

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS CIRCULAR MODALIDADES
DE GRADUACIÓN - IQ-2026**

ANEXOS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
“Bachillerato en Administración de Empresas”.**

Título de la investigación: “Influencia del clima organizacional en la motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026”

Nombre del /a estudiante:

Angie Paola Mata Mena

Tutor(a):

Máster Jessica Quesada Ramírez

Sede San José

Marzo, 2026

Tabla de Contenido

Capítulo I. Introducción10

1.1 Introducción	10
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo General:.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos:	12
1.4 Justificación	12
1.5 Proyecciones	14
1.5.1 Objetivo, Planteamiento y Justificación	14
1.5.2 Beneficios para la población de estudio y para la organización:	14
1.5.3 Desarrollo sobre el conocimiento del fenómeno o de la teoría:.....	15
1.5.4 Metas personales del investigador:	15
1.5.5 Mejorar la comunicación interna:	15
1.5.6 Incrementar la satisfacción laboral:	15
1.5.7 Fortalecer el clima organizacional:	15
1.5.8 Reducir factores de desmotivación:	15
1.5.9 Reconocimiento del desempeño:	15
1.6 Limitaciones:.....	16
1.6.1 Temporalidad:	16
1.6.2 Ámbito geográfico y empresarial:	16
1.6.3 Percepción subjetiva:	16
1.6.4 Participación de los colaboradores:	16
1.6.5 Recursos y tiempo:.....	16

1.7 Antecedentes	16
1.7.1 Tesis Nacionales.....	16
1.7.2 Tesis Internacionales	28
Capítulo II. Marco Teórico.....	37
2.1 Clima Organizacional:	38
2.2 Motivación:	38
2.3 Satisfacción Laboral:	38
2.4 Concepto de Clima Organizacional	39
2.5 Motivación Laboral.....	39
2.6 Satisfacción Laboral.....	40
2.7 Comunicación Interna.....	41
2.8 Reconocimiento y Equidad Laboral.....	41
2.9 Rotación de Personal.....	42
2.10 Relación entre variables:.....	43
2.11 Síntesis del Marco Teórico	45
Capítulo III. Marco Metodológico.....	46
3.1 Historia de la empresa.....	46
3.1.2 Misión, Visión y Valores	46
3.1.2.1 Misión	46
3.1.2.2 Visión	46
3.1.2.3 Valores.....	46
3.2 Perfil de la muestra:	47
3.3 Enfoque de la investigación	54

3.4 Tipo de investigación	55
3.5 Población y muestra	55
3.6 Diseño metodológico	55
3.7 Instrumentos de recolección de datos	55
3.7.1 Instrumentos Cuantitativos	55
3.7.2 Instrumentos Cualitativos	56
3.8 Proceso de recolección de datos	56
3.9 Fuentes de información.....	56
3.10 Enfoque de la Investigación.....	56
3.11 Tipo de Investigación	57
3.12 Población y Muestra	57
3.13 Diseño Metodológico.....	58
3.14 Instrumentos de Recolección de Datos	58
3.15 Proceso de Recolección de Datos	59
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	60
4.1 Comunicación:	60
4.2 Liderazgo:	62
4.3 Reconocimiento y Equidad:	64
4.4 Condiciones y Recursos:.....	68
4.5 Análisis de la motivación y el propósito laboral.....	70
4.6 Compromiso e intención de permanencia:.....	74
4.7 Relación observada entre la motivación & satisfacción	80
4.8 Resultados – Preguntas abiertas (gráficos por tema)	80

4.9 Hallazgos cualitativos (preguntas abiertas)	85
4.10 Acciones para mejorar la comunicación:	86
4.10.1 Factores que motivan:	86
4.10.2 Factores que desmotivan.....	86
4.10.3 Aspectos que generan satisfacción.....	86
4.10.4 Aspectos de inconformidad.....	86
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	87
5.1 Conclusiones	87
5.1.1 Conclusiones del objetivo general	87
5.1.2 Conclusiones del objetivo específico 1	88
5.1.3 Conclusiones del objetivo específico 2.....	89
5.1.4 Conclusiones del objetivo específico 3	90
5.2 Recomendaciones	90
5.2.1 Recomendaciones del objetivo General.....	91
5.2.2 Recomendaciones del objetivo específico 1	91
5.2.3 Recomendaciones del objetivo específico 2	92
5.2.4 Recomendaciones del objetivo específico 3	92
5.3 Propuesta del Plan de Mejora en 90 días	93
5.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	93
5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	94
5.4 Conclusión general de la propuesta	97
5.5 Recomendación general de la propuesta.....	98
5.6 Referencias.....	99

5.5 Anexos.....	105
5.5.1 Anexo A: Encuesta para los colaboradores de Servicios ecológicos	105

Figuras

Figura 1: Diagrama Conceptual	44
Figura 2: Participación por genero.....	47
Figura 3: Participación por puesto	48
Figura 4: Nivel educativo de los colaboradores.....	49
Figura 5: Departamento & Áreas de los colaboradores	49
Figura 6: Años de antigüedad de los colaboradores	50
Figura 7: Rango de edades de los colaboradores	51
Figura 8: Comunicación Interna según los colaboradores	61
Figura 9: Información suficiente brindada a los colaboradores.....	62
Figura 10: Liderazgo participativo.....	63
Figura 11: Apoyo de parte de la jefatura con los colaboradores.....	64
Figura 12: Reconocimiento justo recibido	65
Figura 13: Que tan valorado se sienten los colaboradores.....	65
Figura 14: Equidad de las tareas entre los colaboradores	66
Figura 15: Oportunidades justas entre los colaboradores	67
Figura 16: Condiciones laborales de los Colaboradores.....	68
Figura 17: Recursos y herramientas que poseen los colaboradores.....	69
Figura 18: La motivación de cumplir metas entre los colaboradores	71
Figura 19: Identificación de las oportunidades dentro de la empresa y su impacto en la motivación de los colaboradores.....	72
Figura 20: El propósito de los colaboradores y su sentido	73
Figura 21: Satisfacción general entre los colaboradores.....	74
Figura 22: Recomendaciones por parte de los colaboradores hacia esta empresa.....	75
Figura 23: Compromiso con valores.....	76
Figura 24: Disponibilidad de los colaboradores para brindar un Esfuerzo adicional	76
Figura 25: Identificación de misión & visión dentro de los colaboradores	77
Figura 26: Intención de permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.....	78
Figura 27: Percepción de la organización como espacio para el crecimiento profesional.	79
Figura 28: Acciones sugeridas para mejorar la comunicación	81
Figura 29: Factores que motivan a los colaboradores.....	81

Figura 30:Factores que desmotivan a los colaboradores	82
Figura 31:Aspectos que generan satisfacción a los colaboradores	83
Figura 32:Aspectos de inconformidad	84

Tablas

Tabla 1: Sujetos de estudio	47
Tabla 2: Cuadro de Variables	51
Tabla 3: Comunicación operativa	94
Tabla 4: Liderazgo Participativo	95
Tabla 5: Reconocimiento y equidad.....	95
Tabla 6: Desarrollo y permanencia	96
Tabla 7: Cronograma resumido.....	97

Capítulo I. Introducción

1.1 Introducción

El estudio del clima organizacional se ha convertido en un tema de creciente interés con las empresas, esto debido a que constituye uno de los factores más influyentes actualmente en el rendimiento de las personas colaboradoras y por ende en la sostenibilidad de la organización. Un ambiente laboral positivo no solo favorece la productividad, sino que incide en la estabilidad emocional la motivación intrínseca y también lo que es la satisfacción general de los trabajadores.

En el caso particular de Servicios Ecológicos de Ciudad Colón, resulta indispensable comprender como se percibe el clima interno ya que la organización depende en gran medida de la coordinación y compromiso de sus colaboradores para cumplir con las labores asignadas y garantizar un servicio de calidad. La motivación y satisfacción laboral son elementos que no surgen de manera espontánea estas se construyen a partir de la forma en que se gestionan las relaciones la comunicación interna, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.

La relevancia de esta investigación radica en que permitirá a la empresa contar con un diagnóstico claro que refleje la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral identificando las áreas de mejora y las fortalezas existentes, de esta manera Servicios Ecológicos podrá implementar acciones concretas orientadas a fortalecer la cohesión del equipo, elevar los niveles de motivación y reducir la posibilidad de conflictos o descontento que puedan afectar la calidad del servicio.

Además, desde una perspectiva académica este trabajo busca aportar al análisis de la gestión del recurso humano en el sector servicios en Costa Rica un ámbito que aún se requiere mayor investigación para comprender lo que son las dinámicas organizacionales y su incidencia en el bienestar laboral. El estudio servirá como referencia para futuras investigaciones y como una herramienta práctica para que empresas similares comprendan la importancia de fomentar entornos de trabajo sanos y productivos.

De acuerdo con Ugalde Álvarez, Solano Solano y Solano Cárdenas (2025), el clima organizacional mantiene una relación estrecha con la satisfacción laboral, lo que evidencia la relevancia de continuar investigando este tema en distintos entornos organizacionales.

En resumen, la justificación de este proyecto se sustenta tanto en la necesidad empresarial de mejorar la gestión del talento humano como en el interés académico de profundizar en un tema que tiene impacto directo en la competitividad, la satisfacción del personal y la permanencia de los colaboradores en la organización.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas contemporáneas enfrentan el desafío de mantener entornos laborales que garanticen el bienestar de sus trabajadores y al mismo tiempo el tener que asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este contexto el clima organizacional se convierte en un elemento determinante ya que influye en la motivación en el nivel de compromiso y en la satisfacción general de los colaboradores.

En Servicios Ecológicos de Ciudad Colón se ha evidenciado la necesidad de conocer de manera más profunda como perciben los colaboradores su ambiente de trabajo y cuál es el impacto que este tiene en su satisfacción personal y laboral. Factores como la comunicación efectiva entre áreas el liderazgo ejercido por los mandos medios y superiores la distribución equitativa de tareas las oportunidades de reconocimiento y desarrollo, así como la relación entre compañeros juegan un papel fundamental en la percepción que tienen los trabajadores de la organización.

A pesar de los esfuerzos de la empresa por mantener un ambiente positivo no se dispone de un diagnóstico formal que permita identificar si el clima organizacional favorece la motivación y satisfacción de los colaboradores esta carencia de información limita la capacidad de los administradores para diseñar e implementar estrategias que fortalezcan el compromiso del personal prevengan la rotación y potencien el rendimiento en las funciones asignadas.

La ausencia de un estudio en esta materia también impide detectar con claridad si existen brechas en aspectos como la comunicación interna, el estilo de liderazgo las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de equidad elementos que de no atenderse podrían traducirse en desmotivación bajo desempeño y menor identificación de los trabajadores con la misión y visión de la empresa

"La relación positiva moderadamente fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, evidenciada en estudios recientes, subraya la importancia de un ambiente laboral favorable para el bienestar y desempeño de los colaboradores" (Ortega Pilco & Campos Márquez, 2024).

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar de manera detallada la influencia que tiene el clima organizacional en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de Servicios Ecológicos con base en ello la investigación busca responder la siguiente pregunta:

¿De qué manera influye el clima organizacional en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de Servicios Ecológicos durante el I cuatrimestre del 2026?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Determinar la relación entre el clima organizacional, los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras de Servicios Ecológicos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado como base para la fundamentación de una propuesta de mejora del clima organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Caracterizar el clima organizacional en Servicios Ecológicos mediante la medición de las dimensiones de comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales con un cuestionario estructurado para la obtención de un diagnóstico integral del entorno laboral.
2. Medir los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras mediante indicadores validados aplicados en el mismo instrumento, para la determinación del grado de bienestar y compromiso laboral.
3. Establecer la relación entre el clima organizacional y los niveles de motivación y satisfacción laboral mediante técnicas los estados de encuesta apropiados, para la generación de evidencia que sustente la influencia entre las variables estudiadas.

1.4 Justificación

El clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral son elementos fundamentales para el buen desempeño de cualquier organización, ya que influyen directamente en el compromiso, productividad y permanencia de los colaboradores. Según Nalvarte (2024), comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral permite a las empresas identificar

fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo así a implementar estrategias que favorezcan un ambiente laboral positivo y sostenible (p. 12).

El estudio sobre la influencia resulta relevante debido al papel fundamental que desempeñan estos factores en el rendimiento y la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones hoy en día. Las empresas enfrentan un entorno dinámico, competitivo y en constante cambio, y en este contexto, el capital humano se ha convertido en uno de los activos más valiosos para alcanzar sus objetivos. Por eso, entender cómo el ambiente laboral impacta en la motivación y satisfacción de los colaboradores se vuelve una necesidad clave para la buena gestión empresarial.

La motivación y la satisfacción laboral están directamente relacionadas con la productividad, la calidad del servicio y el compromiso de los trabajadores. Un clima organizacional positivo fomenta la cooperación, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación, ausentismo, rotación de personal y bajo desempeño. Estos factores son importantes para cualquier organización que busque mantener un equipo comprometido, responsable y alineado con sus metas.

La relevancia de este estudio radica en que permitirá conocer de manera objetiva cómo perciben los colaboradores su entorno laboral, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. Esta información servirá como base para diseñar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional, aumenten la motivación y garanticen una mayor satisfacción en las tareas que realizan. De esta manera, no solo se busca mejorar el bienestar de los trabajadores, sino también la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones en general.

Desde el punto de vista académico, esta investigación aporta valor al generar evidencia sobre la relación entre clima organizacional, motivación y satisfacción laboral, especialmente en empresas medianas y pequeñas, que también requieren herramientas científicas para orientar sus procesos de gestión del talento humano. Así, la tesina contribuye a la literatura académica y al desarrollo de prácticas de gestión más humanas y efectivas.

Este estudio también es oportuno porque se centra en una necesidad real y se realiza en un periodo específico, lo que permite obtener un diagnóstico actualizado y alineado con las condiciones actuales del entorno laboral, marcado por cambios en las expectativas de los

colaboradores, mayor competencia en el mercado laboral y la necesidad de retener talento calificado. Con este análisis, las organizaciones podrán detectar posibles problemas de motivación o satisfacción a tiempo y tomar decisiones antes de que afecten su desempeño.

A nivel social, el estudio también tiene relevancia, ya que colaboradores motivados y satisfechos reflejan esta actitud en la calidad del servicio que ofrecen y en la imagen que proyecta la organización frente a la comunidad, fortaleciendo su rol como entidades responsables y comprometidas.

En conclusión, la justificación de esta investigación se basa en cuatro ideas principales: reconocer a los colaboradores como el motor de las organizaciones, la importancia de contar con un diagnóstico real del clima laboral, el aporte académico en empresas medianas y pequeñas, y el impacto social positivo de un mejor desempeño laboral. Con este análisis será posible proponer mejoras que beneficien tanto a los trabajadores como a las organizaciones, generando un ambiente más sano, productivo y sostenible.

1.5 Proyecciones

1.5.1 Objetivo, Planteamiento y Justificación

Este trabajo busca analizar de qué manera el clima organizacional impacta en la motivación y en la satisfacción de los colaboradores de la empresa. Además, pretende conocer cómo perciben ellos su ambiente de trabajo y qué tan satisfechos se sienten con las condiciones actuales. Con esto también se quiere resaltar la importancia de los trabajadores como el motor principal para que la empresa logre sus objetivos.

1.5.2 Beneficios para la población de estudio y para la organización:

Con esta investigación, Servicios Ecológicos tendrá un panorama más claro sobre cómo se sienten sus colaboradores respecto al clima laboral. A partir de ahí, la empresa podrá contar con recomendaciones prácticas que le ayuden a fortalecer la motivación y satisfacción del personal. Esto no solo beneficia a cada trabajador, sino que también puede mejorar la comunicación, aumentar el sentido de pertenencia y, en general, tener un impacto positivo en la productividad.

1.5.3 Desarrollo sobre el conocimiento del fenómeno o de la teoría:

El estudio también busca aportar a nivel académico ya que permite profundizar en la relación entre clima organización motivación y satisfacción en empresas medianas del sector servicios, que no siempre son tan estudiadas como las grandes corporaciones. Además, servirá para contrastar la teoría con un caso real y actual, generando insumos que podrían ser útiles en investigaciones futuras relacionadas con la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

1.5.4 Metas personales del investigador:

Con este proyecto se espera fortalecer mis habilidades en la elaboración de diagnósticos organizacionales y ampliar mi comprensión sobre cómo influyen la motivación y la satisfacción en el desempeño laboral. También busco que este trabajo no se quede solo en un requisito académico, sino que sea un aporte útil para la empresa y a la vez, una experiencia que me permita crecer profesionalmente.

1.5.5 Mejorar la comunicación interna:

Realizar reuniones periódicas con los jefes de área y colaboradores para establecer canales claros de comunicación y entrega de directrices.

1.5.6 Incrementar la satisfacción laboral:

Diseñar y aplicar encuestas internas de satisfacción laboral para identificar áreas de oportunidad y generar recomendaciones específicas para la empresa.

1.5.7 Fortalecer el clima organizacional:

Planificar e implementar actividades trimestrales de integración, como talleres y dinámicas grupales, que fomenten la cohesión y colaboración del equipo.

1.5.8 Reducir factores de desmotivación:

Identificar, mediante entrevistas y encuestas, los principales factores que generan desmotivación y proponer estrategias concretas para mitigarlos.

1.5.9 Reconocimiento del desempeño:

Diseñar un sistema de reconocimiento y recompensas que destaque los logros individuales y grupales, y elaborar un plan de implementación para motivar a los colaboradores.

1.6 Limitaciones:

1.6.1 Temporalidad: El estudio se centra únicamente en el I cuatrimestre de 2026, por lo que los resultados reflejan la situación de ese periodo específico. Cambios en la carga laboral o en el ambiente durante otros meses podrían generar percepciones diferentes sobre el clima organizacional y la motivación.

1.6.2 Ámbito geográfico y empresarial: La investigación se realiza únicamente en Servicios Ecológicos de Ciudad Colón, por lo que los resultados pueden no ser aplicables a otras empresas del sector o a localidades distintas, donde la cultura y la dinámica laboral podrían ser diferentes.

1.6.3 Percepción subjetiva: Los datos se obtienen de la experiencia y opinión de los colaboradores respecto al clima organizacional y su satisfacción laboral. Esto significa que los resultados pueden estar influenciados por factores personales, como experiencias previas, estado de ánimo o interpretación de los cuestionarios.

1.6.4 Participación de los colaboradores: La efectividad del estudio depende de la disposición de los colaboradores para participar de manera honesta y completa. Respuestas incompletas o la falta de participación podrían afectar la representatividad de los resultados.

1.6.5 Recursos y tiempo: El alcance del trabajo está limitado por los recursos disponibles y el tiempo destinado para la tesina, lo que impide realizar análisis más profundos, como un seguimiento a largo plazo o mediciones continuas del clima organizacional a lo largo del año

1.7 Antecedentes

1.7.1 Tesis Nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Quesada (2020) titulada Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste, presentada en la Universidad Nacional de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Quesada (2020) “Analizar el clima organizacional como factor influyente del desempeño en los funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste” (p.5). Asimismo, los Objetivos Específicos que se plantean son: identificar la percepción del clima organizacional en los funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia,

determinar las condiciones laborales que influyen en el desempeño de los funcionarios, evaluar las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones dentro de la institución, y proponer un plan de mejoramiento que fortalezca el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño laboral (p.5).

En cuanto a la metodología, se utilizó un enfoque mixto, aplicando cuestionarios, entrevistas y análisis documental, con el fin de obtener información objetiva y subjetiva sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño.

Finalmente, la investigación concluye que: “El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño de los funcionarios, siendo necesario implementar estrategias de mejora que contemplen la comunicación, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones” (Quesada, 2020, p.71).

Fuente: Quesada, O. (2020). Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste. Universidad

La investigación de Quesada (2020) se relaciona con el estudio aplicado, ya que ambos trabajos analizan la influencia del clima organizacional en aspectos clave del rendimiento de los colaboradores. Mientras Quesada lo enfoca en el desempeño de los funcionarios de la Delegación de Tránsito de Liberia, esta investigación orienta hacia la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos, se evidencia la importancia de un clima organizacional positivo para mejorar el bienestar y la productividad de los trabajadores.

La segunda tesis nacional consultada es la de Castro y Feoli (2021) titulada Análisis de las condiciones ergonómicas y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa en el Banco de Costa Rica (BCR) en las sucursales de Heredia, Santo Domingo y San Isidro de Heredia, periodo 2020, presentada en la Universidad Nacional de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Castro y Feoli (2021) “Analizar las condiciones ergonómicas y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa en el Banco de Costa Rica en las sucursales de Heredia, Santo Domingo y San Isidro de Heredia” (p.12).

Asimismo, los Objetivos Específicos fueron: identificar las condiciones ergonómicas existentes en las sucursales en estudio; describir la percepción de los funcionarios sobre dichas condiciones; determinar cómo estas inciden en la satisfacción laboral; y proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar tanto las condiciones ergonómicas como la satisfacción de los colaboradores (p.12).

La metodología utilizada fue de enfoque mixto, con la aplicación de cuestionarios y observación directa, complementada con mediciones de ruido, ventilación e iluminación, lo que permitió un análisis integral de las variables estudiadas.

En cuanto a la conclusión, las autoras señalan que: “Las condiciones ergonómicas presentes en las sucursales del BCR influyen de manera directa en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo; por ello resulta indispensable que la institución implemente mejoras en el mobiliario, la ventilación, la iluminación y el control del ruido para favorecer el bienestar y rendimiento de los colaboradores” (Castro & Feoli, 2021, p.66).

Fuente: Castro, M. & Feoli, G. (2021). Análisis de las condiciones ergonómicas y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa en el Banco de Costa Rica (BCR) en las sucursales de Heredia, Santo Domingo y San Isidro de Heredia, periodo 2020. Universidad Nacional de Costa Rica.

La investigación de Castro y Feoli (2021) guarda relación con el estudio aplicado porque ambas analizan factores que impactan directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras ellas se enfocan en cómo las condiciones ergonómicas influyen en el bienestar y rendimiento del personal administrativo del Banco de Costa Rica, la investigación estudia cómo el clima organizacional repercute en la motivación y satisfacción laboral en Servicios Ecológicos. En ambos casos se resalta la importancia de mejorar el ambiente laboral para favorecer tanto el bienestar de los trabajadores como los resultados de la organización.

La tercera tesis nacional consultada es la de Paniagua (2020) titulada Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales, presentada en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Paniagua

(2020) “Establecer el alcance de las estrategias de cultura organizacional sobre la motivación laboral de los colaboradores en las empresas transnacionales en Costa Rica para mejorar su clima organizacional” (p.8). Asimismo, los Objetivos Específicos fueron: conocer aspectos generales de las estrategias de cultura organizacional de las empresas transnacionales; identificar cómo dichas estrategias inciden en la motivación laboral de los colaboradores; analizar cómo las estrategias de cultura organizacional pueden mejorar el clima organizacional de las empresas transnacionales; y plantear recomendaciones para fortalecer la motivación laboral a partir de la cultura organizacional (p.8).

La metodología empleada fue de tipo correlacional, con un enfoque mixto, utilizando encuestas aplicadas a una muestra probabilística de 50 colaboradores, lo que permitió analizar la relación entre cultura organizacional, motivación y clima laboral.

En cuanto a la conclusión, Paniagua (2020) establece que: “El clima organizacional de una empresa transnacional sí incide en la motivación de un colaborador; por lo tanto, resulta fundamental implementar estrategias de cultura organizacional que fortalezcan la motivación laboral y propicien un clima positivo y de sentido de pertenencia en los trabajadores” (p.31).

Fuente: Paniagua, M. J. (2020). Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

La investigación de Paniagua (2020) se relaciona con el estudio aplicado porque ambas analizan la influencia de factores organizacionales en la motivación y el clima laboral de los colaboradores. Mientras Paniagua se enfoca en cómo las estrategias de cultura organizacional impactan la motivación en empresas transnacionales, la investigación estudia cómo el clima organizacional afecta directamente la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos, se evidencia la importancia de aplicar estrategias que fortalezcan el ambiente laboral para mejorar el compromiso y bienestar de los trabajadores.

