forma independiente se analizó la dimensión de presión, debido a que este factor salió con una evaluación muy baja (34%), en este aspecto los participantes están de acuerdo referente al tema de que se tiene mucho trabajo y cuentan con poco tiempo para realizar las tareas, así como el padecimiento de niveles altos de estrés debido a las exigencias del trabajo, asimismo, se encuentran muy pulverizados los temas de no tener balance vida y trabajo y la presión sobre el manejo de problemas que surgen en el trabajo.



## **Conclusión**

Como resultado del análisis de las variables objetivo, se concluye que a nivel general los trabajadores de las instituciones privadas del sector bancario, muestran un nivel intermedio y alto en cuanto a su percepción de cómo se encuentran en su área de trabajo. Cabe recordar que el propósito de la investigación es determinar cuáles son los factores del clima y satisfacción que impactan en el rendimiento, si bien es cierto que aparentemente las evaluaciones muestran una tendencia favorecedora, el objetivo se enfoca en los aspectos evaluados de forma negativa o en donde salieron con un ranking bajo, para trabajar en ellos y determinar un plan de acción que detenga o disminuya que el porcentaje aumente.

Tomando como base los aspectos que las organizaciones tienen que trabajar, se concluye que por parte de la variable de satisfacción laboral se tiene que trabajar el aspecto en cómo circula la información y el tema de colaboración entre los miembros que integran el equipo de trabajo, se tiene que brindar un plan de desarrollo para que tengan oportunidades de poder hacer carrera y crecer a nivel jerárquico en la institución, y uno de los puntos que siempre ha estado sobre la mesa es el tema de la remuneración económica, ver opciones de retribuirles los esfuerzos que realizan, si no puede ser en aumentos, buscar otras alternativas, como bonos o cursos para su desarrollo.

Continuando con el aspecto de clima laboral, esta variable es la que se tiene que trabajar más, se sugiere que se establezcan actividades que integren a los colaboradores, para formar lazos y que haya una unión y sentido de colaboración. Con respecto a los jefes, hay que reforzar el tema de la confianza y compromisos que adquiere con sus subordinados, puesto que, a menor confianza, menor interés y actitud en realizar sus tareas de manera adecuada, así como se corrigen los aspectos negativos que llegan a surgir por errores en el trabajo, se tiene que dar un peso considerable en el reconocimiento del trabajo que desempeñan, esto incentiva a que se hagan de mejor forma las actividades.

Adicionalmente con el tema del clima laboral, el factor más importante que se tienen que trabajar, es el tema de la presión (estrés), debido a que en muchas ocasiones los colaboradores saben perfectamente qué actividades tienen a su cargo, pero la mayoría de las empresas no cuenta con la capacidad instalada para realizarlas y dan por hecho que quien va a sacar a flote el trabajo es el capital humano con el que ya cuentan, sin detenerse a observar

las cargas de trabajo que ya rebasan su horario laboral e incluso impidiendo que puedan tener un balance vida-trabajo.

Todos esos factores mencionados en los párrafos anteriores, se tienen que trabajar y establecer planes de acción para que no incremente el porcentaje de no satisfacción, ya que, el rendimiento de los trabajadores seguramente se verá afectado y seguirá en incremento, los puntos que tienen un porcentaje negativo, tales como el que quieran realizar temas desafiantes o que tengan un nivel de proactividad alto y sin errores y por otro lado, los temas que tienen fuertes, como mantenerse actualizados y continuar desarrollando soluciones creativas y enfrentar desafíos, se pueden ver mermados ocasionando que ya no se interesen en aportar soluciones y la balanza se incline más hacia la queja y el cumplir por cumplir.