La cuarta tesis nacional consultada es la de Chacón (2023) con el tema Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo, durante el II cuatrimestre del año 2023, la realiza para la Universidad San Marcos y opta por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Chacón (2023) “Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo, durante el II cuatrimestre del año 2023” (p. 11).

Y los siguientes Objetivos Específicos, según Chacón (2023):

Aquellos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo.

Determinar los niveles de satisfacción laboral presentes en los colaboradores de la organización.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Asociación. (p. 12).

La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, transversal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado dirigido a los colaboradores de la institución.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Chacón (2023) indica que: “El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, siendo los factores de comunicación, liderazgo y motivación los que presentan mayor impacto en la percepción de los trabajadores” (p. 69).

Para lo anterior, Chacón (2023) recomienda: “La institución debe fortalecer los procesos de comunicación interna y aplicar programas de motivación que fomenten el compromiso de los colaboradores, generando así un ambiente laboral más positivo y productivo” (p. 70).

Para finalizar, esta investigación evidenció cómo el clima organizacional repercute directamente en la satisfacción laboral, confirmando la importancia de implementar acciones estratégicas que contribuyan al bienestar de los trabajadores y, por ende, al mejor desempeño de la organización.

La investigación de Chacón (2023) se relaciona con el estudio aplicado porque ambos trabajos analizan cómo el clima organizacional afecta directamente la satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras Chacón se enfoca en los trabajadores de la Asociación Obras del Espíritu Santo, esta investigación lo hace en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos,

se resalta la importancia de fortalecer la comunicación, el liderazgo y los programas de motivación para mejorar el bienestar y compromiso de los empleados, lo que impacta positivamente en el desempeño organizacional.

La quinta tesis nacional consultada es la de Castillo Ramírez, Cubero Silva, Juárez Bent y Morera Jaens (2023) con el tema Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024, la realiza para la Universidad Nacional y opta por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Castillo Ramírez et al. (2023) “Analizar la influencia del salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de Almacenes El Rey, durante el periodo 2023-2024” (p.8).

Y los siguientes Objetivos Específicos: Según Castillo Ramírez et al. (2023):

Identificar los elementos que conforman el salario emocional percibidos por los colaboradores del área administrativa.

Analizar cómo la implementación de estrategias de salario emocional impacta en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.

Proponer recomendaciones para fortalecer la retención y atracción de talento humano mediante estrategias de salario emocional (p.8).

La metodología que se emplea es de enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-correlacional, utilizando cuestionarios y entrevistas como instrumentos para recopilar información de los colaboradores del área administrativa.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Castillo Ramírez et al. (2023) indican que: “El salario emocional tiene un impacto positivo en la motivación, satisfacción y retención del personal administrativo, siendo relevante implementar estrategias que fortalezcan la comunicación, reconocimiento, bienestar y condiciones laborales” (p.75).

Para lo anterior, los autores recomiendan: “Diseñar e implementar políticas de salario emocional adaptadas a las necesidades del personal administrativo, con incentivos no monetarios que generen sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización” (p.76).

Para finalizar, la investigación evidencia cómo el salario emocional influye directamente en la motivación y satisfacción laboral, contribuyendo a la retención y atracción de talento en la empresa.

Fuente: Castillo Ramírez, L., Cubero Silva, V., Juárez Bent, K., & Morera Jaens, B. (2023). Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024. Universidad Nacional.

La investigación de Castillo Ramírez et al. (2023) se relaciona con el estudio aplicado porque ambos analizan factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras ellos se enfocan en el impacto del salario emocional en los trabajadores del área administrativa de Almacenes El Rey, la investigación estudia cómo el clima organizacional afecta la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos, se evidencia la importancia de implementar estrategias que mejoren el bienestar y compromiso de los empleados para optimizar su desempeño y retención dentro de la organización.

La sexta tesina nacional consultada es la de Alpízar Rojas (2021) con el tema “Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: Propuesta de un modelo para su implementación”, realizada para la Universidad de Costa Rica y opta por el grado académico de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Alpízar Rojas (2021), “Diseñar un modelo para la implementación del clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón” (p.30). Y los siguientes Objetivos Específicos según la autora:

Diagnosticar el clima organizacional en el personal administrativo de la Sede de Occidente, Recinto de San Ramón.

Validar el instrumento de evaluación del clima organizacional en el área administrativa.

Validación del instrumento: Analizar los resultados obtenidos a través del instrumento cuantitativo y grupos focales.

Desarrollar y validar un plan de mejora y fortalecimiento del clima organizacional en el sector administrativo. (p.30-31)

La metodología que se emplea es mixta, utilizando cuestionarios, grupos focales y los estados de encuesta, con el fin de diagnosticar el clima organizacional y generar un plan de mejora aplicable en la institución.

Se obtiene la siguiente conclusión: según Alpízar Rojas (2021), “El diagnóstico permitió identificar las áreas de mejora en el clima organizacional del sector administrativo, y la implementación del plan propuesto contribuye a fortalecer el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores” (p.97). Para lo anterior, la autora recomienda: “Implementar estrategias de comunicación, desarrollo profesional y gestión de relaciones interpersonales, que favorezcan un clima organizacional positivo y mejoren la motivación y satisfacción laboral del personal administrativo” (p.98).

En esta investigación se evidencia cómo se encuentra el clima organizacional en el sector administrativo de la UCR, utilizando cuestionarios y grupos focales para recolectar la percepción de los colaboradores y elaborando un modelo práctico para mejorar su satisfacción laboral y motivación.

La investigación de Alpízar Rojas (2021) se relaciona con el estudio aplicado porque ambos analizan el clima organizacional como factor determinante en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras Alpízar Rojas diseña un modelo para implementar mejoras en el clima organizacional del sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Recinto de San Ramón, la investigación se enfoca en cómo el clima organizacional influye en la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos, se resalta la importancia de aplicar estrategias que fortalezcan la comunicación, el desarrollo profesional y las relaciones interpersonales para mejorar el bienestar y compromiso de los trabajadores.

La séptima nacional consultada es la de Cordero, Herrera y Salas (2021) con el tema “Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres

empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores”, realizada para la Universidad Nacional y opta por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Cordero, Herrera y Salas (2021), “Diseñar una metodología para diagnosticar el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón” (p.10). Y los siguientes Objetivos Específicos según los autores:

Identificar los factores que impactan el clima organizacional en las empresas.

Determinar las herramientas utilizadas para medir el clima organizacional.

Analizar la situación actual de la cultura y clima organizacional en las empresas seleccionadas.

Elaborar recomendaciones para mejorar el clima organizacional en las PYMES del sector servicios. (p.10-11)

La metodología que se emplea es mixta, utilizando cuestionarios y entrevistas como instrumentos de recolección de información, con el fin de obtener datos que permitan diagnosticar el clima organizacional de las empresas estudiadas.

Se obtiene la siguiente conclusión: según Cordero, Herrera y Salas (2021), “El diagnóstico realizado permitió identificar las áreas de mejora en la cultura y clima organizacional de las empresas, proporcionando insumos para implementar estrategias que fomenten un mejor ambiente laboral y una mayor satisfacción de los colaboradores” (p.67). Para lo anterior, los autores recomiendan: “Implementar acciones enfocadas en la comunicación interna, liderazgo participativo y manejo de conflictos para fortalecer el clima organizacional en las PYMES del sector servicios” (p.68).

En esta investigación se evidencia cómo se encuentra el clima organizacional en las PYMES estudiadas, utilizando cuestionarios y entrevistas para recolectar la percepción de los colaboradores y elaborar recomendaciones prácticas para mejorar la motivación y satisfacción laboral.

La investigación de Cordero, Herrera y Salas (2021) se relaciona con el estudio aplicado porque ambos analizan el clima organizacional como un factor clave en la motivación y

satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras ellos diseñan una metodología para diagnosticar el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Pérez Zeledón, mi investigación se enfoca en cómo el clima organizacional influye en la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos, se destaca la importancia de aplicar estrategias que fortalezcan la comunicación interna, el liderazgo participativo y el manejo de conflictos para mejorar el bienestar y compromiso de los trabajadores.

La octava tesis nacional consultada es la de Alfaro Valverde (s.f.) con el tema Liderazgo transformacional y su influencia en el compromiso organizacional de las personas trabajadoras, la realiza para la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica, y opta por el grado académico de Maestría. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Alfaro Valverde (s.f.) “Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de las personas trabajadoras en organizaciones públicas y privadas en Costa Rica” (p.3). Y los siguientes Objetivos Específicos, según Alfaro Valverde (s.f.): Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional presentes en las organizaciones estudiadas; Medir el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores; Analizar la correlación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional; Evaluar la influencia del tiempo de permanencia de los colaboradores en la percepción del liderazgo y del compromiso (p.3).

La metodología que se emplea es cuantitativa, de tipo correlacional y explicativo, la cual, mediante el uso de cuestionarios con escala Likert de 5 puntos aplicados a 156 participantes, se procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Alfaro Valverde (s.f.) indica que: “Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, destacando que un liderazgo inspirador y coherente incrementa la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores” (p.10). Para lo anterior, la autora recomienda: “Implementar estrategias de liderazgo transformacional adaptadas a los distintos grupos de antigüedad y ciclos laborales, fomentando la empatía, reconocimiento y acompañamiento constante de los colaboradores” (p.11).

Para finalizar, en esta investigación se evidenció cómo el liderazgo transformacional impacta directamente en el compromiso organizacional, aplicando cuestionarios para recolectar información de los participantes. Por último, se identificaron prácticas y áreas de mejora que las organizaciones pueden implementar para fortalecer la motivación, satisfacción y retención de sus colaboradores.

La investigación de Alfaro Valverde (s.f.) se relaciona con el estudio aplicado porque ambos abordan factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras Alfaro Valverde analiza cómo el liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional de los trabajadores en diversas organizaciones, la investigación se centra en cómo el clima organizacional afecta la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos, se evidencia la importancia de implementar estrategias que fomenten un liderazgo positivo, la empatía, el reconocimiento y la comunicación efectiva para mejorar el bienestar, compromiso y sentido de pertenencia de los empleados.

La novena tesis nacional consultada es la de Guzmán Pérez (2021) con el tema “Análisis del impacto del clima organizacional en la satisfacción del personal especializado en odontología general avanzada de los servicios de odontología en hospitales nacionales, regionales, periféricos y clínicas tipo II y III durante el II semestre de 2021”, realizada para la Universidad de Costa Rica (UCR) y presentada como requisito para optar por el título de especialista en odontología general avanzada. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Guzmán Pérez (2021), “Analizar el impacto del clima organizacional en la satisfacción del personal especializado en odontología general avanzada en los servicios de odontología seleccionados” (p.12). Y los siguientes Objetivos Específicos según Guzmán Pérez (2021): Identificar la percepción del personal sobre el clima organizacional en los servicios de odontología; Determinar cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal; Analizar los factores del clima organizacional que afectan el desempeño y la motivación de los colaboradores; y Proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral y el ambiente organizacional (p.12-13).

La metodología utilizada fue de enfoque mixto, aplicando cuestionarios y entrevistas al personal de los servicios de odontología, con el fin de recopilar información objetiva y subjetiva sobre su percepción del clima organizacional y su satisfacción laboral.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio, cuando Guzmán Pérez (2021) indica que: “El clima organizacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral del personal especializado, siendo los factores de comunicación, liderazgo, coordinación y condiciones de trabajo los que presentan mayor influencia sobre la motivación y desempeño de los colaboradores” (p.47). Para lo anterior, el autor recomienda: “Implementar estrategias que fortalezcan la comunicación interna, la coordinación entre equipos, la supervisión efectiva y el reconocimiento del desempeño, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso del personal” (p.48).

Para finalizar, en esta investigación se evidenció cómo el clima organizacional impacta directamente en la satisfacción laboral del personal especializado en odontología, utilizando cuestionarios y entrevistas para recopilar la percepción de los colaboradores. Además, se identificaron áreas de mejora que pueden contribuir a un ambiente laboral más motivador y productivo.

Esta investigación se relaciona con el estudio aplicado porque ambos trabajos analizan la influencia del clima organizacional en la satisfacción y motivación laboral de los colaboradores. Mientras Guzmán Pérez (2021) se enfoca en personal especializado en odontología en distintos centros de atención, la investigación se centra en los colaboradores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026. En ambos casos se resalta la importancia de factores como la comunicación, liderazgo y condiciones de trabajo para fortalecer la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados

La décima tesis nacional consultada es la de Rojas Rodríguez, Sandoval Sirias y Zeas Campos (2023) con el tema Propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en el Club de Fútbol Femenino de Primera División de la Liga Deportiva Alajuelense, la realiza para la Universidad de Costa Rica y opta por el grado académico de Licenciatura. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Rojas Rodríguez, Sandoval Sirias y Zeas Campos (2023), “Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional del Club de Fútbol Femenino de Primera División de la Liga Deportiva Alajuelense” (p. 34). Y los siguientes Objetivos Específicos según las autoras: Identificar el estado actual del clima organizacional en el club; Analizar los factores que influyen en la satisfacción y motivación de las jugadoras y personal administrativo; Proponer estrategias orientadas a mejorar la comunicación, liderazgo y trabajo en

equipo dentro del club; Establecer un plan de seguimiento para evaluar la efectividad de las acciones implementadas (p. 34-35).

La metodología que se emplea es de tipo mixto, utilizando cuestionarios y entrevistas aplicados tanto a las jugadoras como al personal administrativo del club, con el fin de obtener información sobre la percepción del clima organizacional y las necesidades de mejora.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Rojas Rodríguez, Sandoval Sirias y Zeas Campos (2023) indican que: “La propuesta de mejora del clima organizacional permitirá fortalecer la comunicación interna, la cohesión de equipo y la motivación de las jugadoras y el personal administrativo, promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo” (p. 56). Para lo anterior, las autoras recomiendan: “Implementar programas periódicos de integración y capacitación, así como un sistema de retroalimentación constante para evaluar la efectividad de las estrategias aplicadas” (p. 57).

Para finalizar, en esta investigación se evidenció cómo se encontraba el clima organizacional del club, elaborando un plan de mejora basado en las percepciones de las jugadoras y el personal administrativo. También se aplicaron cuestionarios y entrevistas para recolectar los datos necesarios. Por último, se identificaron áreas clave para intervenir y fortalecer el clima organizacional, fomentando la motivación, satisfacción y compromiso de todos los miembros del club.

Esta investigación se relaciona con el estudio aplicado porque ambos trabajos analizan el clima organizacional como factor clave en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. Mientras que Rojas Rodríguez et al. (2023) se enfocan en un contexto deportivo, la investigación analiza cómo el clima organizacional impacta la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de Servicios Ecológicos. En ambos casos se resalta la importancia de fortalecer la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para mejorar el bienestar y compromiso de los integrantes de la organización.

1.7.2 Tesis Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Andrade (2021) con el tema Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

OSCUS Ltda., Agencia Ambato Matriz; la realiza para la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador) y opta por el grado académico de Maestría en Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Andrade (2021) “Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., Agencia Ambato Matriz” (p.6).

Y los Objetivos Específicos son: diagnosticar el clima organizacional, identificar el nivel de satisfacción laboral, analizar la relación entre ambas variables y proponer estrategias de mejora (p.6).

La investigación utilizó una metodología cuantitativa con diseño no experimental y correlacional, aplicando encuestas a los colaboradores de la institución.

Entre sus conclusiones, Andrade (2021) señala que: “Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, evidenciando que un entorno laboral favorable incide en una mayor motivación, compromiso y productividad” (p.92). Asimismo, recomienda fortalecer la comunicación, el reconocimiento y la integración de los equipos (p.93).

Este estudio se vincula con la investigación “Influencia del clima organizacional en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026”, ya que ambos trabajos resaltan cómo el clima organizacional influye directamente en la satisfacción y motivación de los colaboradores, incidiendo en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones.

La segunda tesis internacional consultada es la de Rangel, Pedroza, Molina y Rodríguez (2025) con el tema Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del Caribe colombiano: una mirada desde distintos sectores económicos, realizada para la Universidad Simón Bolívar como requisito para optar por el título de Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo. El Objetivo General de la investigación fue: “Describir las percepciones de los trabajadores de distintos sectores económicos del Caribe colombiano respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral en sus entornos laborales” (Rangel et al., 2025, p.5). Los Objetivos Específicos incluyeron: caracterizar las dimensiones de la cultura organizacional, analizar la satisfacción

laboral en supervisión, beneficios, relaciones sociales, entorno físico y responsabilidades, identificar áreas críticas y proponer estrategias para mejorar el ambiente laboral (p.5).

La metodología fue cuantitativa, con diseño descriptivo transversal, aplicando cuestionarios estructurados y análisis estadístico con Python. La conclusión indica que: “Aunque la satisfacción laboral es mayoritariamente positiva, existe una percepción negativa respecto al clima organizacional en áreas como comunicación, trabajo en equipo y capacitación, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias integrales” (Rangel et al., 2025, p.12).

Esta investigación se relaciona con el estudio aplicado porque analiza cómo el clima organizacional impacta la motivación y satisfacción laboral. Mientras ellos estudian trabajadores de diversos sectores del Caribe colombiano, la investigación se enfoca en los colaboradores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026, destacando la importancia de mejorar la comunicación, liderazgo y condiciones de trabajo para fortalecer el bienestar y compromiso de los empleados.

La tercera tesis internacional consultada es la de González Bajma (2022) con el tema Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Caso de estudio: hotel Land Plaza. La Plata, provincia de Buenos Aires, realizada para la Universidad Nacional de La Plata y presentada para optar por el grado académico de Licenciatura en Turismo. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según González Bajma (2022), “Describir el nivel de satisfacción laboral y el estado del clima organizacional en los empleados del hotel Land Plaza, de la ciudad de La Plata en 2022” (p.7).

Los Objetivos Específicos según González Bajma (2022) son:

Indagar el clima organizacional según la percepción de los empleados del hotel.

Identificar los factores del clima organizacional que afectan el desempeño de los empleados del hotel.

Evaluar la satisfacción laboral de las condiciones de trabajo del hotel (p.7).

La metodología que se emplea es cuantitativa, realizando encuestas a través de la plataforma Google Forms a los empleados que trabajan en el hotel, con el fin de conocer la percepción sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando González Bajma (2022) indica que: “El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Se evidenció que dentro del hotel Land Plaza el clima organizacional es favorable, lo que impacta positivamente en la satisfacción y motivación de los empleados” (p.5).

Esta investigación es relevante porque permite comprender cómo el clima organizacional influye en la motivación y satisfacción de los colaboradores, lo cual se relaciona directamente con los objetivos de mi estudio sobre los trabajadores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026, aportando una base teórica y metodológica para analizar la percepción de los empleados y proponer mejoras en su entorno laboral.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Cuero (2021) con el tema Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021, realizada para la Universidad Antonio Nariño y presentada para optar por el grado académico de Psicólogo(a). De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Cuero (2021), “Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali” (p.7).

Los Objetivos Específicos son:

Identificar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional.

Determinar el nivel de satisfacción laboral.

Analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral (p.7).

La metodología es cuantitativa, aplicando encuestas a los colaboradores para conocer su percepción del clima organizacional y satisfacción laboral.

La conclusión indica que: “Existe una alta correspondencia entre la satisfacción laboral y el clima organizacional; los colaboradores presentan un nivel promedio de satisfacción laboral de 44% y una percepción regular del clima organizacional de 36%, evidenciando una correlación significativa entre ambas variables” (Cuero, 2021, p.35).

Esta investigación se relaciona con esta tesina porque evidencia cómo el clima organizacional influye en la motivación y satisfacción de los colaboradores, información relevante para analizar a los empleados de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026.

La quinta tesis internacional consultada es la de Ávila Pinedo (2022) con el tema Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la UGEL Sánchez Carrión, 2021, realizada para la Universidad Nacional de Trujillo y presentada para optar por el grado académico de Licenciada en Administración. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Ávila Pinedo (2022), “Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la UGEL Sánchez Carrión en 2021” (p.30).

Los Objetivos Específicos según Ávila Pinedo (2022) son:

Identificar el nivel del clima organizacional en los colaboradores.

Determinar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores.

Analizar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral (p.30).

La metodología que se emplea es cuantitativa, con un diseño correlacional, aplicando encuestas como instrumento principal para medir las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y su desempeño laboral.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Ávila Pinedo (2022) indica que: “Se evidenció que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la UGEL Sánchez Carrión, destacando la dimensión de autorrealización como la más influyente en el desempeño” (p.48).

Esta investigación es relevante porque muestra cómo el clima organizacional impacta directamente en la motivación y desempeño de los colaboradores, información clave para analizar a los empleados de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026 y proponer estrategias que mejoren su satisfacción y compromiso laboral

La sexta tesis internacional consultada es la de Escalante Salas (2023) con el tema Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores bajo el Régimen CAS de una Unidad

Ejecutora, 2022, realizada para la Universidad César Vallejo y presentada para optar por el grado académico de Maestro en Gestión Pública. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Escalante Salas (2023), “Determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores bajo el régimen CAS de una unidad ejecutora”.

Los Objetivos Específicos según Escalante Salas (2023) son:

Identificar el nivel del clima organizacional de los trabajadores.

Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal.

Analizar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral (p.viii).

La metodología empleada es cuantitativa, con diseño no experimental correlacional, aplicando encuestas a 115 colaboradores CAS de la unidad ejecutora, y utilizando el método hipotético-deductivo para la prueba de hipótesis mediante Chi-cuadrado.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Escalante Salas (2023) indica que: “Se evidencia que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, reforzado estadísticamente con $p=0,000<0.05$ ”.

Esta investigación se relaciona con esta tesina porque demuestra cómo un clima organizacional adecuado impacta en la satisfacción y motivación de los colaboradores, información relevante para analizar a los trabajadores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026 y proponer estrategias que mejoren su bienestar y desempeño laboral.

La séptima tesis internacional consultada es la de Montalván Gómez y Flores Cabrera (2025) con el tema Diseño de estrategias para optimizar la gestión del clima laboral de NATURALAC, realizada para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y presentada para optar por el grado académico de Máster en Dirección de Recursos Humanos. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Montalván Gómez y Flores Cabrera (2025), “Diseñar estrategias para mejorar el índice de clima laboral en NATURALAC, identificando oportunidades en la gestión organizacional para alcanzar resultados mínimos del 88% en futuras mediciones” (p.ix).

Los Objetivos Específicos según Montalván Gómez y Flores Cabrera (2025) son:

Identificar las dimensiones del clima laboral más afectadas según encuestas a empleados y líderes.

Analizar percepciones sobre favoritismo, reconocimiento, comunicación y desarrollo profesional.

Proponer estrategias para fortalecer el clima laboral y mejorar la motivación y desempeño del personal (p.ix).

La metodología empleada es cuantitativa, de alcance descriptivo, aplicando encuestas estructuradas a 241 empleados operativos y 15 líderes de área, seleccionados mediante muestreo por caso tipo.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Montalván Gómez y Flores Cabrera (2025) indican que: “Se identificaron áreas críticas en favoritismo, reconocimiento, comunicación y desarrollo profesional, las cuales impactan la motivación y desempeño; a partir de estos hallazgos, se diseñaron estrategias para fortalecer el clima laboral” (p.ix).

Esta investigación se relaciona con la tesina porque evidencia cómo un clima laboral adecuado y estrategias de gestión organizacional pueden mejorar la motivación y satisfacción de los colaboradores, información relevante para analizar a los empleados de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026 y proponer acciones que optimicen su compromiso y bienestar.

La octava tesis internacional consultada es la de Herrera Ramos y Hernández Gonzales (2024) con el tema Propuesta estratégica para impulsar la motivación laboral en Liberty Networks, Distrito Central, Honduras, realizada para la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y presentada para optar por el grado académico de Máster en Dirección Empresarial. De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Según Herrera Ramos y Hernández Gonzales (2024), “Desarrollar una propuesta estratégica para incrementar la motivación laboral en los colaboradores de Liberty Networks”.

Los Objetivos Específicos según Herrera Ramos y Hernández Gonzales (2024) son:

Identificar los niveles actuales de motivación y percepción del clima laboral en los colaboradores.

Analizar los factores que influyen en la motivación, incluyendo liderazgo, comunicación y rotación de personal.

Proponer estrategias para fortalecer la motivación laboral y mejorar el desempeño del personal.

La metodología empleada es mixta, con diseño no experimental transeccional y alcance descriptivo, aplicando encuestas a 30 colaboradores y entrevistas a tres expertos.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando Herrera Ramos y Hernández Gonzales (2024) indican que: “Se identificaron áreas de mejora en percepción de clima laboral, comunicación, liderazgo y rotación de empleados, y se propone una estrategia con ejes de autoaprendizaje, coaching de líderes y encuestas continuas de clima laboral para incrementar la motivación” (p.vii).

Esta investigación se relaciona con la tesina porque evidencia cómo la motivación y el clima organizacional impactan directamente en la satisfacción y desempeño laboral, información útil para analizar a los colaboradores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026 y diseñar acciones que fortalezcan su compromiso y bienestar.

La novena tesis internacional consultada es la de Arrieta Quevedo et al. (2025) con el tema Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del Caribe colombiano, realizada para la Universidad Simón Bolívar como requisito para optar al grado académico de Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.

De esta investigación se desprende el Objetivo General: Según Arrieta Quevedo et al. (2025), “Describir las percepciones de los trabajadores de distintos sectores económicos del Caribe colombiano respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral” (p.15).

Los Objetivos Específicos según Arrieta Quevedo et al. (2025) son:

Evaluar las dimensiones del clima organizacional en los sectores productivos.

Analizar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

Identificar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

La metodología fue cuantitativa, descriptiva y transversal, con una muestra de 100 trabajadores de distintos sectores. Se utilizaron cuestionarios validados para medir clima organizacional y satisfacción laboral, y los datos se analizaron estadísticamente.

La conclusión señala que “aunque la satisfacción laboral es positiva, el clima organizacional presenta áreas críticas que pueden afectar el bienestar y desempeño de los trabajadores” (Arrieta Quevedo et al., 2025, p.48). Se recomienda implementar estrategias de liderazgo participativo, comunicación abierta y reconocimiento al desempeño.

Esta investigación aporta evidencia sobre cómo el clima organizacional influye en la satisfacción y motivación laboral, lo cual es directamente aplicable al estudio de los colaboradores de Servicios Ecológicos durante el I Cuatrimestre 2026.

Capítulo II. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito fundamentar conceptualmente la investigación mediante la revisión de los principales enfoques y aportes teóricos relacionados con el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. En este apartado se analizan definiciones, modelos y teorías relevantes que permiten comprender cómo estas variables se manifiestan dentro de las organizaciones y de qué manera influyen en el comportamiento, el desempeño y el bienestar de las personas colaboradoras. Asimismo, se abordan conceptos clave como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad y las condiciones laborales, los cuales sirven como base para interpretar los resultados del estudio y establecer la relación entre el marco teórico y los objetivos planteados en la investigación.

El clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral son factores esenciales dentro de cualquier empresa, ya que determinan el bienestar de los colaboradores y el éxito de la organización. Según González y Pérez (2023), un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación efectiva y el reconocimiento, impulsa la productividad y fortalece la permanencia del talento humano. Este planteamiento cobra especial relevancia para Servicios Ecológicos, donde se busca comprender si las condiciones actuales favorecen la retención y el compromiso del personal.

En este marco teórico se desarrollan los conceptos más importantes relacionados con el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, temas que resultan claves para entender cómo se vive el ambiente de trabajo dentro de Servicios Ecológicos y de qué forma este influye en el desempeño y bienestar de sus colaboradores. La estructura de esta sección permite al lector ir comprendiendo paso a paso: primero, las principales teorías y enfoques sobre el clima organizacional; luego, los factores que inciden en la motivación y satisfacción de los trabajadores; y finalmente, la conexión que existe entre estas variables dentro del contexto laboral de la empresa.

Este apartado es de gran relevancia, ya que brinda la base conceptual que sostiene la investigación y ayuda a interpretar los resultados obtenidos. Los temas abordados están estrechamente vinculados con los problemas y objetivos del estudio, porque permiten comprender cómo un clima organizacional adecuado puede fortalecer la motivación y satisfacción de los colaboradores, mientras que un entorno desfavorable puede afectarlas. En conjunto, este marco

teórico no solo respalda el análisis académico, sino que también busca aportar ideas que contribuyan a construir un ambiente de trabajo más positivo, humano y productivo.

2.1 Clima Organizacional:

Según el autor Litwin y Stringer (1968) sostienen que el clima organizacional es una característica estable del ambiente interno percibida por los miembros, que influye en su conducta y motivación. Este modelo considera dimensiones como estructura, responsabilidad y recompensas, las cuales son críticas para comprender el ambiente en Servicios Ecológicos. Analizar estas dimensiones permitirá identificar si la empresa ofrece claridad en roles y reconocimiento, factores que inciden directamente en la motivación y satisfacción laboral. En el contexto de esta investigación, estas variables son esenciales para determinar si el clima actual favorece la productividad y el bienestar.

2.2 Motivación:

Según la motivación del autor Herzberg (1959) plantea la teoría de los dos factores: los factores higiénicos (condiciones laborales, salario) previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivadores (reconocimiento, desarrollo) generan satisfacción. Esta teoría es fundamental para evaluar si Servicios Ecológicos ofrece estímulos que realmente fomenten el compromiso y la permanencia del personal. Si la empresa se concentra únicamente en factores higiénicos, podría evitar la insatisfacción, pero no necesariamente lograr altos niveles de motivación, lo que impactaría en la calidad del desempeño.

2.3 Satisfacción Laboral:

El siguiente autor Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo derivado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales. Este concepto es clave para determinar si las expectativas de los colaboradores en Servicios Ecológicos se cumplen y cómo esto impacta en su desempeño y bienestar. Comprender esta relación permitirá identificar si la empresa está alineando sus prácticas con las necesidades reales de sus trabajadores, lo que influye directamente en la retención y la productividad.

2.4 Concepto de Clima Organizacional

En este capítulo se presentan los conceptos y fundamentos teóricos que nos van a ayudar a entender lo que es el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, permitiendo contextualizar y respaldar la investigación.

Chiavenato (2019), citado por Ruz (2023), define el clima organizacional como el conjunto de percepciones que comparten los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos que afectan su ambiente laboral. En pocas palabras, un clima positivo genera mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores mientras que un clima negativo puede provocar desmotivación e incluso rotación de personal.

En esta investigación, el clima organizacional se considera la variable independiente, ya que influye directamente en la motivación y satisfacción de los empleados. Representa las condiciones del ambiente laboral (comunicación, liderazgo, reconocimiento, relaciones, etc.). Afecta directamente la manera en que los empleados se sienten motivados y satisfechos.

Chiavenato (2019), citado por Ruz (2023), explica que el clima organizacional representa la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno laboral, sus condiciones de trabajo y las relaciones que mantienen dentro de la empresa. Este clima no es producto del azar; sino que se construye a partir de factores como la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento al esfuerzo.

Cuando en una organización prevalece un ambiente respetuoso, justo y colaborativo, los trabajadores tienden a sentirse más comprometidos y satisfechos con lo que hacen. En el caso de Servicios Ecológicos, contar con un clima laboral positivo es esencial, ya que el trabajo en equipo y la coordinación entre áreas influyen directamente en la calidad de los servicios que se ofrecen. Fomentar un ambiente donde predominen la confianza y el sentido de pertenencia no solo mejora la productividad, sino que también refuerza la identidad institucional.

2.5 Motivación Laboral

La motivación laboral se comprende como el conjunto de fuerzas internas que impulsan a una persona a actuar para alcanzar los objetivos de la organización. Robbins y Judge (2019), citados por Pérez (2022), señalan que dichas fuerzas promueven el compromiso de los individuos con su trabajo y los orientan hacia el logro de resultados.

En esta investigación, la motivación laboral se considera una variable dependiente, ya que se ve influenciada por factores como el reconocimiento, la comunicación interna y la equidad dentro de la empresa. Hernández y Mendoza (2021) resaltan que un alto nivel de motivación no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la productividad colectiva.

Robbins y Judge (2019) describen la motivación como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a una persona a actuar para alcanzar determinados objetivos. Estas fuerzas pueden variar de acuerdo con las necesidades, expectativas o condiciones laborales de cada individuo. Entre las teorías más conocidas se encuentra la jerarquía de necesidades de Maslow, que plantea que las personas se motivan a medida que van satisfaciendo diferentes niveles de necesidad, y la teoría de los dos factores de Herzberg, que diferencia entre elementos que generan satisfacción y aquellos que simplemente evitan la insatisfacción. En Servicios Ecológicos, entender qué motiva a los colaboradores es clave para impulsar su compromiso y su rendimiento. No se trata solo de ofrecer incentivos económicos, sino también de reconocer los logros, brindar oportunidades de crecimiento y crear un entorno donde las personas se sientan valoradas y escuchadas.

2.6 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral representa el grado de bienestar y realización personal que experimenta un empleado con respecto a su trabajo. Locke (2020), citado por Rojas (2023), explica que esta satisfacción está determinada por la forma en que los colaboradores perciben sus condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el reconocimiento que reciben por sus aportes.

Al igual que la motivación, la satisfacción laboral se considera una variable dependiente, ya que está estrechamente relacionada con el clima organizacional y con el nivel de motivación que perciben los empleados en su entorno de trabajo.

Locke (2020) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo que surge cuando una persona evalúa su trabajo y las condiciones en que lo realiza de manera favorable. Este sentimiento está estrechamente vinculado con la percepción que se tiene sobre la justicia, el reconocimiento y el trato recibido. Cuando los colaboradores se sienten apreciados y perciben que su trabajo tiene un propósito, su nivel de satisfacción aumenta considerablemente.

En el contexto de Servicios Ecológicos, la satisfacción laboral juega un papel determinante, ya que influye en la motivación, la permanencia y la calidad del servicio. Una empresa que se preocupa genuinamente por el bienestar de su personal logra que sus colaboradores se sientan más comprometidos con los objetivos institucionales.

2.7 Comunicación Interna

La comunicación interna desempeña un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que permite mantener una conexión fluida entre los diferentes niveles y áreas de trabajo. Según Laínez et al. (2022), “una comunicación efectiva facilita la coordinación de tareas, reduce conflictos y fortalece la cultura organizacional” (p. 33).

En el marco de esta investigación, la comunicación interna se considera una variable moderadora, puesto que contribuye a fortalecer la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral, potenciando así los efectos positivos de un ambiente laboral favorable.

Laínez, Martínez y Torres (2022) sostienen que la comunicación interna es la base que sostiene la cultura organizacional, ya que permite que los objetivos individuales y los de la empresa se mantengan alineados. Una comunicación clara, abierta y bidireccional favorece la confianza, reduce los conflictos y facilita el trabajo en equipo.

En Servicios Ecológicos, fortalecer los canales de comunicación puede marcar una gran diferencia. Cuando la información fluye de manera oportuna y transparente, los equipos trabajan con mayor coordinación y seguridad. Además, una comunicación efectiva genera un ambiente más participativo y colaborativo, donde cada persona se siente parte del proceso y no solo una ejecutora de tareas.

2.8 Reconocimiento y Equidad Laboral

El reconocimiento y la equidad laboral son elementos fundamentales para fomentar la motivación y la satisfacción de los colaboradores. Rosero (2021) destaca que valorar los logros individuales y garantizar un trato justo contribuye a generar un ambiente de trabajo positivo, mientras que la ausencia de equidad puede provocar desmotivación y conflictos internos.

En el contexto de esta investigación, el reconocimiento y la equidad laboral se consideran variables moderadoras, ya que influyen en la relación entre el clima organizacional y las variables dependientes, fortaleciendo los efectos de un entorno laboral saludable.

González y Pérez (2023) destacan que el reconocimiento es una herramienta poderosa para fortalecer la motivación y la satisfacción dentro del trabajo. Este reconocimiento no siempre tiene que ser económico; a menudo, un gesto de agradecimiento, una felicitación o una oportunidad de desarrollo profesional pueden tener un impacto aún mayor.

En Servicios Ecológicos, implementar prácticas que promuevan el reconocimiento constante ayudaría a mantener a los colaboradores motivados y comprometidos. Cuando una persona siente que su esfuerzo es valorado, aumenta su sentido de pertenencia y su disposición a dar lo mejor de sí misma.

2.9 Rotación de Personal

La rotación de personal se refiere al movimiento de ingreso y salida de empleados dentro de una organización durante un periodo determinado. Gómez y Pérez (2022) señalan que “una alta rotación puede indicar problemas en el clima organizacional, insatisfacción laboral o falta de motivación, mientras que una baja rotación refleja estabilidad y compromiso por parte de los colaboradores” (p. 45).

En el contexto de esta investigación, la rotación de personal se considera una variable dependiente indirecta, ya que se ve influenciada por factores como el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. Su análisis permite identificar las consecuencias prácticas del ambiente de trabajo y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas en la gestión del talento humano.

En el caso de Servicios Ecológicos, analizar la rotación de personal resulta fundamental para comprender cómo influyen factores como el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral en la permanencia del talento humano. Un nivel elevado de rotación puede implicar la pérdida de experiencia, un aumento en los costos de capacitación y una disminución en la productividad general.

Por eso, promover un ambiente laboral positivo y brindar reconocimiento, comunicación efectiva y oportunidades de desarrollo son acciones que pueden reducir la rotación, fortalecer la estabilidad y mejorar la eficiencia de la organización.

2.10 Relación entre variables:

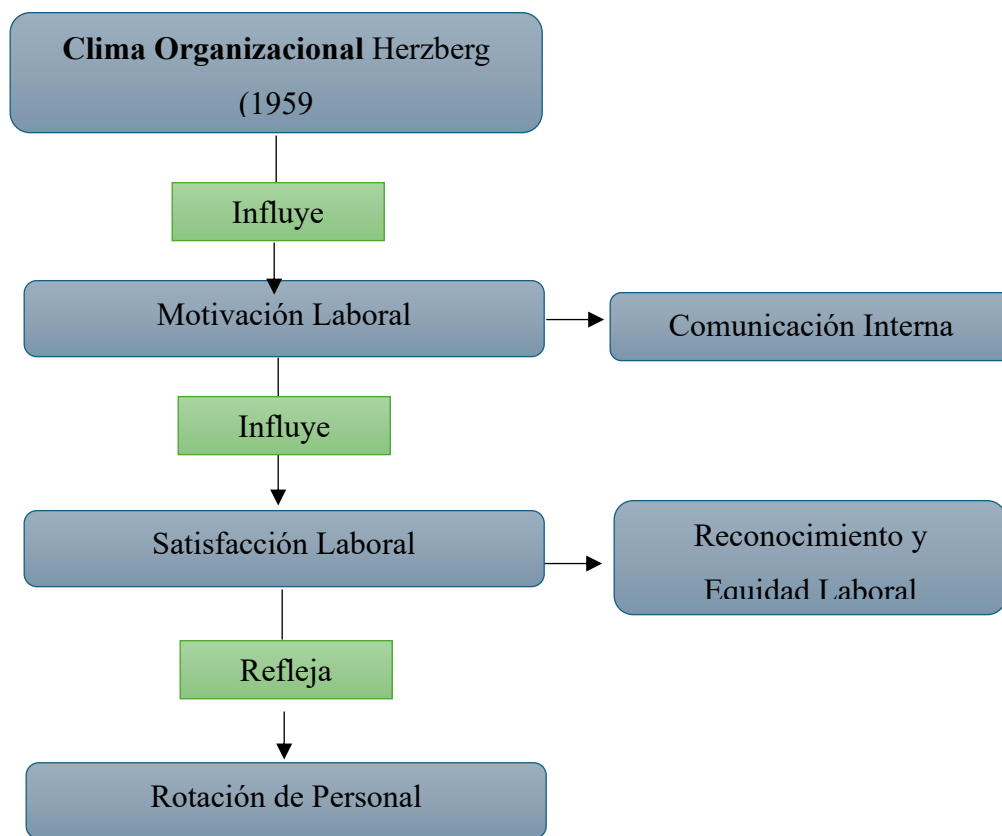
El clima organizacional tiene un impacto directo en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. Según Chiavenato (2019), citado por Ruz (2023), un ambiente de trabajo positivo, donde exista buena comunicación, liderazgo participativo y reconocimiento del esfuerzo, fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados. Por el contrario, cuando el clima es negativo, la desmotivación puede aumentar y afectar la estabilidad laboral.

De manera complementaria, Robbins y Judge (2019), citados por Pérez (2022), señalan que la motivación laboral se incrementa cuando los colaboradores perciben un entorno justo y equitativo evidenciando que un buen clima organizacional es un motor clave para el desempeño tanto individual como colectivo. Igualmente, Locke (2020), citado por Rojas (2023), destaca que la satisfacción laboral depende de cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo, sus relaciones con otros y el reconocimiento de sus aportes.

La comunicación interna también juega un papel esencial en esta relación. Laínez et al. (2022) afirman que una comunicación efectiva facilita la coordinación de tareas y ayuda a reducir conflictos, fortaleciendo así el vínculo entre el clima organizacional y la motivación. De igual manera, el reconocimiento y la equidad laboral (Rosero, 2021) potencian la satisfacción de los empleados, generando confianza y sensación de justicia dentro de la organización.

Por último, la rotación de personal refleja de manera indirecta el efecto de estas variables. Gómez y Pérez (2022) indican que un clima positivo, acompañado de motivación y satisfacción, contribuye a disminuir la rotación y a mantener la estabilidad laboral. En consecuencia, se puede afirmar que el clima organizacional, como variable independiente, influye directamente en la motivación y satisfacción laboral, mientras que la comunicación, el reconocimiento y la equidad actúan como variables moderadoras que fortalecen esta relación, y la rotación de personal funciona como un indicador de los resultados derivados de estas dinámicas.

Figura 1: Diagrama Conceptual



Fuente: Elaboración propia,2026.

En el contexto de Servicios Ecológicos, estos conceptos cobran especial relevancia, ya que la empresa depende del compromiso y la motivación de su personal para mantener la calidad de los servicios. Un liderazgo participativo y una comunicación abierta podrían mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores y fortalecer el trabajo en equipo, lo que coincide con lo planteado por Chiavenato (2019) sobre la importancia del clima laboral como motor del rendimiento organizacional.

Asimismo, es posible observar que muchos de los desafíos de motivación dentro de las pequeñas y medianas empresas costarricenses están relacionados con la falta de reconocimiento y equidad laboral. Por ello, aplicar estrategias que promuevan la justicia organizacional y el bienestar emocional resulta clave para mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento humano.

2.11 Síntesis del Marco Teórico

La revisión de la literatura muestra que el clima organizacional es un factor clave que influye directamente en la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por buena comunicación, liderazgo participativo, reconocimiento y equidad, no solo fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia, sino que también contribuye a la estabilidad laboral y a la reducción de la rotación de personal. Por el contrario, un clima negativo puede generar desmotivación, insatisfacción y dificultades en el desempeño individual y colectivo.

Además, elementos como la comunicación interna, el reconocimiento y la equidad actúan como facilitadores que potencian los efectos de un buen clima organizacional sobre la motivación y satisfacción de los empleados. Estos hallazgos respaldan la importancia de analizar el entorno laboral en Servicios Ecológicos, ya que comprender estas relaciones permite identificar estrategias que favorezcan un ambiente de trabajo más positivo, humano y productivo.

Capítulo III. Marco Metodológico

En este apartado se desarrollan los principales conceptos y enfoques teóricos que sustentan la presente investigación, con el fin de contextualizar el estudio del clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. Se abordan definiciones, características y dimensiones relevantes que permiten comprender cómo estos elementos influyen en el comportamiento, desempeño y bienestar de las personas colaboradoras dentro de una organización. Asimismo, se integran antecedentes teóricos relacionados con la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, las condiciones laborales y la cultura organizacional, los cuales constituyen la base conceptual para el análisis de los resultados y la formulación de conclusiones y propuestas de mejora.

3.1 Historia de la empresa

Servicios Ecológicos M.B.B. S.A. es una empresa costarricense dedicada al manejo integral de residuos industriales. Fundada con el compromiso de ofrecer soluciones sostenibles, la empresa se ha consolidado como líder en el reciclaje y reutilización de desechos, brindando servicios a industrias comprometidas con el ambiente. Su sede se encuentra en San José, Costa Rica, y cuenta con un equipo de colaboradores que trabajan en conjunto para promover prácticas responsables.

3.1.2 Misión, Visión y Valores

3.1.2.1 Misión

Proveemos a la industria una solución integral en la recolección, clasificación y disposición adecuada de desechos para reciclar o reutilizar mediante un tratamiento amigable con el ambiente.

3.1.2.2 Visión

Nos consolidaremos como la empresa nacional líder en el manejo integral de desechos para reciclar o reutilizar, provenientes de industrias comprometidas con el ambiente, mientras gestionamos la extensión de las operaciones más allá de nuestras fronteras.

3.1.2.3 Valores

Dedicación, disciplina, honestidad, compromiso, servicio integral, mejoramiento continuo & responsabilidad Social.

Tabla 1: Sujetos de estudio

La empresa Servicios Ecológicos M.B.B. S.A. está constituida por colaboradores que serán parte del estudio. A continuación, se presenta una tabla con espacios vacíos para completar los nombres y puestos:

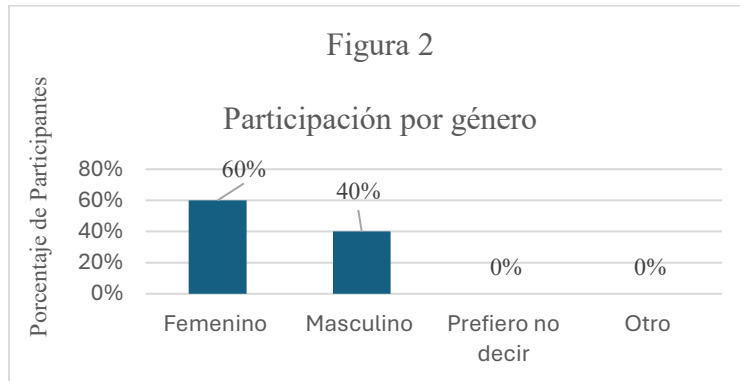
Entrevistado	Nombre	Puesto
1	Ana Sofía Rojas	Operario de Recolección
2	Luis Miguel Hernández	Operario de Recolección
3	María Fernanda Vargas	Operario de Planta
4	Carlos Andrés Jiménez	Chofer de Ruta
5	Daniela Rodríguez	Operario de Recolección
6	José Pablo Salazar	Asistente Administrativo
7	Katherine Mora	Asistente Administrativa
8	Diego Castillo	Chofer de Ruta
9	Andrea Valverde	Operario de Recolección
10	Esteban Quesada	Operario de Recolección
11	Gabriela Méndez	Operario de Recolección
12	Ricardo Solís	Auxiliar Administrativo
13	Paola Navarro	Operario de Recolección
14	Javier López	Operario de Recolección
15	Natalia Cordero	Asistente Administrativa

Fuente: Elaboración propia, 2026.

3.2 Perfil de la muestra: Conjunto de características sociodemográficas y laborales de las personas participantes en el estudio, tales como edad, género, puesto, antigüedad y nivel educativo, que permiten describir y contextualizar la población analizada.

Los gráficos muestran la distribución porcentual de participación por género, puesto, nivel educativo, departamento, antigüedad y rangos de edad (N=15 colaboradores).