## Fuentes de consulta

### Artículos de investigación

- Acosta, B, y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13(1), 1-10. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Barzola-Zambrano, I., Barzola-Véliz, V., y Flores-Barzola, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de la Ciencias*, 3(3), 1-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244054>
- Chiang, M., Méndez, G., y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 1-17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas): Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23(2), 1-19. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000200004#n1](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004#n1)
- Gabini, S., y Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Evaluar*, 16, 1-15. [https://www.researchgate.net/publication/334078598\\_Validacion\\_de\\_la\\_escala\\_de\\_rendimiento\\_laboral\\_individual\\_en\\_trabajadores\\_argentinos](https://www.researchgate.net/publication/334078598_Validacion_de_la_escala_de_rendimiento_laboral_individual_en_trabajadores_argentinos)
- Hernández, C., Agudelo, D., y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista criterios*, 25(1), 1-39. [https://www.researchgate.net/publication/330647143\\_Estudio\\_de\\_clima\\_organizacional\\_en\\_una\\_pyme\\_de\\_telecomunicaciones\\_de\\_Florencia\\_Caqueta\\_Colombia\\_aproximacion\\_al\\_modelo\\_Litwin\\_y\\_Stringer](https://www.researchgate.net/publication/330647143_Estudio_de_clima_organizacional_en_una_pyme_de_telecomunicaciones_de_Florencia_Caqueta_Colombia_aproximacion_al_modelo_Litwin_y_Stringer)
- Jiménez-Bonilla, D., y Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia*

- Unemi*, 9(18), 1-10. <https://s443-www-redalyc-org.lasalle.lisproxy.net/articulo.oa?id=582663825005>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 1-9. <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Noboa, J., Barrera, G., y Rojas, D. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica Ecociencia*, 6(1), 1-24. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184/151>
- Ortiz, P., y Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología del trabajo y la empresa*, (13), 1-35. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es).
- Pedraza, N.A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 1-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Peralta, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 1-18. <https://s443-www-redalyc-org.lasalle.lisproxy.net/articulo.oa?id=65027764004>
- Pilligua, L., Cristian, F., y Arteaga, U. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pizarro, Y. (2018). *Variables asociadas a la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro Materno Infantil El Progreso, Carabayllo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio ucv. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21214/Pizarro\\_JY.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21214/Pizarro_JY.pdf)
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 1-16.

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf#:~:text=%E2%80%9CEl%20clima%20organizacional%20se%20refiere%20al%20ambiente%20existente,no%20se%20logra%20satisfacer%20esas%20necesidades%E2%80%9D.%20%28p.%2086%29>

Rodríguez, M., Paz, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 1-17. <https://s443-www-redalyc-org.lasalle.lisproxy.net/articulo.oa?id=439742466007>

Ruíz, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 1-12. <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v17n2/2226-4000-riics-17-02-245.pdf>

Salazar-Ponce, E., y Alvarado-Franco, D. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. *Dominio de la Ciencias*, 7(5), 1-16. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2269>

Viñán, J., Puente, M., y Navarrete, F. (2017). El clima laboral y la influencia en el desempeño docente: Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1, 1-13. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/clima-laboral-docente.html>

## **Tesis**

Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Dialnet. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/1/T31913.pdf>

Salas, O. (2020). *Factores organizacionales y personales que influyen en el rendimiento laboral del personal operativo de una universidad privada en la ciudad de Arequipa, Perú – 2019* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio de tesis UCSM. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/10178>

Ventura, M. (2018). *Clima organizacional de los trabajadores asistenciales del Instituto Nacional de Oftalmología, Lima-2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17454/Ventura\\_CSM.pdf?](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17454/Ventura_CSM.pdf?)



## Anexos

### Anexo 1

#### Escala de Rendimiento Laboral Individual (Koopmans, et al., 2014)

<b>Factor 1: Rendimiento en la tarea</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>En los últimos tres meses...</b>							
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	9	8	6	3	1	27
2	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	2	17	5	3	0	27
3	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.	0	11	13	2	1	27
4	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.	3	6	11	4	3	27
5	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.	9	7	3	5	3	27
6	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	8	10	2	7	0	27
7	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.	2	14	7	3	1	27
<b>Factor 2: Comportamientos contraproducentes</b>							
<b>En los últimos tres meses...</b>							
8	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.	0	6	8	8	5	27
9	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.	2	3	12	8	2	27
10	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.	0	8	2	7	10	27
11	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.	1	4	5	7	10	27
12	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa.	2	6	4	3	12	27
<b>Factor 3: Rendimiento en el contexto</b>							
13	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.	5	14	5	3	0	27