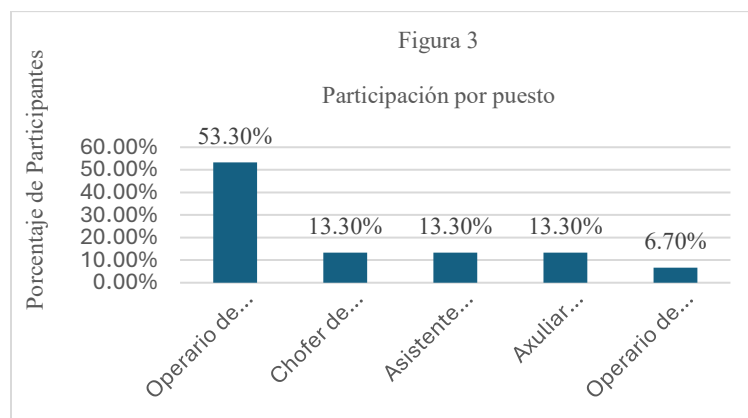
Figura 2: Participación por género



La muestra presenta mayor participación femenina (=60%) frente a masculina (=40%). Esta composición es consistente con la dotación centrada en operaciones y debe considerarse al interpretar diferencias de percepción. La representación balanceada apoya la confiabilidad de las percepciones de clima entre roles y turnos. La ausencia de respuestas “otro” o “prefiero no decir” sugiere baja ambigüedad en la autoidentificación.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en contrastar percepciones por género para detectar brechas en reconocimiento y comunicación.

Figura 3: Participación por puesto

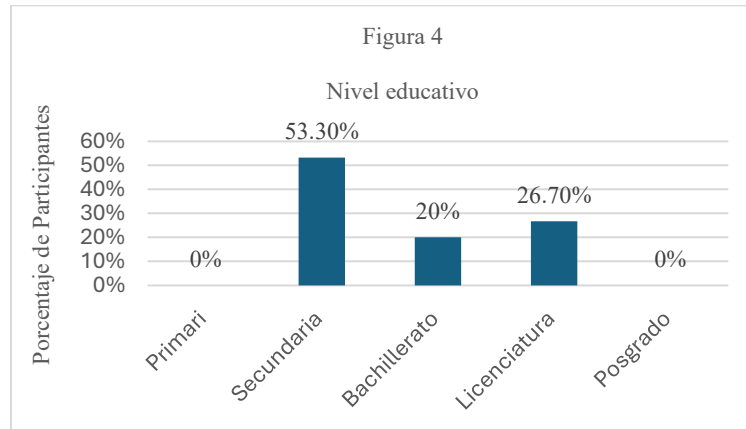


Predominan Operarios de Recolección (=53%), seguidos por Choferes de Ruta y Asistentes Administrativos (=13% cada uno) y una menor proporción de Operarios de Planta (=7%). Dado el peso operativo, las percepciones de clima están moldeadas por condiciones de campo y prácticas de supervisión. El análisis de liderazgo, reconocimiento y recursos debe contemplar realidades

operativas (rutas, EPP, coordinación de turnos). Esta estructura ayuda a explicar por qué comunicación y programación emergen como temas recurrentes.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en enfocar intervenciones en áreas operativas (programación diaria, retroalimentación de turno y avisos de ruta).

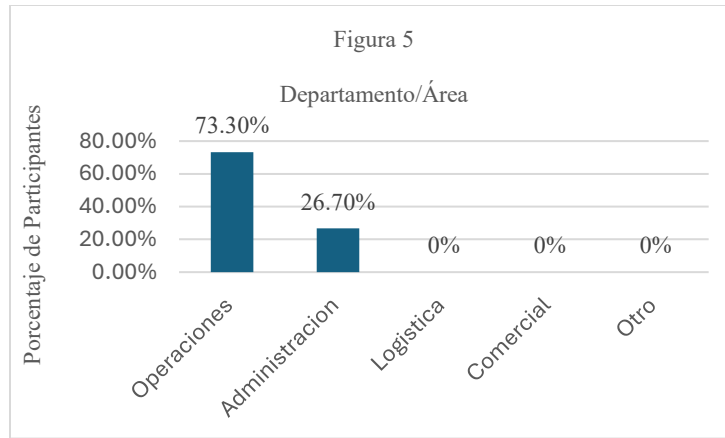
Figura 4: Nivel educativo de los colaboradores.



Más de la mitad completó la secundaria (=53%), con presencia adicional de Licenciatura (=27%) y Bachillerato (=20%). La ausencia de Posgrado sugiere que el desarrollo depende más del entrenamiento en el puesto que de credenciales académicas formales. Este perfil se alinea con roles operativos y subraya la necesidad de comunicación clara, práctica y enfocada en habilidades. Los sistemas de capacitación y reconocimiento deben usar lenguaje accesible y formatos prácticos.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en diseñar micro capacitaciones prácticas y guías visuales para acelerar aprendizaje y motivación.

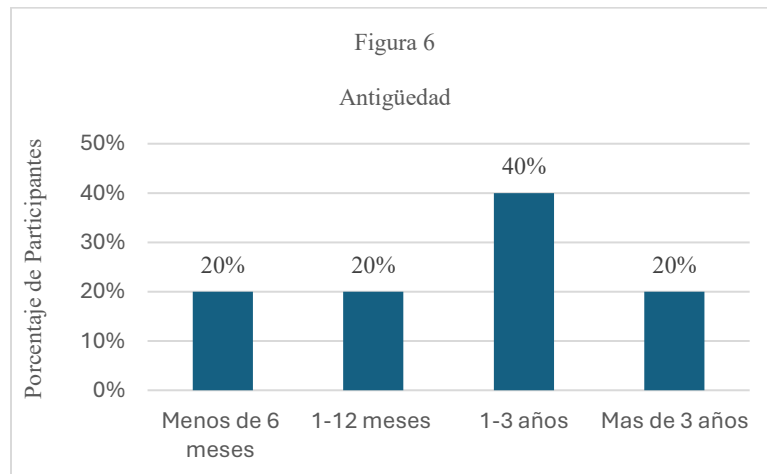
Figura 5: Departamento & Áreas de los colaboradores



Operaciones concentra cerca de tres cuartas partes de la muestra (=73%); Administración cubre el resto (=27%). Esto indica que los indicadores de clima (comunicación, liderazgo, recursos) reflejan mayormente el contexto operativo. Priorizar mejoras en operaciones puede elevar más rápido los resultados globales. La coordinación interáreas es crítica para reducir cambios de última hora y retrabajos.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en instituir un canal único de avisos interáreas y un corte horario de programación para evitar cambios tardíos.

Figura 6: Años de antigüedad de los colaboradores

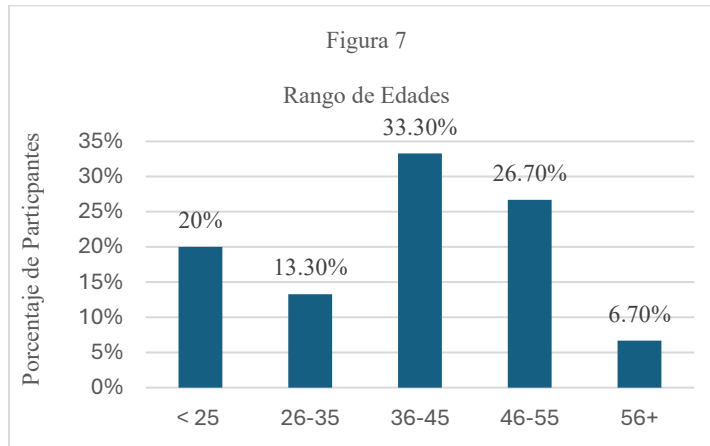


La antigüedad se distribuye: 40% entre 1–3 años y 20% en cada uno de los rangos restantes (≤ 6 meses, 1–12 meses, > 3 años). Esta mezcla aporta miradas frescas y experimentadas, útil para detectar brechas de inducción y fricciones de largo plazo. La concentración en antigüedad media puede explicar puntajes moderados en comunicación y reconocimiento si hay rutinas estables, pero

retroalimentación irregular. Las acciones de retención deben enfocarse en el grupo de 1–3 años para proteger experiencia y reducir rotación.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en reforzar inducción y 1:1 quincenales en el grupo 1–3 años para elevar permanencia y satisfacción.

Figura 7: Rango de edades de los colaboradores



Las respuestas se concentran en 36–45 (=33%) y 46–55 (=27%), con menores proporciones <25 (=20%), 26–35 (=13%) y 56+ (=7%). Una fuerza laboral madura valora previsibilidad y reconocimiento justo; esto se alinea con los hallazgos sobre claridad de programación y necesidad de reconocimiento. La formación y los refuerzos de seguridad deben adaptarse a la diversidad etaria sin asumir alfabetización digital uniforme. Rituales de planificación claros pueden reducir la fatiga asociada a cambios tardíos.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en asegurar calendarios y avisos con antelación para mejorar percepción de orden y reconocimiento de experiencia.

Tabla 2: Cuadro de Variables

Objetivo	Unidad de estudio	Categorías / Dimensiones	Definición conceptual	Instrumentalización
Caracterizar el clima	Colaboradores de Servicios	Comunicación interna,	Clima organizacional:	Q6–Q15 (Comunicación: Q6–Q7; Liderazgo: Q8–

<p>organizacional en Servicios Ecológicos mediante la medición de las dimensiones de comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales con un cuestionario estructurado, para la obtención de un diagnóstico integral del entorno laboral.</p>	<p>Ecológicos M.B.B. S.A.</p>	<p>Liderazgo, Reconocimiento y equidad, Condiciones y recursos</p>	<p>percepciones compartidas sobre procesos, relaciones, liderazgo y condiciones laborales (Chiavenato, 2019; Martínez Caraballo, 2022).</p>	<p>Q9; Reconocimiento/Equidad: Q10–Q13; Condiciones/Recursos: Q14–Q15)</p>
<p>Medir los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras mediante indicadores validados aplicados en el</p>	<p>Colaboradores de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A.</p>	<p>Motivación laboral, Satisfacción laboral</p>	<p>Motivación laboral: fuerzas internas y externas que impulsan el compromiso (González & Rivas, 2023). Satisfacción laboral: evaluación</p>	<p>Q16–Q20 (Motivación: Q16–Q18; Satisfacción: Q19–Q20)</p>

<p>mismo instrumento, para la determinación del grado de bienestar y compromiso laboral.</p>			<p>emocional favorable del trabajo (Locke, 1976).</p>	
<p>Establecer la relación entre el clima organizacional y los niveles de motivación y satisfacción laboral mediante técnicas de análisis estadístico apropiadas, para la generación de evidencia que sustente la influencia entre las variables estudiadas.</p>	<p>Colaboradores de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A.</p>	<p>Clima organizacional, Motivación laboral, Satisfacción laboral</p>	<p>Relación entre variables mediante estadística descriptiva y correlacional.</p>	<p>Q6–Q20 (correlaciones entre dimensiones)</p>
<p>Establecer la relación entre el clima</p>	<p>Colaboradores de Servicios</p>	<p>Compromiso institucional,</p>	<p>Compromiso: sentido de pertenencia y</p>	<p>Q21–Q25 (según estructura del instrumento)</p>

organizacional y los niveles de motivación y satisfacción laboral mediante técnicas los estados de encuesta apropiados, para la generación de evidencia que sustente la influencia entre las variables estudiadas.	Ecológicos M.B.B. S.A.	Intención de permanencia	alineación con valores (Meyer & Allen, 1997).	

3.3 Enfoque de la investigación

Enfoque Cuantitativo: Según Flores Hernández y Cavazos (2024), el enfoque cuantitativo permite realizar planteamientos acotados para medir fenómenos, utilizando estadísticas para probar hipótesis y teorías. Este enfoque se caracteriza por procesos deductivos, secuenciales y probatorios, y permite generalizar resultados, controlar fenómenos, medir datos con precisión, replicar investigaciones y realizar predicciones. (p.3)

Enfoque Cualitativo: Por otro lado, el enfoque cualitativo permite explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes, utilizando técnicas como entrevistas y análisis documental. La combinación de ambos enfoques en un diseño mixto permite obtener una visión integral del fenómeno estudiado.

Vázquez Pérez (2024) destaca que los métodos mixtos integran datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una triangulación que enriquece la comprensión del objeto de estudio. (p.5)

3.4 Tipo de investigación

La investigación será de tipo exploratoria, ya que busca examinar el impacto del clima organizacional en la motivación y satisfacción laboral, un tema poco abordado en el contexto específico de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A.

3.5 Población y muestra

Según Chero-Pacheco (2024), la población se define como el conjunto de casos que cumplen con ciertas especificaciones y que son de interés para el investigador. (p.2)

La población de esta investigación está compuesta por todos los colaboradores de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A. durante el I Cuatrimestre del 2026.

En cuanto a la muestra, se utilizará un enfoque probabilístico, donde cada individuo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, según Gómez Degraes (2022), lo que garantiza representatividad. (p.4)

También se considerará el muestreo no probabilístico, en el cual se seleccionan elementos con características significativas de la población, como lo indica Hernández González (2021). (p.3)

3.6 Diseño metodológico

El diseño de investigación será de tipo mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos. Según Hurtado (2010), citado por Flores Hernández y Cavazos (2024), el diseño implica decisiones estratégicas sobre cómo, cuándo y dónde recolectar los datos, garantizando la validez interna del estudio. (p.6)

3.7 Instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Instrumentos Cuantitativos

Según González-Penagos & Rivera-Quiroz (2024), los instrumentos cuantitativos permiten medir variables específicas mediante cuestionarios estructurados, facilitando los resultados de encuesta de los datos recolectados. (p.12)

3.7.2 Instrumentos Cualitativos

La entrevista semiestructurada es una técnica conversacional que permite explorar en profundidad las experiencias de los participantes, según Rojas (2023). (p.153)

La observación también será utilizada como instrumento cualitativo, permitiendo identificar comportamientos y dinámicas dentro del entorno laboral, como lo indica Ronquillo (2024). (p.51)

3.8 Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se realizará en cuatro fases: preparación, contacto con los participantes, recolección de datos y análisis. Se utilizará una encuesta en Google Forms enviada por WhatsApp, con preguntas abiertas y cerradas para explorar la satisfacción laboral, motivación y comunicación interna.

3.9 Fuentes de información

Las fuentes primarias incluyen encuestas y entrevistas realizadas directamente a los colaboradores de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A., mientras que las fuentes secundarias comprenden artículos académicos y libros que aportan contexto teórico y metodológico a la investigación

3.10 Enfoque de la Investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. El enfoque cuantitativo permite medir variables específicas como la satisfacción laboral y la motivación mediante instrumentos estructurados como cuestionarios, mientras que el enfoque cualitativo facilita la exploración de percepciones, emociones y experiencias de los colaboradores a través de entrevistas y observaciones.

Según Vázquez Pérez (2024), los métodos mixtos permiten integrar datos numéricos y narrativos, lo que enriquece el análisis y proporciona una visión más completa del objeto de estudio (p.3). Esta pluralidad metodológica es especialmente útil en investigaciones organizacionales, donde los factores humanos juegan un papel crucial.

Flores Hernández y Cavazos (2024) destacan que el enfoque mixto no solo permite validar los hallazgos desde distintas perspectivas, sino que también mejora la aplicabilidad de los resultados en contextos reales (p.5).

3.11 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo exploratoria, ya que busca examinar el impacto del clima organizacional en la motivación y satisfacción laboral dentro de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A. Este tipo de investigación es apropiado cuando se aborda un tema poco estudiado en el contexto específico de la empresa.

Según Rojas (2023), la investigación exploratoria permite identificar tendencias, establecer relaciones entre variables y generar hipótesis para estudios posteriores (p.146). En este caso, se pretende comprender cómo las condiciones laborales y el ambiente organizacional influyen en el bienestar de los colaboradores.

3.12 Población y Muestra

La población objeto de estudio corresponde a la empresa Servicios Ecológicos M.B.B. S.A., la cual, según los datos más recientes proporcionados por la organización, cuenta con aproximadamente 30 colaboradores, debido a que se encuentra en un proceso activo de contratación durante el primer cuatrimestre del año 2026.

No obstante, la muestra efectiva del estudio estuvo conformada por 15 personas colaboradoras, quienes participaron en la aplicación del instrumento. Esta selección se debió a limitaciones de tiempo, así como a la disponibilidad del personal en sus jornadas laborales, lo que restringió el acceso a la totalidad de la población.

En este sentido, se trabajó con una muestra por conveniencia, considerando a aquellos colaboradores que se encontraban disponibles al momento de la recolección de datos, garantizando así la viabilidad del estudio.

La población objeto de estudio está conformada por 15 colaboradores de Servicios Ecológicos M.B.B. S.A. durante el primer cuatrimestre del año 2026. Esta empresa cuenta con un equipo diverso en cuanto a edad, género y funciones, lo que permite un análisis integral del clima organizacional.

De acuerdo con Chero-Pacheco (2024), la población se define como el conjunto de individuos que comparten características relevantes para el estudio y sobre los cuales se desea generalizar los resultados (p.2).

En esta investigación se utilizará tanto muestreo probabilístico como no probabilístico. El muestreo probabilístico garantiza que cada individuo tenga la misma probabilidad de ser seleccionado, lo cual mejora la representatividad de los resultados (Gómez Degraes, 2022, p.4). Por otro lado, el muestreo no probabilístico permite seleccionar participantes con características específicas que aporten información valiosa al estudio (Hernández González, 2021, p.3).

3.13 Diseño Metodológico

El diseño metodológico se basa en decisiones estratégicas sobre cómo, cuándo y dónde se recolectarán los datos. Se utilizarán técnicas como encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y observación directa para obtener información relevante.

Según Hurtado (2010), citado por Rojas (2023), el diseño de investigación debe garantizar la validez interna del estudio mediante una adecuada delimitación del contexto, eventos y unidades de análisis (p.141).

3.14 Instrumentos de Recolección de Datos

Se emplearán instrumentos cuantitativos como cuestionarios con escala de Likert, que permiten medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los colaboradores respecto a afirmaciones relacionadas con su entorno laboral.

González-Penagos y Rivera-Quiroz (2024) señalan que los cuestionarios son herramientas eficaces para obtener datos estructurados que pueden ser analizados estadísticamente (p.12).

También se utilizarán instrumentos cualitativos como entrevistas semiestructuradas y observación directa. Estas técnicas permiten explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los colaboradores.

Martínez-Salgado (2023) indica que el muestreo cualitativo busca seleccionar participantes que puedan aportar información rica y significativa sobre el fenómeno estudiado (p.5).

3.15 Proceso de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se desarrollará en cuatro fases: preparación, contacto con los participantes, aplicación de los instrumentos y análisis de los datos. En la fase de preparación se diseñarán los instrumentos y se validarán mediante prueba piloto. En la fase de contacto se informará a los colaboradores sobre el propósito del estudio y se solicitará su consentimiento informado.

Durante la fase de aplicación, se enviarán los cuestionarios a través de plataformas digitales como Google Forms y se realizarán entrevistas presenciales o virtuales según la disponibilidad de los participantes. Finalmente, en la fase de análisis se procesarán los datos utilizando herramientas estadísticas y técnicas de análisis cualitativo.

Suárez, Varguillas y Ronceros (2022) destacan la importancia de una planificación rigurosa en el proceso de recolección de datos para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados (p.8)

Capítulo IV. Análisis de Resultados

Este capítulo presenta los resultados descriptivos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a 15 colaboradores de la empresa Servicios Ecológicos M.B.B. S.A. (véase anexo A), con el propósito de analizar las percepciones relacionadas con el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral.

Los datos se organizan en función de las principales dimensiones evaluadas en el instrumento: comunicación, liderazgo, reconocimiento/equidad, condiciones/recursos, motivación y satisfacción, así como compromiso e intención de permanencia. Para cada ítem se identifican patrones de respuesta, se realiza una interpretación de los hallazgos y se plantean ideas clave orientadas a la gestión organizacional.

Este análisis permite no solo describir el comportamiento de las variables estudiadas, sino también identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización, sirviendo como base para la formulación de propuestas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y al bienestar de las personas colaboradoras.

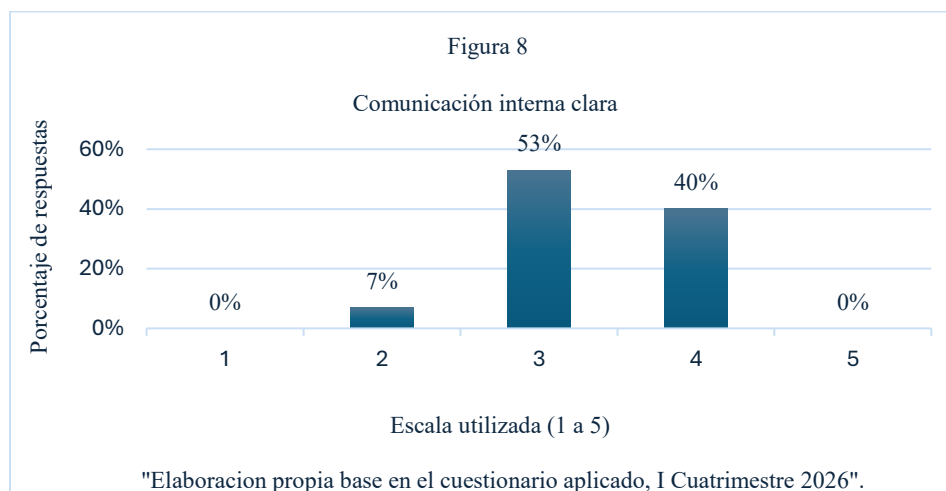
En relación con el **objetivo general**; determinar la relación entre el clima organizacional, los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras de Servicios Ecológicos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado como base para la fundamentación de una propuesta de mejora del clima organizacional.

Se analizaron las preguntas comprendidas entre la seis y la quince, correspondientes a la comunicación del clima organizacional:

4.1 Comunicación: A continuación, se presentará el análisis completo relacionado con la percepción de la comunicación dentro de la organización, considerando aspectos como la claridad y oportunidad de la información, los canales utilizados para la transmisión de mensajes y la efectividad de la comunicación entre jefaturas y personas colaboradoras

En este apartado se analiza cómo perciben las personas colaboradoras la comunicación interna de la organización, considerando la claridad y oportunidad de los mensajes, los canales empleados y la efectividad con que la información llega a quienes la necesitan para ejecutar sus tareas.

Figura 8: Comunicación Interna según los colaboradores



La comunicación existe, pero todavía no llega con la claridad o el orden que el equipo necesita para trabajar con tranquilidad. Muchas personas terminan respondiendo “más o menos” porque a veces reciben avisos a tiempo y otras veces no. Esto genera la sensación de que “sí se comunica”, pero no siempre de la forma más útil para organizar las rutas y tareas. Si se centralizan los avisos y se fijan horarios claros para comunicar cambios, la percepción podría mejorar bastante.

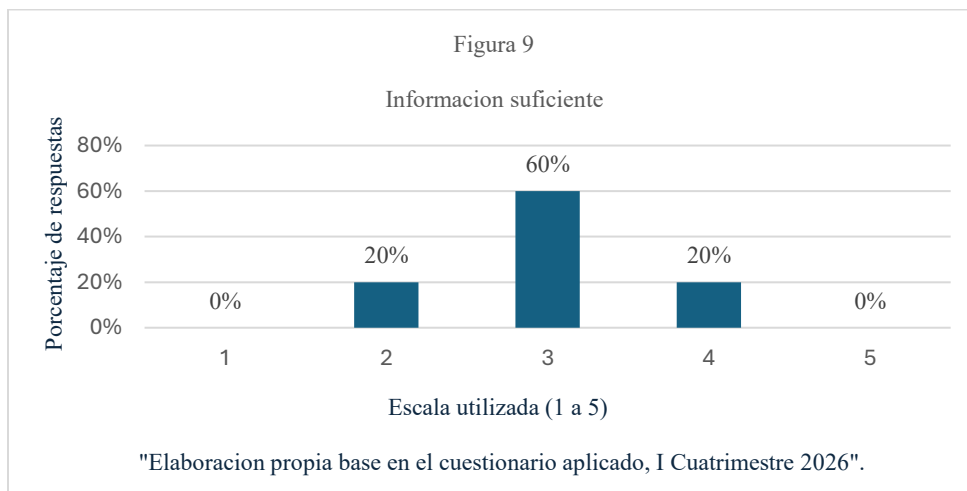
El gráfico evidencia una percepción moderadamente positiva, con una concentración importante en el punto medio. Esto sugiere que, aunque existe comunicación interna, esta no siempre se considera clara o constante. La tendencia media indica que aún hay espacios para mejorar la precisión y oportunidad de los mensajes. Esta situación impacta directamente en el clima organizacional, pues la claridad comunicativa es clave para la coordinación interna.

La mayoría de las respuestas se concentran en la opción 3 y 4, y lo que refleja una percepción moderadamente positiva de la comunicación interna, aunque aún no alcanza niveles altos de acuerdo.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en fijar un corte diario de comunicación para cambios de ruta (p. ej., 3 p.m.) y difundir minutas por turno.

Aquí se evalúa si la información que reciben las personas colaboradoras es completa, pertinente y oportuna para el desempeño de sus funciones, identificando vacíos, redundancias o brechas entre turnos/áreas que puedan afectar la coordinación operativa y el clima laboral.

Figura 9: Información suficiente brindada a los colaboradores



Varias personas sienten que, aunque sí reciben información, les falta lo esencial para anticiparse a lo que viene en el día. Esto explica por qué tantos se ubican en el punto medio: no es que haya silencio total, sino que los detalles clave no siempre llegan o llegan muy encima del tiempo. Si la empresa ordena la información entre turnos y resume los pendientes importantes, la sensación de “andar adivinando” disminuiría bastante.

La mayoría de las respuestas se ubicó entre el desacuerdo moderado y el punto medio, reflejando que varios colaboradores sienten que la información no siempre es suficiente. Esta tendencia desfavorable implica brechas en la transmisión de directrices o avisos operativos. La clasificación media con inclinación hacia la insuficiencia revela la necesidad de fortalecer canales oficiales. Esto es relevante para el objetivo del estudio, pues la información oportuna influye en la motivación y satisfacción laboral.

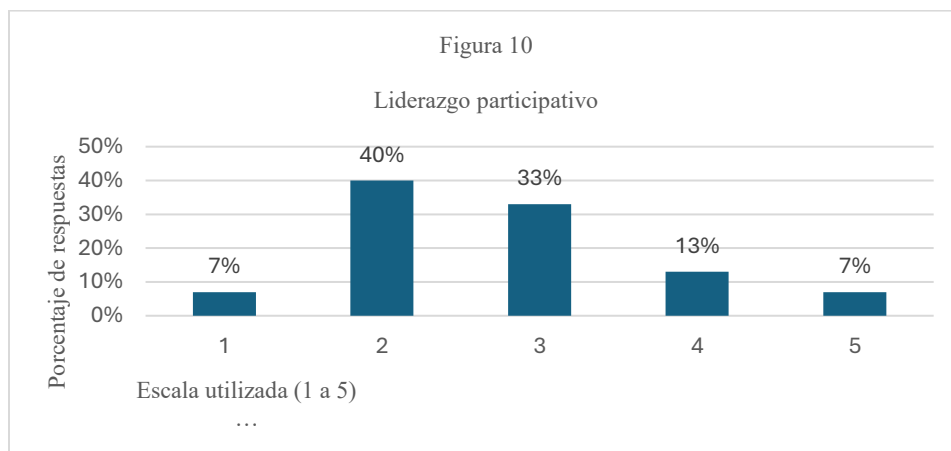
Las respuestas se distribuyen entre el punto medio y el desacuerdo moderado mostrando que parte del personal siente que la información brindada es insuficiente o poco consistente.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en implementar bitácora entre turnos con pendientes críticos y responsables para asegurar continuidad informativa.

4.2 Liderazgo: A continuación, se presentará el análisis completo relacionado con la percepción del liderazgo dentro de la organización, considerando aspectos como el apoyo brindado por las jefaturas, la participación en la toma de decisiones y la comunicación entre líderes y personas colaboradoras

A continuación, se presentará el análisis completo relacionado con la percepción de la comunicación dentro de la organización, considerando aspectos como la claridad y oportunidad de la información, los canales utilizados para la transmisión de mensajes y la efectividad de la comunicación entre jefaturas y personas colaboradoras

Figura 10:Liderazgo participativo



A buena parte del equipo le cuesta sentir que su voz es tomada en cuenta. Se percibe un liderazgo presente, pero no tan abierto para pedir opiniones, explicar decisiones o invitar a participar. Por eso la mayoría se queda en desacuerdo o en un “más o menos”. Espacios cortos donde cada persona pueda expresar necesidades o ideas ayudarían a que la percepción mejore y a que el liderazgo se sienta más cercano.

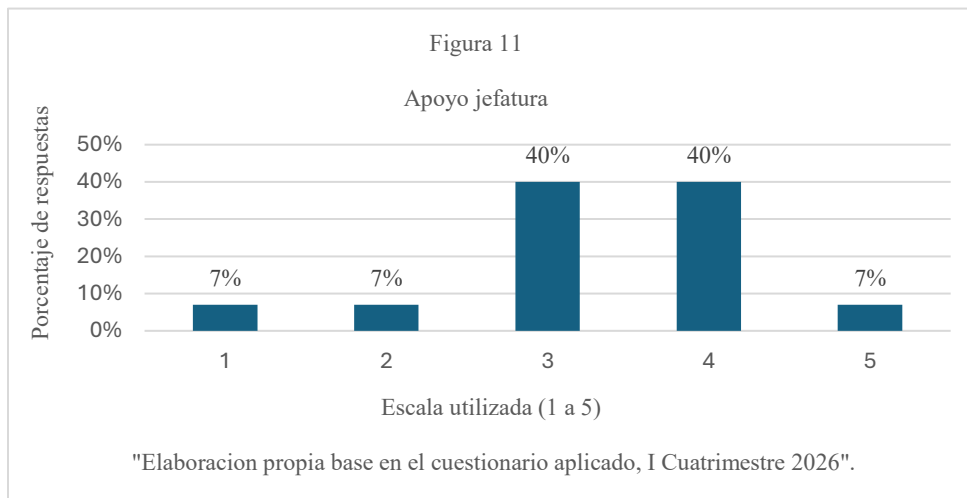
El gráfico muestra una concentración considerable de respuestas en desacuerdo, lo que indica una percepción débil del liderazgo participativo. La tendencia desfavorable revela que las jefaturas no siempre involucran al personal en decisiones o procesos. Esta ausencia de participación afecta la motivación y el sentido de pertenencia. La clasificación media con sesgo hacia la negatividad evidencia una oportunidad crítica de mejora.

Se observa una percepción débil del liderazgo participativo, con un porcentaje elevado en 1–2; esto indica que la mayoría no percibe una jefatura realmente abierta o participativa.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en capacitar jefaturas en retroalimentación breve y escucha activa, institucionalizando 1:1 quincenales.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto al apoyo brindado por la jefatura en el desarrollo de sus funciones, considerando aspectos como la disposición para orientar, la resolución de dudas o dificultades, la cercanía en el acompañamiento y el respaldo ofrecido ante situaciones laborales, así como su influencia en el clima organizacional.

Figura 11: Apoyo de parte de la jefatura con los colaboradores



En términos generales, el personal siente que sus jefaturas sí están ahí cuando se necesita apoyo, aunque no todos lo viven igual. Algunas áreas perciben más cercanía que otras. Esto demuestra que hay una base positiva, pero que falta consistencia. Si todas las jefaturas aplicaran un mismo estilo de acompañamiento breve y frecuente, el equipo lo notaría inmediatamente.

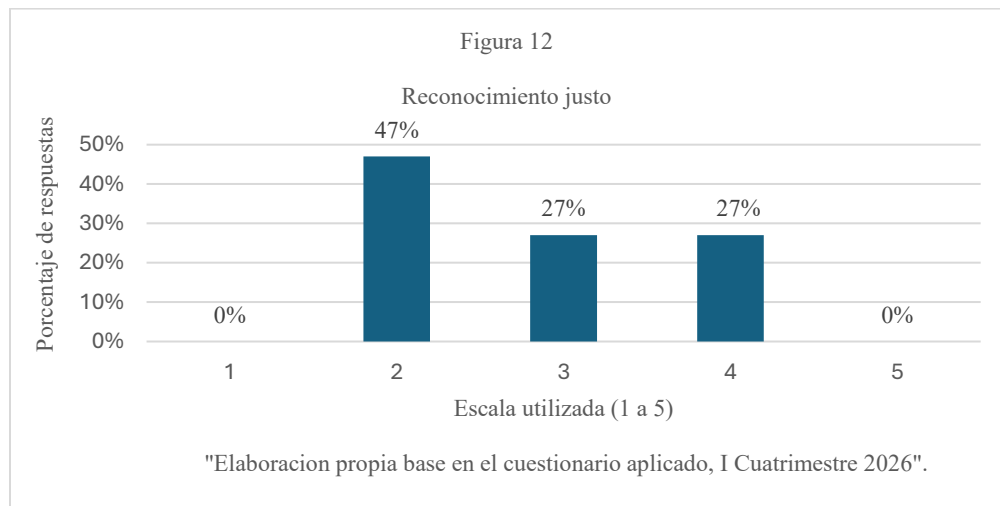
Las respuestas se concentran principalmente en los valores de acuerdo, reflejando que el personal sí percibe apoyo de su jefatura, aunque aún hay margen de mejora.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en estandarizar “toques de apoyo” de 3–5 minutos con guion común para consolidar acompañamiento.

4.3 Reconocimiento y Equidad: A continuación, se presentará el análisis completo relacionado con la percepción del reconocimiento y la equidad dentro de la organización, considerando aspectos como la justicia en el reconocimiento del desempeño, la valoración del esfuerzo, la distribución de oportunidades y la percepción de trato equitativo entre las personas colaboradoras.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a la justicia en el trato dentro de la organización, considerando aspectos como la equidad en las decisiones, la imparcialidad por parte de las jefaturas, la coherencia en la aplicación de normas y la transparencia en los procesos, así como su influencia en el clima organizacional.

Figura 12:Reconocimiento justo recibido



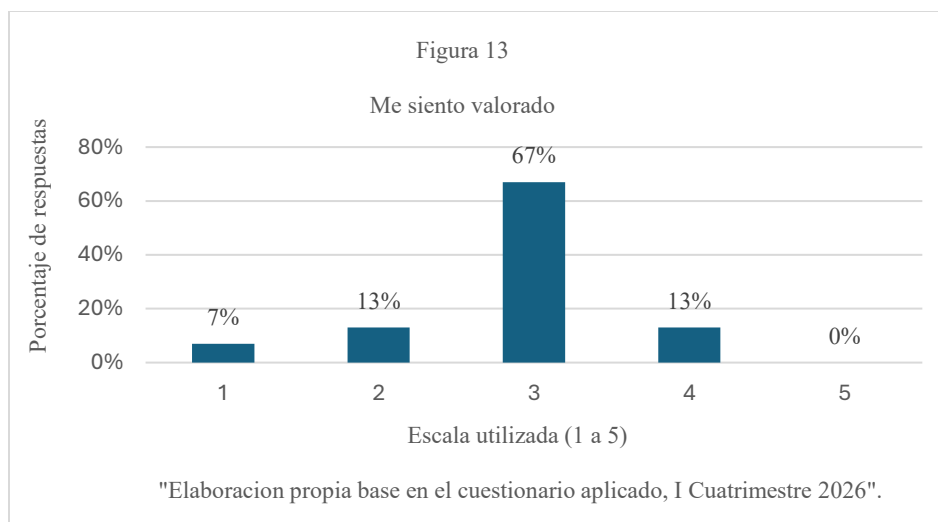
Aquí se nota un malestar claro: varias personas sienten que el esfuerzo no se reconoce de forma equitativa. Esto no significa que nunca se reconozca, sino que no hay claridad sobre “qué se reconoce”, “cómo se elige” o “a quién le toca”. Eso alimenta la idea de favoritismos o decisiones poco transparentes. Con reglas simples y visibles, la percepción puede mejorar rápido.

Predominan valores bajos (1–2), lo que evidencia que el personal considera que el reconocimiento no es suficientemente justo o coherente con el desempeño.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en publicar criterios simples y rotar reconocimientos para disminuir la percepción de favoritismos.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su sentimiento de valoración personal dentro de la organización, considerando si sienten que su esfuerzo es reconocido, si su trabajo es apreciado a nivel profesional y humano, y cómo esta percepción influye en su motivación y en el clima organizacional.

Figura 13:Que tan valorado se sienten los colaboradores



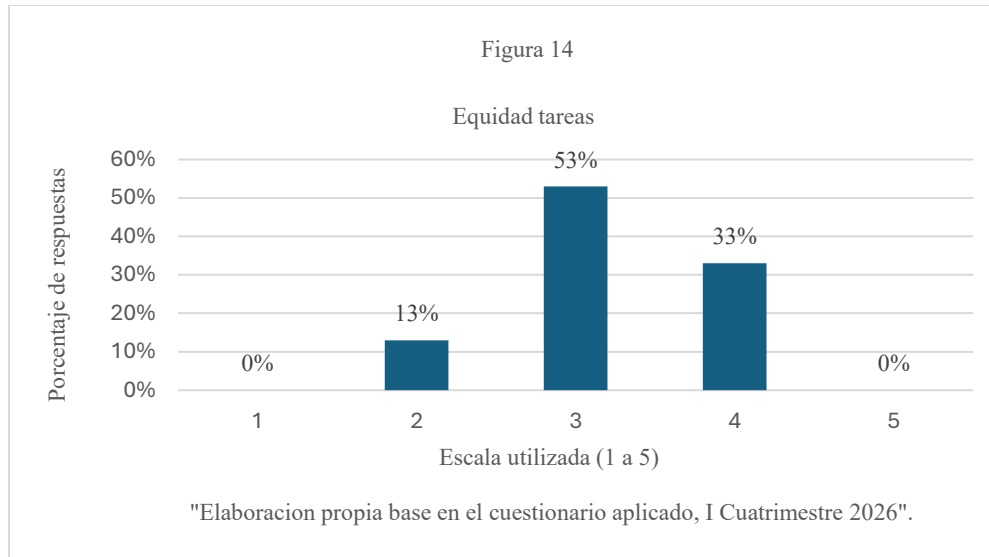
Muchos colaboradores se sienten “cumpliendo”, pero no necesariamente valorados. No es que haya un descontento extremo, sino que falta esa señal que confirma que el esfuerzo diario se nota. Un simple gesto de agradecimiento, mencionar logros en voz alta o dar pequeñas devoluciones positivas puede marcar una diferencia enorme para esta dimensión.

El gráfico muestra niveles bajos de acuerdo, indicando que una parte importante del personal no se siente suficientemente valorado por su esfuerzo.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en instalar un “3-2-1 semanal” por equipo (agradecimientos, aprendizajes, logro visible) para visibilizar esfuerzo.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras sobre la equidad en la distribución de las tareas, considerando si la asignación de funciones es justa y equilibrada, si existe una carga laboral proporcional entre puestos o turnos, y si los criterios de asignación son claros y coherentes, así como su impacto en el clima organizacional.

Figura 14:Equidad de las tareas entre los colaboradores



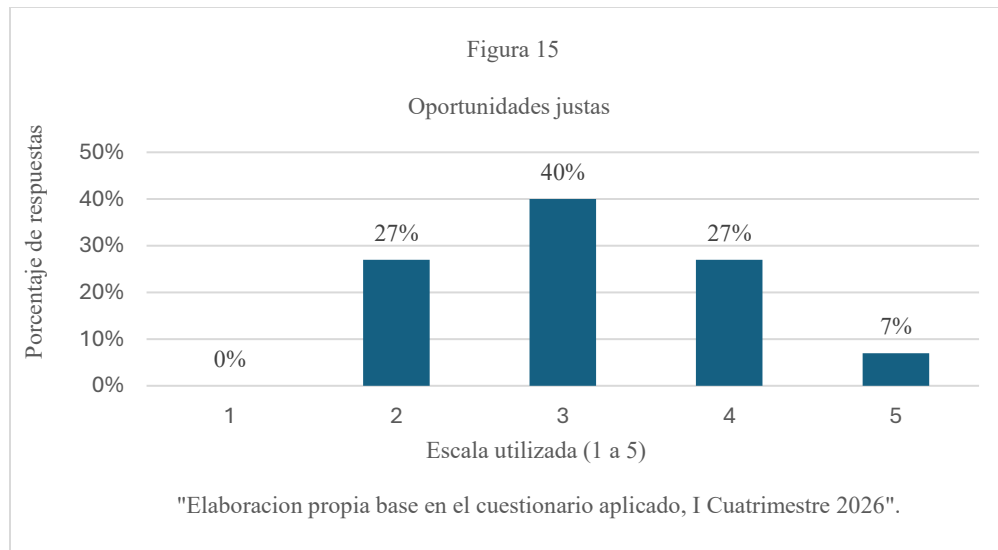
La mayoría percibe que las tareas se reparten de forma aceptable, aunque no perfecta. Algunas personas sienten que ciertos compañeros cargan más o menos trabajo según el día o el turno. Esto no aparece como un conflicto fuerte, pero sí como un punto que conviene ordenar. Cuando la distribución es visible para todos, la sensación de justicia crece.

Las respuestas se sitúan mayormente en el punto medio y en acuerdo moderado, señalando que la equidad en la distribución de tareas se percibe como regular, pero no plenamente satisfactoria.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en revisar semanalmente la asignación en Kanban con evidencia objetiva para reducir percepciones de favoritismo.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a la existencia de oportunidades justas de desarrollo dentro de la organización, considerando la igualdad de acceso a capacitaciones, posibilidades de crecimiento profesional, claridad en los criterios de participación y la transparencia en los procesos de desarrollo, así como su impacto en la motivación y el clima organizacional.

Figura 15: Oportunidades justas entre los colaboradores



Hay incertidumbre sobre cómo acceder a oportunidades. No es que la gente crea que “no hay nada”, sino que no está claro quién puede participar, qué se necesita o cuándo habrá opciones. Esa duda termina pesando más que la cantidad real de oportunidades disponibles. Con reglas claras y fechas visibles, la mayoría se sentiría más incluida.

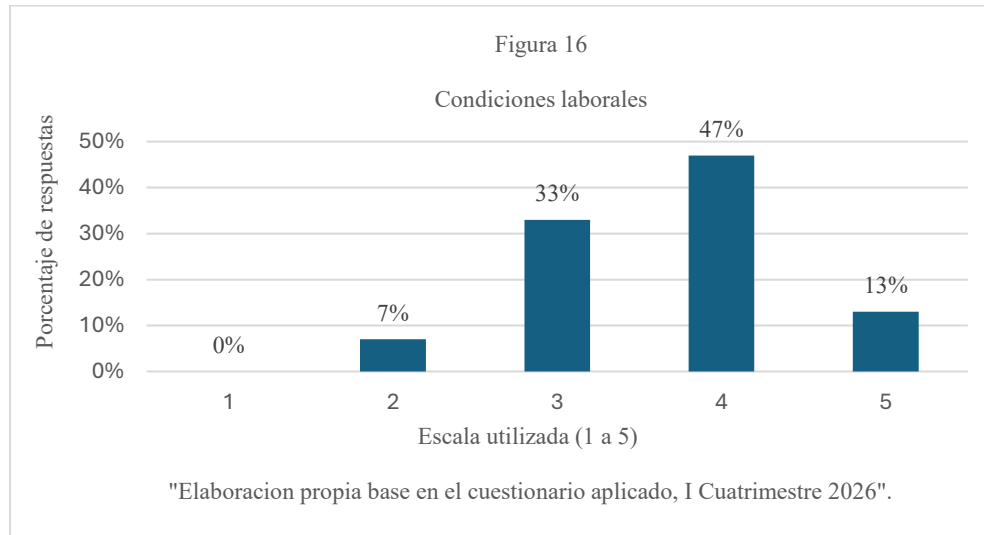
Existe un equilibrio entre respuestas medias y desacuerdo, lo que refleja que el acceso a oportunidades no se percibe como completamente equitativo dentro del equipo.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en publicar un calendario mensual de oportunidades con requisitos explícitos y periodos de postulación

4.4 Condiciones y Recursos: A continuación, se presentará el análisis completo relacionado con las condiciones laborales y los recursos disponibles dentro de la organización, considerando aspectos como la adecuación del entorno de trabajo, la disponibilidad de herramientas, equipos, recursos materiales y las condiciones de seguridad que facilitan el desempeño de las funciones del personal.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a las condiciones laborales en la organización, considerando aspectos como la adecuación del entorno de trabajo, la disponibilidad de recursos y herramientas, las condiciones de seguridad y el orden en los procesos, así como su influencia en el desempeño y el clima organizacional.

Figura 16: Condiciones laborales de los Colaboradores

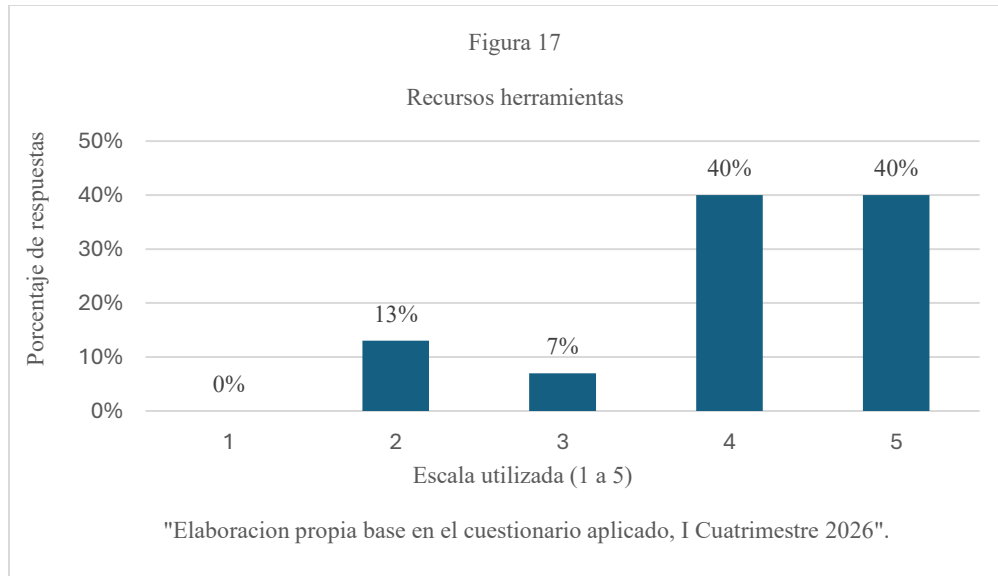


Este es uno de los puntos mejor valorados. El personal reconoce que el entorno, herramientas y condiciones básicas les permiten trabajar con estabilidad. Esto genera una sensación de seguridad que apoya el resto del clima organizacional. Cuidar estas buenas prácticas mantiene este resultado positivo.

Esto sugiere que es importante mantener y reforzar las prácticas que ya funcionan bien como el orden, la disponibilidad de equipos y el cumplimiento de medidas de seguridad, para asegurar que esta percepción positiva se mantenga en el tiempo y siga aportando estabilidad al clima laboral

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras sobre la disponibilidad y adecuación de los recursos y herramientas con los que cuentan para realizar sus funciones, considerando si estos son suficientes, funcionales y oportunos, así como su impacto en el desempeño laboral, la eficiencia operativa y el clima organizacional.

Figura 17: Recursos y herramientas que poseen los colaboradores



La mayoría siente que cuenta con lo que necesita para trabajar, y eso se nota en el nivel alto de acuerdo. Tener las herramientas correctas evita frustraciones y facilita que el trabajo fluya. Lo único importante es mantener los equipos en buen estado para que esta buena percepción no se pierda con el tiempo.

Este es uno de los puntos más fuertes: la mayoría reporta acuerdo y alto acuerdo, reflejando satisfacción con los recursos disponibles para realizar sus funciones.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en asegurar mantenimiento preventivo y stock mínimo para evitar caídas de productividad y satisfacción.

En relación con el **objetivo específico 1**; Caracterizar el clima organizacional en Servicios Ecológicos mediante la medición de las dimensiones de comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales con un cuestionario estructurado para la obtención de un diagnóstico integral del entorno laboral.