1 4	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas.	9	11	2	5	0	27
1 5	Participé activamente en las reuniones laborales.	6	9	8	4	0	27
1 6	Mi planificación laboral fue óptima.	8	8	6	3	2	27

## Anexo 2

### Cuestionario para medir la satisfacción laboral (Chiang y Núñez, 2018)

I Satisfacción por el trabajo en general		Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	5	11	5	5	1
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	6	7	8	6	0
3	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	6	8	9	4	0
4	Participa en las decisiones de su unidad, departamento o sección.	6	11	2	7	1
5	Motiva a los miembros de su grupo de trabajo.	5	12	8	2	0
6	Atención que se presta a sus sugerencias.	3	11	7	5	1
7	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	3	12	4	4	4
8	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	7	8	5	4	3
9	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	8	10	3	6	0
10	El apoyo administrativo que usted recibe.	5	12	5	4	1
<b>II Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>						
11	La iluminación de su lugar de trabajo	11	11	1	3	1
12	La ventilación de su lugar de trabajo.	8	10	5	4	0
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	8	8	8	3	0
14	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	10	9	3	4	1

15	La temperatura de su lugar de trabajo.	9	11	3	3	1
16	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.	10	14	1	1	1
<b>III Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</b>						
17	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	5	12	5	4	1
18	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	5	15	4	2	1
19	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	6	10	4	6	1
20	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	3	13	5	5	1
21	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	6	8	4	5	4
22	El apoyo que recibe de sus superiores.	4	10	5	5	3
<b>IV Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</b>						
23	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	5	9	7	5	1
24	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	6	12	7	2	0
25	La estabilidad en sus funciones de su trabajo.	6	13	4	3	1
26	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	6	7	7	5	2
27	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	10	12	3	2	0
28	Su grado de satisfacción general con esta Institución.	7	14	5	1	0
29	Las oportunidades de promoción con que se cuenta.	4	11	6	5	1
<b>V Satisfacción con la relación subordinado - supervisor</b>						
30	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	5	14	4	3	1
31	La supervisión que ejercen sobre usted.	4	12	4	6	1
32	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	3	10	5	6	3
33	La forma en que usted es dirigido.	2	10	4	8	3

<b>VI Satisfacción con la remuneración</b>						
34	El salario que usted recibe.	4	7	7	6	3
35	Sus condiciones laborales.	7	12	1	5	2
36	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.	5	9	6	6	1

### Anexo 3

#### Cuestionario de clima organizacional Chiang et al. (2008)

<b>Autonomía</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>No estoy seguro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	8	9	7	3	0
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	6	11	6	4	0
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	1	13	7	4	2
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	2	15	5	2	3
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	6	10	7	3	1
<b>Cohesión</b>						
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	3	13	9	1	1
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	3	12	9	3	0
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.	3	10	10	3	1
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	3	13	5	4	2
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	2	14	6	4	1
<b>Confianza</b>						
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	4	6	10	4	3
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.	4	12	7	3	1

13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	5	12	4	4	2
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	5	10	8	4	0
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	6	9	7	4	1
<b>Presión</b>						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1	10	9	5	2
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	3	9	5	10	0
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	1	7	7	7	5
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	1	7	6	8	5
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	0	13	8	4	2
<b>Apoyo</b>						
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	7	12	4	3	1
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	4	11	9	2	1
23	Mi jefe me respalda 100%	4	9	7	6	1
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	4	12	1	8	2
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	2	12	7	4	2
<b>Reconocimiento</b>						
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	4	12	9	1	1
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	4	6	8	6	3
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	4	11	5	6	1
29	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	4	8	9	4	2
<b>Equidad</b>						
30	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	4	12	8	1	2
31	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	5	11	7	3	1

32	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	3	11	8	2	3
33	Mi jefe no tiene favoritos	5	6	10	4	2
34	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	2	10	9	5	1
<b>Innovación</b>						
35	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	3	10	9	3	2
36	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.	2	14	7	2	2
37	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	2	12	5	6	2
38	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	2	10	5	8	2
39	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	3	14	2	6	2