4.5 Análisis de la motivación y el propósito laboral

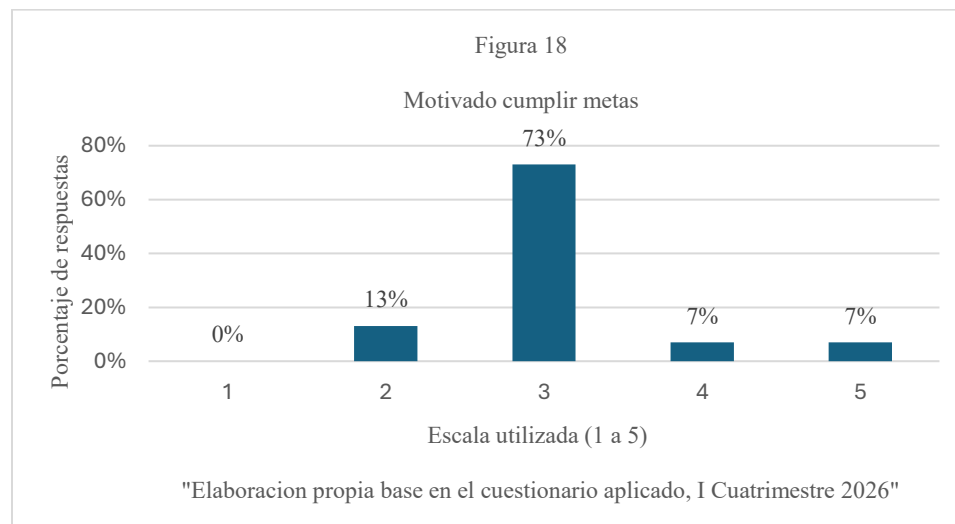
En este apartado se analizan los resultados relacionados con la motivación laboral y el sentido de propósito de las personas colaboradoras, considerando aspectos como la disposición para cumplir metas, la motivación asociada a las oportunidades de desarrollo y el significado que atribuyen a su trabajo dentro de la organización. Este análisis permite comprender cómo estos

factores influyen en el compromiso, el desempeño y la satisfacción laboral, así como identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el entorno organizacional.

En relación con este objetivo, se analizaron las preguntas comprendidas entre la 16 y la 19.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su nivel de motivación para el cumplimiento de las metas laborales, considerando aspectos como la claridad de los objetivos, el nivel de compromiso, la retroalimentación recibida y el reconocimiento asociado al logro de resultados, así como su influencia en el desempeño y el clima organizacional.

Figura 18: La motivación de cumplir metas entre los colaboradores



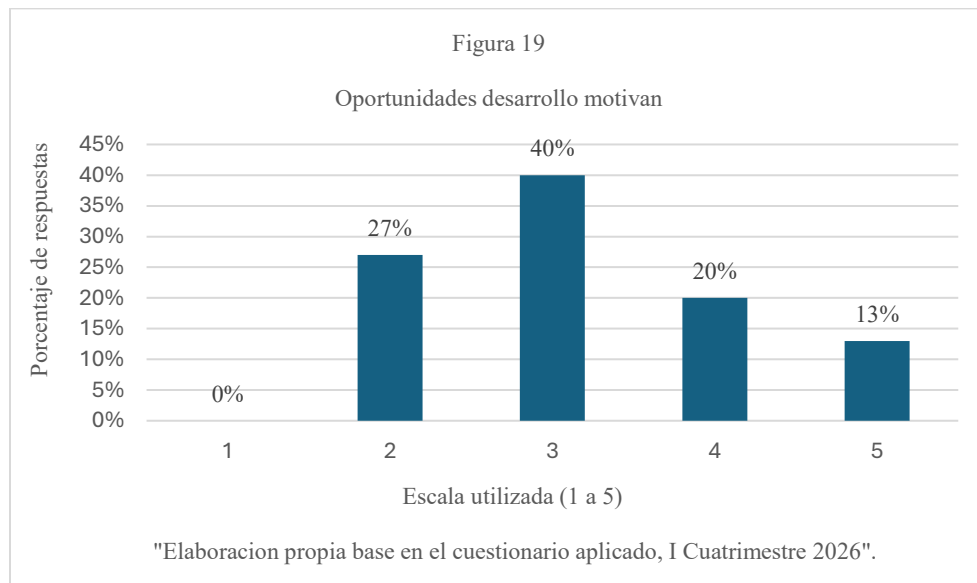
La motivación aparece “en medio”, como si la gente tuviera ganas de cumplir, pero sin un impulso adicional que los haga sentirse realmente motivados. Esto normalmente se relaciona con claridad de metas y reconocimiento. Si las personas saben qué se espera de ellas y se celebra el avance, la motivación suele subir rápido.

Las respuestas se concentran en niveles medios y bajos, lo cual muestra que la motivación no es particularmente alta y requiere atención.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en definir micro metas quincenales con reconocimiento específico para aumentar avance percibido.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la empresa y el impacto que estas tienen en su nivel de motivación laboral, considerando aspectos como la claridad de las opciones de crecimiento, el acceso a capacitaciones o rotaciones, la transparencia de los requisitos y la posibilidad de desarrollo profesional, así como su influencia en el compromiso y el clima organizacional.

Figura 19: Identificación de las oportunidades dentro de la empresa y su impacto en la motivación de los colaboradores



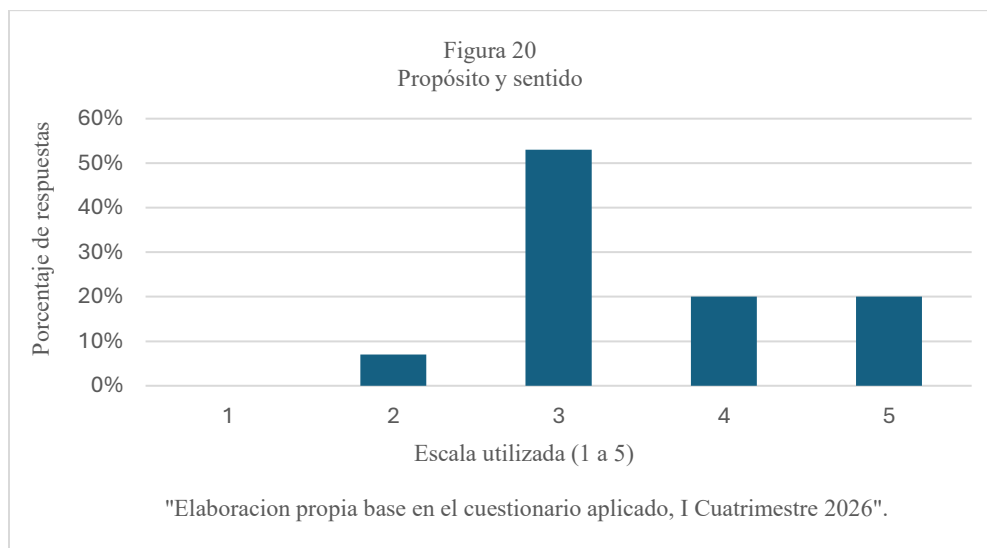
A varias personas les gustaría desarrollarse más, pero no tienen claro cómo hacerlo dentro de la empresa. Eso genera respuestas tibias. Cuando no se visualizan opciones concretas, la motivación ligada al crecimiento se queda a medias. Con un calendario simple de cursos o rotaciones, esta percepción mejoraría bastante.

El personal tiene percepciones mixtas, predominando valores medios y algo de desacuerdo, lo que evidencia que las oportunidades de desarrollo no se consideran del todo suficientes.

Esto sugiere que la empresa necesita visibilizar mejor las opciones de crecimiento, explicando con claridad los requisitos, fechas y pasos para participar en cursos, rotaciones u oportunidades internas. Al tener esa información más ordenada y accesible, el personal podría ver un camino real de desarrollo y sentirse más motivado con las posibilidades que la organización ofrece.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto al sentido y propósito que atribuyen a su trabajo dentro de la organización, considerando el significado que le otorgan a sus funciones, la contribución que perciben hacia los objetivos organizacionales y el valor de su labor en el contexto del servicio brindado, así como su influencia en el compromiso, la motivación y el clima organizacional.

Figura 20: El propósito de los colaboradores y su sentido



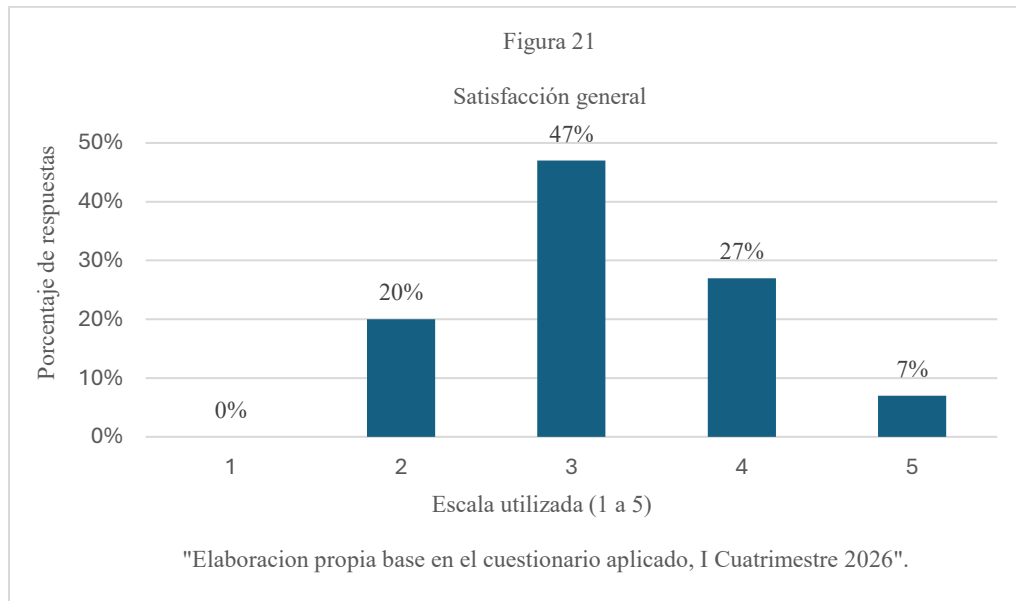
Muchos colaboradores sienten que su trabajo sí tiene un propósito y que aporta algo real al servicio. Esta conexión emocional ayuda a sostener el compromiso incluso cuando hay retos operativos. Reforzar ese sentido con ejemplos concretos puede fortalecer aún más esta dimensión.

Predominan las respuestas positivas, lo que sugiere que la mayoría percibe propósito en las funciones que realiza.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en incluir historias breves de servicio en reuniones semanales para mantener vivo el propósito compartido.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su nivel de satisfacción general con el trabajo, considerando aspectos como el agrado por las funciones desempeñadas, la experiencia laboral cotidiana, las condiciones del entorno de trabajo y la valoración global de su permanencia en la organización, así como su relación con el clima organizacional y la motivación laboral.

Figura 21: Satisfacción general entre los colaboradores



La satisfacción general es aceptable, pero todavía no llega a niveles altos. Las personas están “bien”, pero saben que podrían estar mejor si hubiera más claridad y reconocimiento. Este resultado muestra que, con pequeños ajustes, la satisfacción puede dar un salto positivo.

El grupo se posiciona principalmente en el acuerdo moderado y el punto medio, indicando una satisfacción aceptable pero no sobresaliente.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en levantar un pulso mensual de 3 ítems para monitorear efecto de acciones y ajustar oportunamente.

En relación con el **objetivo específico 2**; Medir los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras mediante indicadores validados aplicados en el mismo instrumento, para la determinación del grado de bienestar y compromiso laboral.

Para este objetivo, se consideran de manera integral los resultados obtenidos en las dimensiones anteriores, así como las preguntas asociadas al compromiso e intención de permanencia (Q20–Q25), como variables relacionadas.

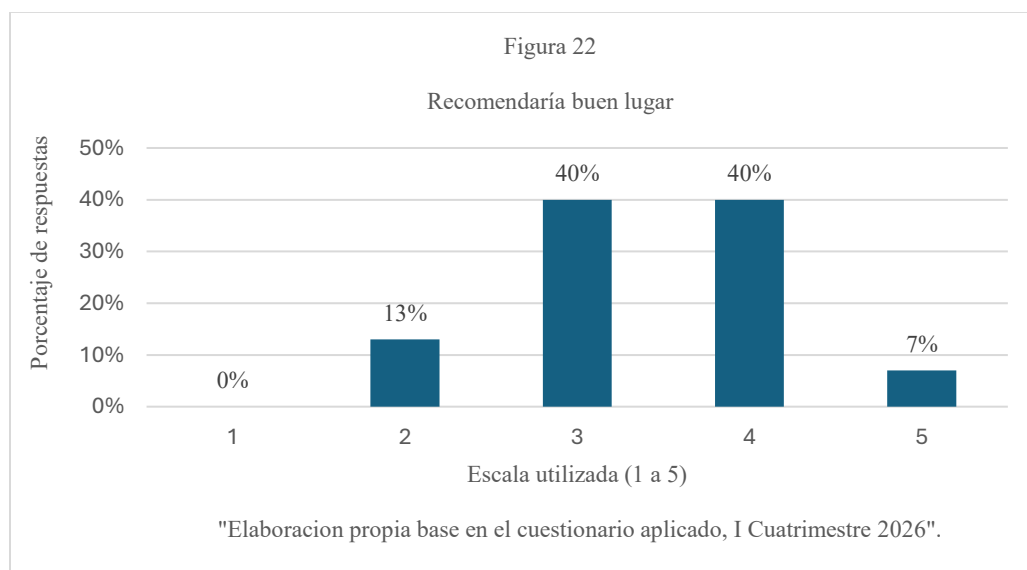
4.6 Compromiso e intención de permanencia: Resultados de las preguntas de la 20 a la 25:

Existe un nivel adecuado de compromiso organizacional; sin embargo, la intención de permanencia no es completamente sólida, lo que sugiere que factores como el reconocimiento, la

comunicación y las oportunidades de desarrollo influyen en la decisión de continuidad dentro de la empresa.

En este apartado se analizan las recomendaciones expresadas por las personas colaboradoras para mejorar el funcionamiento de la organización, considerando las áreas de mejora identificadas, las sugerencias relacionadas con la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento, y las acciones propuestas para fortalecer el clima organizacional, así como su relación con la satisfacción y el compromiso laboral.

Figura 22: Recomendaciones por parte de los colaboradores hacia esta empresa.



La mayoría recomendaría la empresa, lo cual habla de una valoración positiva. Sin embargo, todavía hay personas indecisas. Si se estabiliza la comunicación y se reconoce mejor el esfuerzo, es muy probable que esos indecisos cambien hacia el lado positivo.

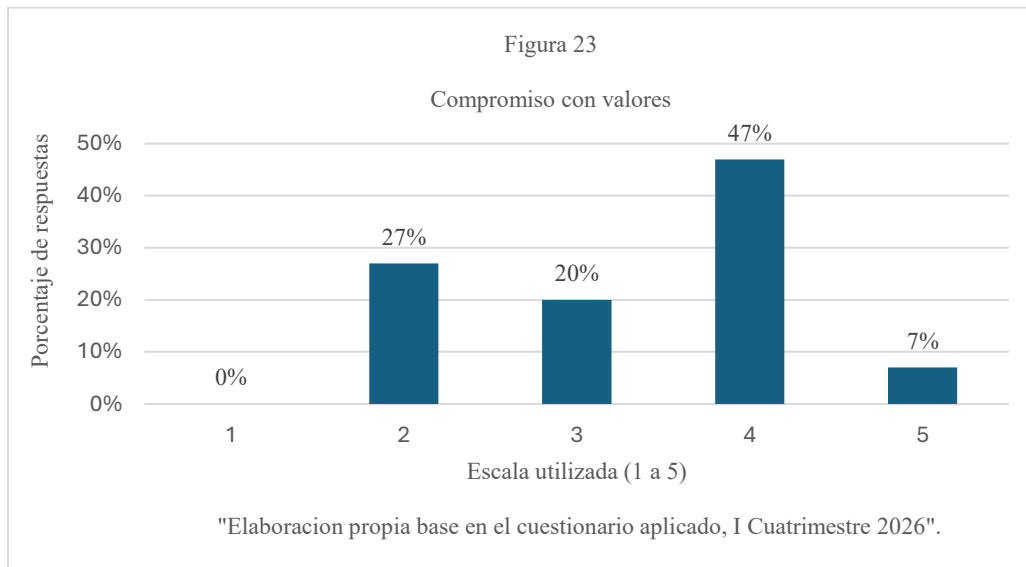
Las respuestas muestran inclinación hacia el acuerdo, señalando que la empresa es percibida como un lugar razonablemente positivo para laborar.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en identificar promotores internos y usarlos como embajadores de nuevas prácticas.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su nivel de compromiso con los valores de la organización, considerando la identificación con los principios institucionales, la coherencia entre lo que se promueve y lo que se practica, y la

aplicación de los valores en el trabajo diario, así como su influencia en el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y el clima laboral.

Figura 23:Compromiso con valores



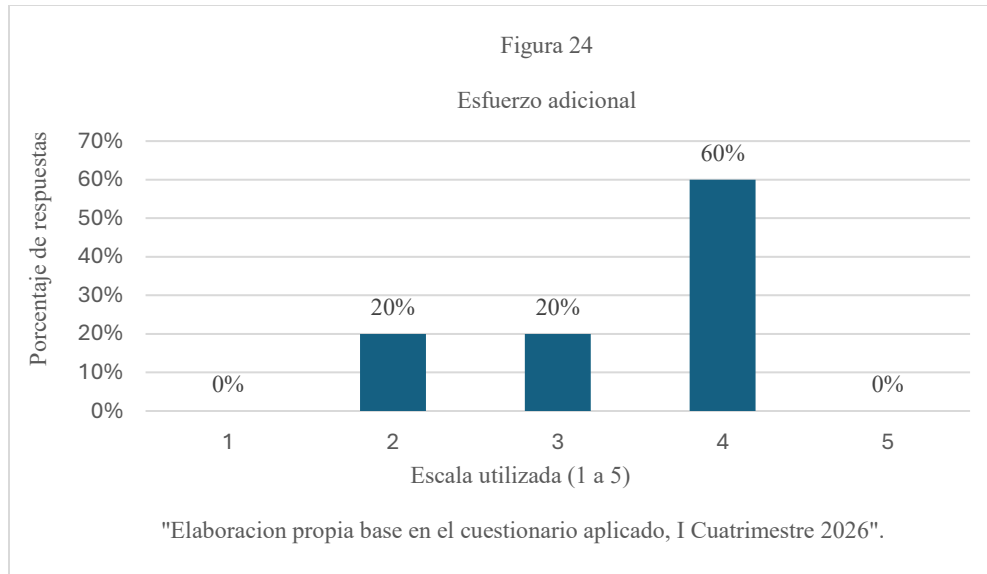
El equipo conoce y respeta los valores, pero todavía hay espacio para fortalecer cómo estos se aplican en el día a día. Cuando las jefaturas modelan los valores con acciones claras, el compromiso del personal tiende a aumentar.

Compromiso de moderado a positivo: valores conocidos y practicados en gran medida. Operacionalizar los criterios de reconocimiento y apertura de reuniones fijará el estándar. El personal presenta un nivel de compromiso moderado, con predominancia en niveles medios y de acuerdo.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en alinear mensajes de jefaturas con valores para reducir disonancias y fortalecer coherencia cultural.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su disposición para brindar un esfuerzo adicional más allá de lo estrictamente requerido en sus funciones, considerando aspectos como el compromiso con la organización, la voluntad de apoyar en situaciones extraordinarias y la implicación personal en el logro de los objetivos, así como su relación con la motivación, el sentido de pertenencia y el clima organizacional.

Figura 24:Disponibilidad de los colaboradores para brindar un Esfuerzo adicional



El equipo está dispuesto a “dar la milla extra”, lo cual es una fortaleza importante. Ese esfuerzo adicional se sostiene mejor cuando se cuida el balance de carga y se reconoce públicamente esa disposición.

Alta concentración en 4–5: fuerte potencial de esfuerzo discrecional. Requiere claridad, reconocimiento y reparto equitativo para sostenerse.

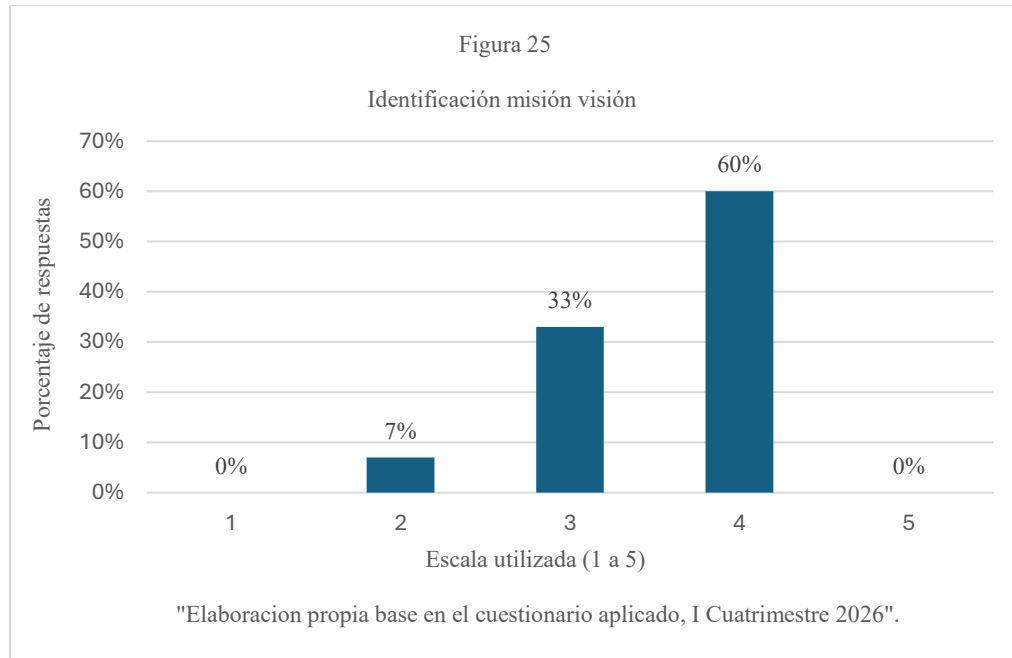
Los resultados reflejan una buena disposición a contribuir más allá de lo requerido, con alta concentración en 4–5.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en gestionar picos de carga y pausas de recuperación para evitar desgaste y conservar la energía del equipo.

Figura 25: Identificación de misión & visión dentro de los colaboradores

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su nivel de conocimiento e identificación con la misión y la visión de la organización, considerando el grado en que comprenden los objetivos institucionales, la alineación de su trabajo con dichos propósitos y la importancia que atribuyen a estos lineamientos en su labor diaria, así como su influencia en el compromiso y el clima organizacional.

Figura 25: Identificación de misión & visión dentro de los colaboradores



La identificación con la misión es alta. Las personas sienten que el trabajo que hacen sí conecta con los valores de la empresa. Esto es clave para mantener cohesión y orgullo interno. Una forma de potenciarlo es vincular acciones diarias con la misión para que el equipo vea ese vínculo más claramente

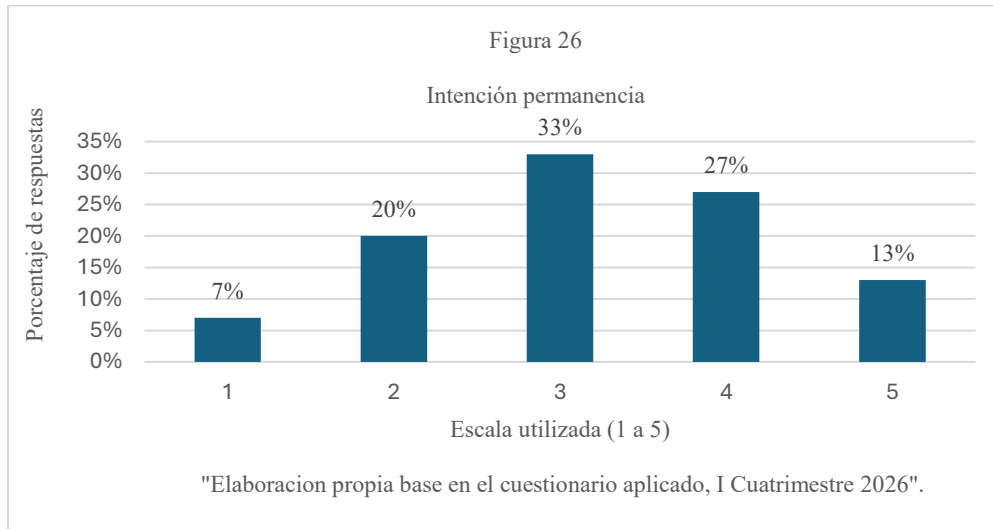
Alto acuerdo: conexión con principios institucionales. Traducir la misión a estándares por ruta/área hará tangible la contribución.

Se observan niveles de acuerdo altos, indicando una buena conexión del personal con los principios institucionales

Esto sugiere una oportunidad de mejora en reconocer logros ligados explícitamente a misión/visión para reforzar orgullo y pertenencia.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a su intención de permanecer en la empresa, considerando su disposición a continuar formando parte de la organización a mediano y largo plazo, la estabilidad laboral percibida, y cómo factores como el clima organizacional, la motivación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo influyen en dicha intención, así como su relación con el compromiso y la satisfacción laboral.

Figura 26: Intención de permanencia de los colaboradores dentro de la empresa



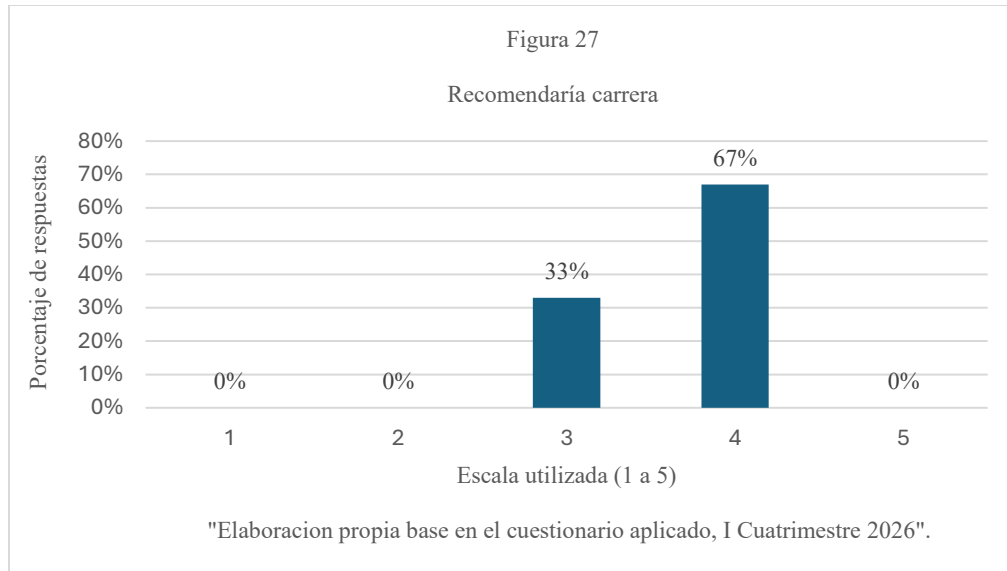
Aquí surgen dudas: varias personas no están seguras de querer quedarse a largo plazo. Esto suele relacionarse con el crecimiento y la equidad en oportunidades. Mostrar rutas de desarrollo y explicar cómo se avanza dentro de la empresa ayuda a que la intención de permanencia mejore.

Las respuestas están divididas, con presencia importante de niveles medios y algo de desacuerdo, lo que indica incertidumbre respecto a permanecer en la empresa.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en mapear pasos de carrera por rol (hitos y requisitos) para reducir incertidumbre y rotación potencial.

En este apartado se analiza la percepción de las personas colaboradoras respecto a si recomendarían la empresa como un lugar adecuado para el crecimiento profesional, considerando su experiencia laboral, las oportunidades de desarrollo percibidas, la proyección de carrera dentro de la organización y el nivel de confianza en el futuro profesional que la empresa ofrece, así como su relación con la satisfacción, el compromiso y la intención de permanencia.

Figura 27: Percepción de la organización como espacio para el crecimiento profesional.



La percepción es mayormente positiva, pero la empresa necesita hacer más visible qué significa “hacer carrera” en términos reales. Cuando la gente puede ver los pasos y requisitos de avance, la sensación de posibilidad aumenta y las respuestas suben a niveles más altos.

El personal muestra una valoración positiva, con alta concentración en 4–5, lo que indica que la empresa es vista como un lugar adecuado para desarrollarse profesionalmente.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en vincular avances de habilidades con reconocimientos mensuales para sostener impulso y retención.

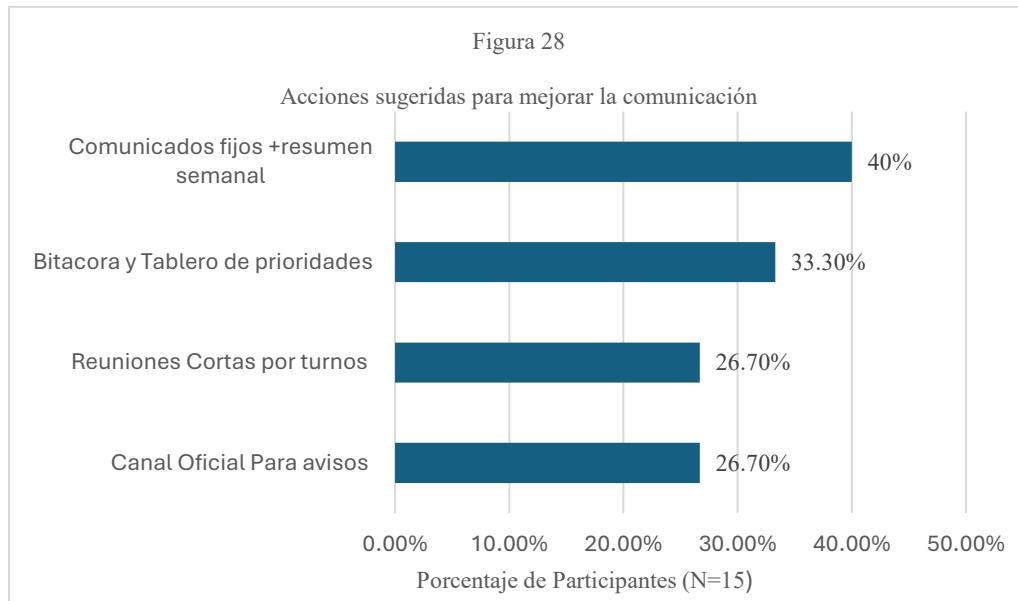
4.7 Relación observada entre la motivación & satisfacción

En los equipos donde la comunicación es más clara y reconocimiento/equidad se perciben mejor, también se observan respuestas más favorables en motivación y satisfacción. A la inversa, cuando el reconocimiento es débil y hay brechas informativas, la motivación tiende a ubicarse en niveles medios. La influencia se aprecia con mayor nitidez en las dimensiones de Reconocimiento/Equidad y Liderazgo (por su vínculo con la participación y el apoyo).

4.8 Resultados – Preguntas abiertas (gráficos por tema)

Se muestra el porcentaje de participantes (N=15) que mencionó cada tema. Una persona puede mencionar más de un tema, por lo que los porcentajes no suman 100% dentro de cada gráfico.

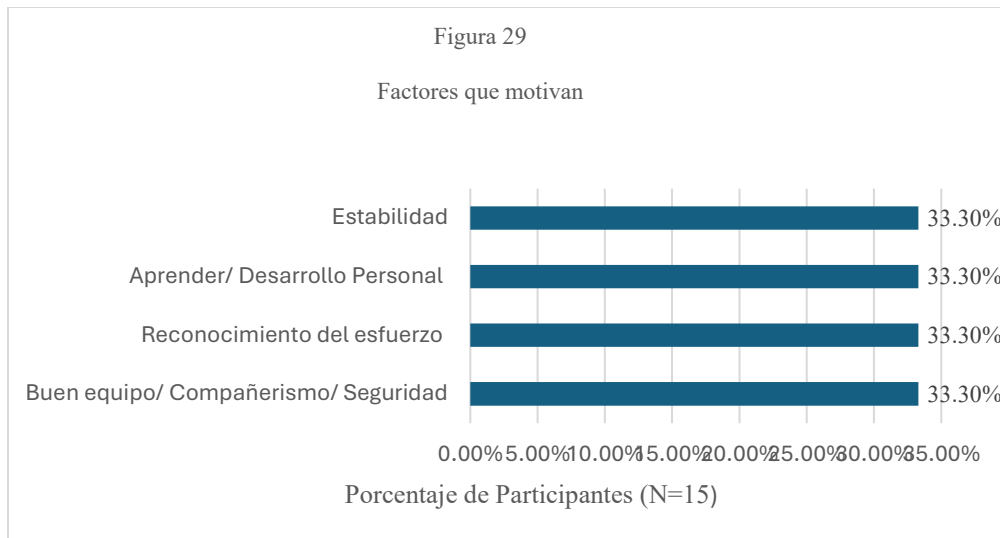
Figura 28: Acciones sugeridas para mejorar la comunicación



Los datos muestran que los colaboradores priorizan "Comunicados fijos + resumen semanal" seguido de la "Bitácora y tablero de prioridades", lo cual revela la necesidad de contar con información clara, consistente y accesible. Esta preferencia indica que la comunicación estructurada facilita la coordinación diaria y reduce la incertidumbre operativa. La presencia equilibrada de opciones como canal oficial y reuniones cortas refleja que los colaboradores requieren múltiples vías de comunicación para asegurar continuidad. Este patrón se vincula directamente con el objetivo de fortalecer el clima organizacional mediante una comunicación interna clara y oportuna.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en fortalecer los canales formales mediante comunicados fijos, resúmenes semanales y una bitácora interna que asegure trazabilidad.

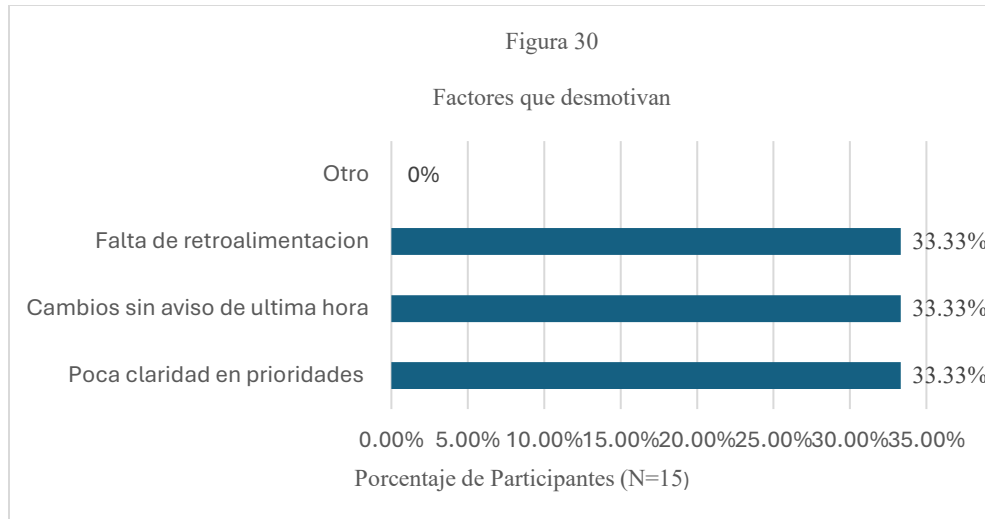
Figura 29: Factores que motivan a los colaboradores



Las respuestas muestran que los colaboradores valoran en igual medida el compañerismo, el reconocimiento del esfuerzo, el aprendizaje y la estabilidad laboral. Esto evidencia que la motivación en la empresa es multidimensional y depende tanto de factores sociales como de oportunidades de desarrollo y seguridad laboral. El equilibrio entre estos factores refleja la importancia de un ambiente organizacional donde los logros sean visibles y el crecimiento esté disponible. Esta interpretación se relaciona con el objetivo de comprender cómo el clima organizacional influye en la motivación laboral.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en crear iniciativas equilibradas que integren reconocimiento frecuente, aprendizaje continuo, prácticas de seguridad y fortalecimiento del sentido de equipo.

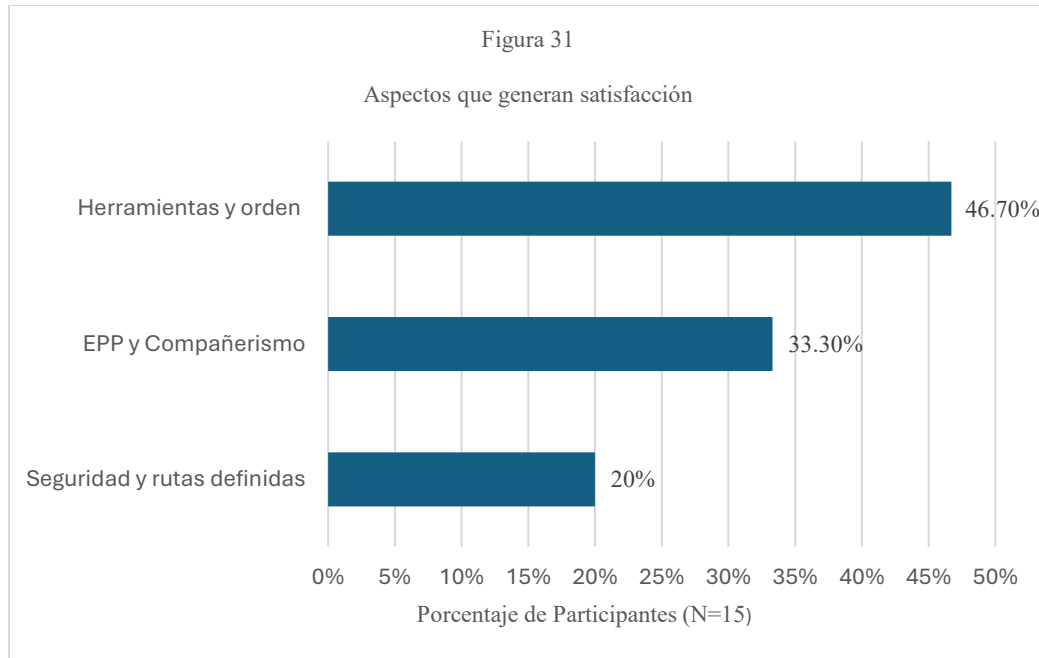
Figura 30: Factores que desmotivan a los colaboradores



Los colaboradores señalan tres elementos principales de desmotivación: poca claridad en prioridades, cambios sin aviso y falta de retroalimentación. Estas respuestas apuntan a fallas en la comunicación operativa que generan confusión, reprocesos y malestar en la ejecución diaria. La ausencia de claridad afecta directamente la satisfacción y el clima laboral, pues aumenta la percepción de inequidad y desorden. Este hallazgo se conecta con el objetivo de identificar factores del clima que afectan la motivación y satisfacción laboral.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en establecer un cierre horario para la programación, mejorar los avisos anticipados y reforzar la retroalimentación sistemática entre jefaturas y personal.

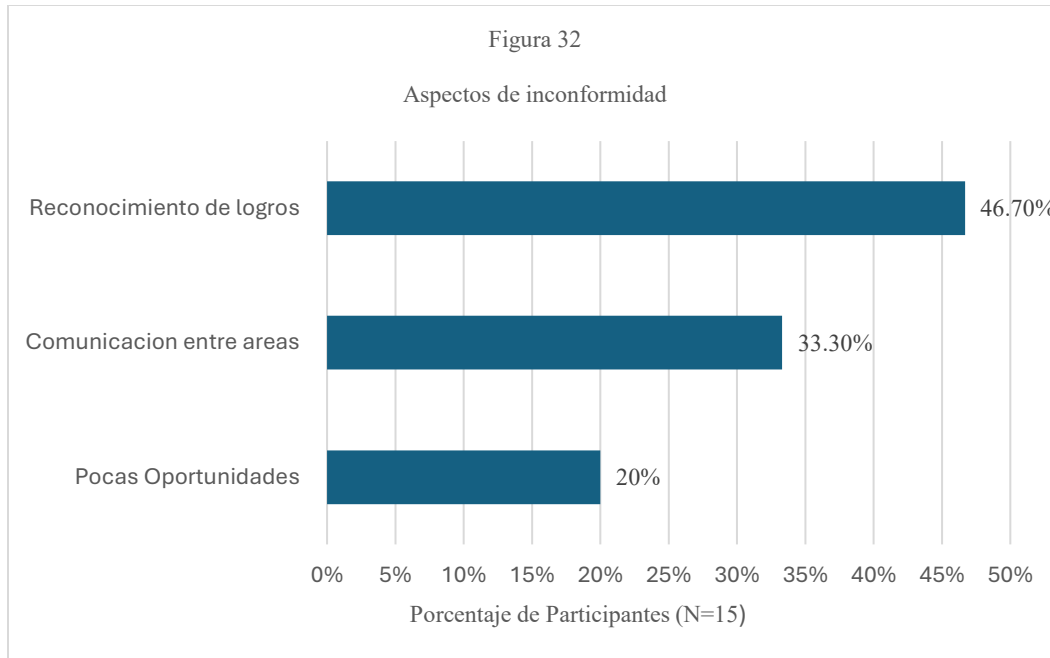
Figura 31: Aspectos que generan satisfacción a los colaboradores



Los elementos que más satisfacción generan son las herramientas y el orden, seguidos del compañerismo y las rutas definidas. Esto indica que las condiciones laborales, la disponibilidad de recursos y la organización son percibidos como fortalezas del clima organizacional. La presencia de EPP y el apoyo entre compañeros contribuyen al bienestar y a la percepción de seguridad. Estos resultados se relacionan con el objetivo de evaluar el impacto de las condiciones laborales en la satisfacción del personal.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en mantener la disponibilidad de equipos, realizar controles periódicos de orden y reforzar las buenas prácticas de seguridad y camaradería.

Figura 32: Aspectos de inconformidad



Los colaboradores destacan tres áreas de inconformidad: reconocimiento insuficiente, poca comunicación entre áreas y escasas oportunidades. Estas dimensiones afectan directamente la percepción de justicia y el sentido de crecimiento dentro de la organización. Los resultados coinciden con hallazgos previos del cuestionario, donde reconocimiento y equidad fueron evaluados como áreas débiles. Este análisis se relaciona con el objetivo de detectar factores que disminuyen la satisfacción laboral y el compromiso.

Esto sugiere una oportunidad de mejora en establecer criterios claros de reconocimiento, mejorar la comunicación interáreas y ampliar la visibilidad de oportunidades internas.

4.9 Hallazgos cualitativos (preguntas abiertas)

Comunicación: reuniones cortas por turno, canal oficial de avisos y bitácora entre turnos.
Reconocimiento: retroalimentación oportuna y visibilizarían de logros semanales.
Operación: mejorar claridad de prioridades en días pico y programación de rutas.
Satisfactores: compañerismo, EPP, herramientas y orden.

4.10 Acciones para mejorar la comunicación:

El mensaje es claro: la gente quiere estructura. Necesitan avisos ordenados, un canal definido y una rutina para compartir lo importante sin saturar. No piden algo complejo, sino consistencia.

4.10.1 Factores que motivan:

El equipo valora tres cosas: un buen ambiente, que el esfuerzo se reconozca y la posibilidad de aprender. Si se cuidan esos tres pilares, la motivación se mantiene estable.

4.10.2 Factores que desmotivan

Los puntos que más bajan el ánimo son los cambios a última hora, la falta de claridad y la ausencia de retroalimentación. Corrigiendo esos tres elementos, la desmotivación disminuye notablemente.

4.10.3 Aspectos que generan satisfacción

Cuando hay orden, herramientas y EPP disponibles, el trabajo se vuelve más fluido y seguro. Esto confirma que mantener los básicos al día impacta directamente en la satisfacción.

4.10.4 Aspectos de inconformidad

Lo que más incomoda es no ver reconocimiento, tener poca comunicación entre áreas y no sentir oportunidades claras. Estos tres puntos son totalmente abordables si se estructuran con constancia.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El presente capítulo sintetiza los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis de los resultados del cuestionario aplicado a las personas colaboradoras de Servicios Ecológicos, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación. Las conclusiones se estructuran en función del objetivo general y de los objetivos específicos, permitiendo integrar de manera ordenada los resultados relacionados con el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral.

A través de este apartado, se identifican las principales fortalezas y áreas de mejora del entorno laboral, así como las relaciones observadas entre las distintas dimensiones evaluadas. Las conclusiones se fundamentan exclusivamente en los patrones de respuesta evidenciados en el instrumento aplicado y en el análisis desarrollado en el capítulo de resultados, constituyéndose en la base para la formulación de recomendaciones y propuestas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y al bienestar de las personas colaboradoras.

5.1.1 Conclusiones del objetivo general

Objetivo General: Determinar la relación entre el clima organizacional, los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras de Servicios Ecológicos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado como base para la fundamentación de una propuesta de mejora del clima organizacional

A continuación, se desarrolla la explicación de la conclusión presentada y su vinculación directa con el objetivo general del estudio. Para ello, se detallan los hallazgos por dimensiones (comunicación, liderazgo, reconocimiento/equidad y condiciones/recursos) y su relación con los niveles de motivación y satisfacción laboral, con el fin de evidenciar de manera ordenada cómo los resultados empíricos respaldan la intención planteada en el objetivo

En la muestra analizada, los patrones de respuesta evidencian que cuando la comunicación es percibida como más clara y suficiente, el liderazgo tiende a valorarse con mayor apoyo y participación por parte de las jefaturas.

Asimismo, cuando el reconocimiento y la equidad se perciben de forma más consistente, se observan niveles relativamente más favorables de motivación y satisfacción laboral entre los colaboradores.

La influencia del clima organizacional se aprecia con mayor nitidez en las dimensiones de reconocimiento/equidad y liderazgo, mientras que la comunicación cumple un rol fundamental como soporte que permite sostener estas mejoras en la dinámica diaria de trabajo.

Por su parte, las condiciones y los recursos laborales emergen como una fortaleza estable que facilita la ejecución de las tareas; sin embargo, por sí sola no logra elevar los niveles de motivación si no se acompaña de prácticas claras de liderazgo y reconocimiento.

5.1.2 Conclusiones del objetivo específico 1

Objetivo específico: Caracterizar el clima organizacional en Servicios Ecológicos mediante la medición de las dimensiones de comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales con un cuestionario estructurado para la obtención de un diagnóstico integral del entorno laboral.

A continuación, se amplía la explicación de la conclusión correspondiente al objetivo específico 1, mediante el análisis detallado de cada una de las dimensiones evaluadas del clima organizacional. Este desarrollo permite comprender cómo la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y equidad, así como las condiciones y los recursos laborales, configuran el diagnóstico integral del entorno laboral y sustentan los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado.

En relación con el objetivo específico de caracterizar el clima organizacional, los resultados evidencian que la comunicación está presente dentro de la organización; no obstante, se identifican inconsistencias en términos de claridad, suficiencia y oportunidad, lo que sugiere la necesidad de ordenar los canales informativos y asegurar la continuidad de los mensajes entre turnos.

En cuanto al liderazgo, este es valorado de forma relativamente positiva, destacándose la orientación y supervisión por parte de las jefaturas; sin embargo, la participación del personal en la toma de decisiones se reconoce como el aspecto más débil de esta dimensión, reflejando un involucramiento limitado de los colaboradores.

La dimensión de reconocimiento y equidad se identifica como la principal brecha del clima organizacional, debido a la percepción de criterios poco visibles para el reconocimiento del desempeño y a las dudas persistentes sobre el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Por el contrario, las condiciones y los recursos laborales constituyen una fortaleza relevante, ya que la disponibilidad de equipo de protección personal, herramientas adecuadas y un entorno de trabajo ordenado facilitan la ejecución eficiente de las labores y contribuyen positivamente a la operación cotidiana.

5.1.3 Conclusiones del objetivo específico 2

Medir los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras mediante indicadores validados aplicados en el mismo instrumento, para la determinación del grado de bienestar y compromiso laboral.

A continuación, se amplía la explicación de la conclusión correspondiente al objetivo específico 2, detallando los hallazgos relacionados con los niveles de motivación, satisfacción general y compromiso del personal. Este análisis permite comprender cómo estos aspectos reflejan el grado de bienestar y compromiso laboral de las personas colaboradoras, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado.

La motivación de los colaboradores se sitúa en un nivel moderado y tiende a incrementarse cuando se establecen metas claras, se brinda retroalimentación frecuente y se reconoce el desempeño de manera cercana a la ejecución de las tareas.

La satisfacción general se percibe como aceptable, aunque no elevada, y muestra mejoras cuando se fortalecen la comunicación oportuna, el trato justo y la visibilidad de los logros alcanzados por el personal.

En relación con el compromiso organizacional, se evidencia una adecuada identificación de los colaboradores con la misión y los valores de la organización, así como una disposición positiva a recomendarla.

No obstante, la intención de permanencia presenta ciertas dudas cuando no se perciben rutas claras de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

5.1.4 Conclusiones del objetivo específico 3

Establecer la relación entre el clima organizacional y los niveles de motivación y satisfacción laboral mediante técnicas los estados de encuesta apropiados, para la generación de evidencia que sustente la influencia entre las variables estudiadas.

Los patrones concurrentes evidencian que los equipos con mejores valoraciones en las dimensiones de Reconocimiento/Equidad y Liderazgo tienden a reportar niveles más altos de motivación y satisfacción laboral.

Cuando existe falta de claridad informativa o se percibe injusticia en las prácticas organizacionales, la motivación se mantiene en niveles medios y la satisfacción general no logra incrementarse de manera significativa.

La relación entre clima organizacional, motivación y satisfacción se observa con mayor claridad en las dimensiones de Reconocimiento/Equidad, asociadas a reglas transparentes y consistentes, y de Liderazgo, vinculadas a la escucha activa y el apoyo por parte de las jefaturas, siendo la Comunicación una condición base para lograr coherencia operativa.

En términos generales, el diagnóstico refleja un clima organizacional con bases operativas sólidas en la dimensión de Condiciones y Recursos, pero con retos específicos en Comunicación, Liderazgo participativo y Reconocimiento/Equidad; atender estos aspectos contribuye a fortalecer la motivación y la satisfacción, así como a incrementar la recomendación y la permanencia del personal, conclusiones que derivan exclusivamente del análisis de las respuestas del cuestionario aplicado a 15 colaboradores y del abordaje estructurado por dimensiones presentado en el capítulo de resultados.

5.2 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se derivan de los hallazgos cuantitativos y cualitativos del estudio sobre clima organizacional, motivación y satisfacción laboral en Servicios Ecológicos. Se organizan por objetivo para asegurar trazabilidad entre los resultados, la intervención propuesta y los indicadores de seguimiento. Su implementación escalonada permitirá mejorar la claridad comunicacional, el liderazgo participativo, la percepción de reconocimiento y la robustez de las condiciones de trabajo, impactando positivamente en el compromiso y la permanencia.

5.2.1 Recomendaciones del objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional, los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras de Servicios Ecológicos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado como base para la fundamentación de una propuesta de mejora del clima organizacional.

Estandarizar los canales críticos de comunicación operativa, centralizando los avisos y formalizando una minuta de turno mediante una plantilla única que defina responsables y tiempos, la cual debe publicarse en un repositorio accesible como Teams o SharePoint, con el fin de mejorar la claridad y oportunidad del flujo informativo.

Implementar ciclos de retroalimentación breves y sistemáticos, mediante espacios semanales entre la jefatura y los equipos de trabajo, orientados a alinear prioridades, identificar dificultades operativas y dar seguimiento a los acuerdos establecidos.

Establecer un marco transparente y equitativo de reconocimiento, definiendo criterios, frecuencia y un calendario mensual o trimestral con categorías como seguridad, cooperación y mejora continua, comunicando de manera abierta las nominaciones y personas reconocidas para reducir percepciones de favoritismo.

Promover la integración y el trabajo en equipo con propósito, a través de jornadas trimestrales de team building enfocadas en la colaboración y la solución de problemas reales, tales como simulaciones de rutas o células de mejora continua, vinculadas directamente a las metas operativas de la organización.

5.2.2 Recomendaciones del objetivo específico 1

Caracterizar el clima organizacional en Servicios Ecológicos mediante la medición de las dimensiones de comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales, a través de un cuestionario estructurado que permita obtener un diagnóstico integral del entorno laboral.

Implementar pulsos mensuales mediante encuestas breves, con el fin de conocer la percepción del personal respecto a la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la satisfacción laboral, y detectar oportunamente posibles áreas de mejora.

Establecer micro metas quincenales por equipo, acompañadas de retroalimentación breve, para fortalecer la coordinación del trabajo, mejorar el desempeño colectivo y contribuir a la calidad del servicio.

Mantener y reforzar las condiciones laborales como una fortaleza organizacional, asegurando el control constante del equipo de protección personal, el orden y el mantenimiento de los espacios de trabajo, con el objetivo de garantizar un entorno laboral adecuado y seguro.

5.2.3 Recomendaciones del objetivo específico 2

Medir los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras mediante indicadores validados aplicados en el mismo instrumento, para la determinación del grado de bienestar y compromiso laboral.

Fortalecer el reconocimiento y la equidad dentro del trabajo, mediante acciones que valoren el esfuerzo de las personas colaboradoras y promuevan una distribución justa de las tareas entre los distintos equipos.

Promover el desarrollo del personal a través de espacios periódicos de diálogo entre la jefatura y las personas colaboradoras, orientados a identificar oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización.

Mejorar la comunicación interna compartiendo de forma constante información sobre logros, cambios y actividades relevantes, así como habilitando espacios que permitan al personal expresar dudas, aportes u opiniones.

Dar seguimiento a los resultados obtenidos, asegurando que la información recopilada se utilice para aplicar mejoras concretas y que los avances sean comunicados oportunamente al personal.

5.2.4 Recomendaciones del objetivo específico 3

Establecer la relación entre el clima organizacional y los niveles de motivación y satisfacción laboral mediante técnicas los estados de encuesta apropiados, para la generación de evidencia que sustente la influencia entre las variables estudiadas.

Establecer espacios de revisión periódica en los que participen distintas áreas de la organización, con el fin de analizar de manera conjunta los resultados del clima organizacional y definir acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del entorno laboral.

Relacionar los resultados del diagnóstico de clima organizacional con aspectos del trabajo diario, tales como la comunicación interna, el reconocimiento, la asistencia y la permanencia del personal, permitiendo identificar oportunidades concretas de mejora en la gestión organizacional.

Implementar acciones de mejora de forma gradual y focalizada, evaluando su impacto en la motivación y satisfacción de los colaboradores antes de extenderlas de manera general en la organización.

Fortalecer la confianza y la ética organizacional mediante la habilitación de medios confidenciales para expresar inquietudes o inconformidades, asegurando una atención y respuesta oportuna por parte de la organización.

5.3 Propuesta del Plan de Mejora en 90 días

Base de la propuesta: brechas detectadas en Comunicación (claridad/suficiencia), Liderazgo participativo y Reconocimiento/Equidad; fortalezas en Condiciones/Recursos; motivación moderada y satisfacción aceptable; dudas en permanencia si no hay desarrollo visible.

5.3.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional en Servicios Ecológicos, con base en los hallazgos del I Cuatrimestre 2026, que contribuya al fortalecimiento de los niveles de motivación y satisfacción laboral de las personas colaboradoras.

5.3.2 *Objetivos específicos de la propuesta*

1. Mejorar la comunicación operativa en Servicios Ecológicos, con el fin de la claridad y continuidad informativa entre turnos y áreas de trabajo.
2. Consolidar el liderazgo participativo en Servicios Ecológicos, con el fin de la participación del personal y el acompañamiento cercano por parte de las jefaturas.
3. Impulsar el reconocimiento, la equidad y el desarrollo del personal en Servicios Ecológicos, con el fin de la motivación, la satisfacción laboral y la intención de permanencia de las personas colaboradoras.

Tabla 3: Comunicación operativa

Objetivo	Mejorar la comunicación operativa en Servicios Ecológicos, con el fin de la claridad y continuidad informativa entre turnos y áreas de trabajo.
Hallazgo por atender	Comunicación existente pero irregular en claridad y suficiencia entre turnos/áreas.
Acciones (qué se hará)	Canal formal de avisos por área y uno general (solo mensajes operativos críticos). <ul style="list-style-type: none"> • Horario de corte para cambios de programación (por ejemplo, 15:00 del día previo). • Minuta breve de turno (pendientes críticos, prioridades del día, responsables). • Bitácora para asegurar continuidad (registro y validación al relevo).
Responsables	Jefaturas y coordinación operativa; apoyo de administración
Plazo	Día 0–30: diseño y comunicación; Día 31–60: operación consistente.

Tabla 4: Liderazgo Participativo

Objetivo	Consolidar el liderazgo participativo en Servicios Ecológicos, con el fin de la participación del personal y el acompañamiento cercano por parte de las jefaturas.
Hallazgo por atender	Apoyo percibido moderado; participación débil.
Acciones (qué se hará)	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión breve individual líder–colaborador, quincenal (20 min) con guion: avance, barreras, acuerdo próximo paso. • Toques de apoyo de 3–5 minutos durante la semana (acompañamiento corto). • Guía práctica de retroalimentación y escucha (2 páginas) para uniformar criterios.
Responsables	Jefaturas; seguimiento de RR. HH. (registro simple).
Plazo	Día 31–60: instalación; Día 61–90: seguimiento.

Tabla 5: Reconocimiento y equidad

Objetivo	Impulsar el reconocimiento, la equidad y el desarrollo del personal en Servicios Ecológicos, con el fin de la motivación, la satisfacción laboral y la intención de permanencia de las personas colaboradoras.
Hallazgo por atender	Principal brecha: reconocimiento poco claro y dudas sobre acceso a oportunidades.

Acciones (qué se hará)	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios públicos de reconocimiento (seguridad, servicio, eficiencia, mejora), con evidencias simples. • Ritual semanal de agradecimientos y logros por equipo (10 min, en la reunión de turno). • Reconocimiento mensual con anuncio institucional y registro de buenas prácticas. • Calendario trimestral de rotaciones y cursos con requisitos y plazos visibles.
Responsables	Comité simple (Operaciones + RR. HH. + Seguridad y Salud).
Plazo	Día 0–30: criterios y ritual semanal; Día 61–90: reconocimiento mensual y calendario de desarrollo.

Tabla 6: Desarrollo y permanencia

Hallazgo por atender	Dudas sobre permanecer; disposición a recomendar carrera condicionada a ver rutas reales.
Acciones (qué se hará)	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas de desarrollo por rol (hitos, requisitos, tiempos, cursos). • Bolsa interna de oportunidades (vacantes, rotaciones, proyectos) con resultados publicados. • Sesión informativa bimestral para resolver dudas de crecimiento.
Responsables	RR. HH. con líderes de área.
Plazo	Día 60–90: publicación inicial; actualización trimestral.

Tabla 7: Cronograma resumido

Día 0–30	Canal formal de avisos, horario de corte, minuta de turno, bitácora; criterios de reconocimiento; inicio del ritual semanal.
Día 31–60	Reuniones quincenales líder–colaborador; toques de apoyo; seguimiento a comunicación; pulso de percepción.
Día 61–90	Reconocimiento mensual; calendario de desarrollo; rutas de carrera publicadas; consolidación de indicadores.

5.4 Conclusión general de la propuesta

La propuesta del plan de mejora a 90 días para Servicios Ecológicos surge directamente de los resultados obtenidos en el análisis del clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral de las personas colaboradoras durante el I Cuatrimestre de 2026. Su diseño responde a las principales áreas de oportunidad identificadas en las dimensiones de comunicación operativa, liderazgo participativo y reconocimiento/equidad, sin perder de vista las fortalezas existentes en cuanto a condiciones y recursos laborales.

Las acciones planteadas permiten abordar de forma concreta las debilidades detectadas, especialmente aquellas relacionadas con la falta de claridad y continuidad de la información entre turnos, el limitado involucramiento del personal en los procesos de liderazgo y la escasa visibilidad de los mecanismos de reconocimiento y desarrollo. Al mismo tiempo, la propuesta aprovecha los aspectos positivos ya presentes en la organización, procurando que las mejoras se integren de manera gradual y coherente con la dinámica diaria de trabajo.

En términos generales, el plan de mejora busca generar avances reales en los niveles de motivación y satisfacción laboral, favoreciendo un entorno de trabajo más participativo, equitativo y comunicativamente claro. Asimismo, se espera que la propuesta tenga un efecto positivo en el

compromiso y en la intención de permanencia de las personas colaboradoras, al brindar mayor claridad en las expectativas, mayor cercanía en el ejercicio del liderazgo y mayores oportunidades de reconocimiento y desarrollo dentro de la organización.

5.5 Recomendación general de la propuesta

Se recomienda a Servicios Ecológicos implementar el plan de mejora propuesto de forma progresiva y ordenada, prestando especial atención al seguimiento de las acciones y a la evaluación continua de sus resultados. La participación de las jefaturas y el involucramiento de las personas colaboradoras resultan fundamentales para que las mejoras planteadas se consoliden y formen parte de la cultura organizacional en el mediano plazo.

Asimismo, se sugiere dar continuidad a la medición periódica del clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, con el propósito de monitorear la evolución de las percepciones del personal y realizar los ajustes necesarios según los resultados obtenidos. De esta manera, la organización contará con una base sólida para fortalecer de forma sostenida su clima organizacional, promover el bienestar de sus colaboradores y favorecer una mayor estabilidad y compromiso laboral a largo plazo.

5.6 Referencias

Alfaro Valverde, M. (s.f.). Liderazgo transformacional y su influencia en el compromiso organizacional de las personas trabajadoras [Tesis de maestría, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio ULACIT.

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/11714/Art%C3%ADculo%20Liderazgo%20transformacional%20-%20Melissa%20Alfaro%20Valverde.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alpízar Rojas, J. (2021). Clima organizacional en el sector administrativo de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente, Recinto de San Ramón: Propuesta de un modelo para su implementación [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio UCR.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/dd1d0c10-d56b-4719-9c30-6ccaac0195a1/content>

Andrade, M. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., Agencia Ambato Matriz [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.

<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a8a74b9b-c177-4dd6-acbc-869a9230d3f6/content>

Arrieta Quevedo, L. M., Arias Molina, Y. L., Gravier Beltrán, B. I., & Berdugo Arrieta, M. A. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del Caribe colombiano [Trabajo de investigación de especialización, Universidad Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UNISIMÓN.

<https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/123f2ab0-0170-4635-849c-eeb88b3620ed/content>

Ávila Pinedo, M. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la UGEL Sánchez Carrión, 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio UNITRU.

<https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ba742e5e-82be-4e41-bb33-11dac63649e6/content>

Castillo Ramírez, L., Cubero Silva, V., Juárez Bent, K., & Morera Jaens, B. (2023). Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/c1c01a19-3672-46aa-a2c2-24df08dff588/content>

Castro, M., & Feoli, G. (2021). Análisis de las condiciones ergonómicas y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa en el Banco de Costa Rica (BCR) en las sucursales de Heredia, Santo Domingo y San Isidro de Heredia, periodo 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/f131d78f-6d29-4a59-9881-a1cd58a98d63/content>

Chero-Pacheco, J. (2024). Población y muestra. SciELO Chile. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2452-55882024000200066

Chiavenato, I. (2019). Clima organizacional. En Ruz, M. (2023). <https://www.worki360.com/clima-laboral/Clima-Organizacional-Chiavenato>

Chacón, J. (2023). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Asociación Obras del Espíritu Santo, durante el II cuatrimestre del año 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad San Marcos]. Repositorio USAM. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2258/TFG%20LIC%20ADM%200019%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cordero, D., Herrera, L., & Salas, K. (2021). Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/a908d70e-3565-4c42-9094-430d4242ad55/content>

Cuero, A. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Antonio

Nariño]. Repositorio UAN. <https://repositorio.uan.edu.co/items/4dca3b49-40b2-4b69-854c-11229de24645>

Escalante Salas, J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores bajo el régimen CAS de una unidad ejecutora, 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/112416/Escalante_SJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=yv

Flores Hernández, M., & Cavazos, R. (2024). Enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. Academia.edu.

https://www.academia.edu/123401077/ENFOQUE_CUANTITATIVO_CUALITATIVO_Y_MIXTO

Gómez, M., & Pérez, L. (2022). Rotación de personal: Qué es y cómo combatirla. Academia.edu. https://www.academia.edu/45081053/Rotaci%C3%B3n_de_personal_Qu%C3%A9_es_y_c%C3%B3mo_combatirla

Gómez Degraes, Á. (2022). Reflexión sobre la utilización del Muestreo Probabilístico y No Probabilístico. TA University.

https://tauniversity.org/sites/default/files/articulo_reflexion_sobre_la_utilizacion_del_muestreo_probabilistico_.dr_angel_gomez.pdf

González Bajma, M. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral. Caso de estudio: hotel Land Plaza. La Plata, provincia de Buenos Aires [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio SEDICI.

https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/146226/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, M., & Pérez, J. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. Revista Mexicana de Investigación en Psicología, 15(2), 153-168.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000200153&script=sci_arttext&utm_source

González-Penagos, J., & Rivera-Quiroz, M. (2024). Investigación cuantitativa. Universidad Católica Luis Amigó.

https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/884_Investigacion_cuantitativa_Claves_para_estudiantes_universitarios.pdf

Guzmán Pérez, D. (2021). Análisis del impacto del clima organizacional en la satisfacción del personal especializado en odontología general avanzada de los servicios de odontología en hospitales nacionales, regionales, periféricos y clínicas tipo II y III durante el II semestre de 2021 [Tesis de especialidad, Universidad de Costa Rica]. Repositorio UCR.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/24008697-20dd-4893-9241-36685ff667a8/content>

Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.

https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/223756/mod_resource/content/3/teoria_motivacion-higiene.pdf

Herrera Ramos, M., & Hernández Gonzales, L. (2024). Propuesta estratégica para impulsar la motivación laboral en Liberty Networks, Distrito Central, Honduras [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio UNITEC.

<https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/defb92fb-4203-4fbb-9caaf1ba164cb63e/content>

Laínez, J., Martínez, P., & Torres, R. (2022). La comunicación interna como factor clave en la cultura organizacional. *Revista de Comunicación Organizacional*, (12), 30–38.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10134369.pdf>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press. <https://1library.co/document/teoria-litwin-stringer-teorias-clima-organizacional.html>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

https://sga.unemi.edu.ec/media/recursotema/Documento_2020630114555.pdf

- Locke, E. A. (2020). Satisfacción laboral y sus determinantes. En Rojas, C. (2023). Psicología Científica. <https://psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes>
- Martínez-Salgado, C. (2023). El muestreo en investigación cualitativa. SciELO Brasil. <https://www.scielo.br/j/csc/a/VgFnXGmqhGHNMBsv4h76tyg/?format=pdf>
- Montalván Gómez, A., & Flores Cabrera, J. (2025). Diseño de estrategias para optimizar la gestión del clima laboral de NATURALAC [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/652ec8b0-ea4c-40b9-a08d-37f06d619c16/content>
- Nalvarte, F. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de servicios logísticos. Repositorio UPCI. https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/1212?utm_source
- Ortega Pilco, D. I., & Campos Márquez, A. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una municipalidad. Revista de Neurociencias, 12(2), 45–58. https://www.researchgate.net/publication/388129045_Clima_Organizacional_y_Satisfaccion_Laboral_en_Trabajadores_de_una_Municipalidad_2024
- Paniagua, M. J. (2020). Alcance de las estrategias de Cultura Organizacional sobre la Motivación Laboral para mejorar el Clima Organizacional en las Empresas Transnacionales [Tesis de licenciatura, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio ULACIT. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/10832/REF-1612225184-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quesada, O. (2020). Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/38bb9f95-be73-4872-bee6-cf4f32243b22/content>
- Rangel, D. L., Pedroza, G. A., Molina, M. E., & Rodríguez, Y. A. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del Caribe colombiano: una mirada desde distintos sectores económicos. Universidad Simón Bolívar.

[<https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/35cea69e-7ffc-42e0-9bb6-904e04599818/content>](<https://bonga.unisimon.edu>)

5.5 Anexos

5.5.1 Anexo A: Encuesta para los colaboradores de Servicios ecológicos

ANEXO

Cuestionario de Clima Organizacional, Motivación y Satisfacción Laboral

Servicios Ecológicos – I Cuatrimestre 2026

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo recoger datos referentes a “Clima organizacional dentro de Servicios ecológicos”. Su finalidad es exclusivamente pedagógica. El cuestionario es anónimo y los resultados serán tratados con total confidencialidad y solo a los fines de la presente investigación.

Es muy importante que contestes con sinceridad. No existen respuestas correctas o incorrectas. Marque la opción que mejor representa su percepción.

Sección I hasta las IV

Instrucciones: Las siguientes afirmaciones se responden utilizando una escala del **1 al 5**, según su nivel de acuerdo con cada enunciado.

Por favor, marque la opción que mejor represente su opinión, donde:

- **1** = Totalmente en desacuerdo
- **2** = En desacuerdo
- **3** = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- **4** = De acuerdo
- **5** = Totalmente de acuerdo

Sección I. Datos Generales	
Puesto que desempeña en la empresa:	
Departamento o área de trabajo:	
Antigüedad en la empresa:	
Nivel educativo:	
Género:	

Sección II. Clima organizacional (Escala 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)	
6. La comunicación interna en la empresa es clara.	
7. La información que recibo es suficiente para realizar bien mi trabajo.	
8. El liderazgo ejercido por las jefaturas es participativo.	
9. Recibo apoyo adecuado por parte de mi jefatura cuando lo necesito.	
10. Considero que el reconocimiento al desempeño es justo.	
11. Me siento valorado(a) por el trabajo que realizo.	
12. Las tareas se distribuyen de forma equitativa entre los colaboradores.	
13. Existen oportunidades justas de desarrollo para todos.	
14. Las condiciones laborales me permiten desempeñar mis funciones adecuadamente.	
15. Cuento con los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo.	

Sección III. Motivación y satisfacción laboral	
16. Me siento motivado(a) para cumplir con mis metas laborales.	
17. Las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa incrementan mi motivación	
18. Mi trabajo tiene un propósito y sentido para mí.	

19. En general, me siento satisfecho(a) con mi trabajo.	
---	--

Sección IV. Compromiso e intención de permanencia	
20. Considero que esta empresa es un buen lugar para trabajar.	
21. Me identifico con los valores de la organización.	
22. Estoy dispuesto(a) a realizar un esfuerzo adicional cuando la empresa lo necesita.	
23. Me identifico con la misión y visión de la empresa.	
25. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para desarrollarse profesionalmente.	
25. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para desarrollarse profesionalmente.	

Sección V:

Instrucciones: En las siguientes preguntas, le pedimos que comparta su opinión con sus propias palabras.

Puede responder de forma breve o detallada, según lo desee.

No es necesario escribir respuestas largas; lo importante es que sean honestas y reflejen su experiencia personal. Sus comentarios nos ayudarán a comprender mejor qué aspectos funcionan bien y cuáles pueden mejorar dentro de la organización.

Todas las respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos y de mejora interna.

Sección V. Preguntas abiertas

26. ¿Qué acciones considera que podrían mejorar la comunicación interna en la empresa?	
27. ¿Qué aspectos del trabajo le motivan más y cuáles le desmotivan?	
28. ¿Qué situaciones le generan mayor satisfacción o inconformidad en su trabajo?	