

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano**  
**Departamento de Agronegocios**  
**Ingeniería en Administración de Agronegocios**



**Proyecto Especial de Graduación**  
**Estudio de la Satisfacción Laboral del personal Administrativo para la**  
**empresa OFI (Olam Food Ingredients), Guatemala**

Estudiante

Anel Micaella Sánchez Cedeño

Asesores

Raúl Soto, D. Sc

Wilmer Sánchez, D.Sc

Honduras, agosto 2025

**Autoridades**

**KEITH L. ANDREWS**

Rector i.a.

**ANA M. MAIER ACOSTA**

Vicepresidenta y Decana Académica

**RAÚL SOTO**

Director del Departamento de Administración de Agronegocios

**JULIO NAVARRO**

Secretario General

### **Agradecimientos**

Agradezco de manera especial a Olam Food Ingredients (OFI) por brindarme la valiosa oportunidad de realizar este estudio en sus instalaciones. Aprecio enormemente el apoyo que me han ofrecido en cada etapa de la investigación, desde la autorización para llevar a cabo el proyecto hasta la apertura de acceso a la información necesaria y la disposición de su equipo administrativo para colaborar.

Reconozco la colaboración y el compromiso a todo el equipo administrativo de OFI, quienes siempre hicieron más fácil el proceso de recolección de datos y dedicaron su tiempo y conocimientos para impulsar este trabajo. Quiero destacar especialmente la colaboración y la disposición de la Licenciada Johanna Stubbs, quien facilitó el acceso a la información necesaria y organizó la participación del personal administrativo. Su orientación, actitud y apoyo fueron fundamentales para el avance y la exitosa culminación de este proyecto.

## Contenido

Agradecimientos .....	3
Contenido.....	4
Índice de Cuadros.....	6
Índice de Figuras .....	7
Índice de Anexos .....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Metodología.....	15
Método .....	15
Delimitación y Alcance.....	15
Diseño de la Investigación .....	16
Población.....	16
Instrumento de Medición .....	17
Factor I: Satisfacción con la Supervisión .....	18
Factor II: Satisfacción con el Ambiente Físico.....	18
Factor III: Satisfacción con las Prestaciones.....	18
Factor IV: Satisfacción Intrínseca .....	19
Factor V: Satisfacción con la Participación .....	19
Fiabilidad y Validez.....	20
Validación Alpha de Cronbach .....	20
Resultados y Discusión.....	22
Plan de Mejora.....	30

Plan de Mejora: Satisfacción con las Prestaciones en los colaboradores del personal Administrativo de Olam Food Ingredients (OFI).....	31
Plan de Mejora: Satisfacción con el Ambiente Físico en los colaboradores del personal Administrativo de Olam Food Ingredients (OFI).....	32
Comparación.....	34
Implicaciones.....	35
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	38
Referencias.....	39
Anexos.....	40

### Índice de Cuadros

Cuadro 1 Distribución de colaboradores por sede Distribución de colaboradores por sede.....	17
Cuadro 2 Codificación para el Análisis de Satisfacción Laboral .....	19
Cuadro 3 Niveles de percepción de acuerdo con la Escala de Likert.....	20
Cuadro 4 Validación de Alpha de Cronbach.....	21
Cuadro 5 Porcentajes de Satisfacción de acuerdo con cada variable.....	22
Cuadro 6 Promedios obtenidos de acuerdo con cada variable .....	23
Cuadro 7 Promedio de Satisfacción Para el Factor Intrínseco del Trabajo.....	23
Cuadro 8 Promedio de Satisfacción para el Factor Supervisión .....	24
Cuadro 9 Promedio de Satisfacción para el Factor Participación .....	25
Cuadro 10 Promedio de Satisfacción para el Factor Ambiente Físico .....	26
Cuadro 11 Promedio de Satisfacción para el Factor Prestaciones .....	28
Cuadro 12 Plan de Mejora para el Factor Satisfacción con las Prestaciones.....	32
Cuadro 13 Plan de Mejora para el Factor con el Ambiente Físico.....	33

### Índice de Figuras

Figure 1 Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción Intrínseca.....	24
Figure 2 Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con la Supervisión .....	25
Figure 3 Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con la Participación .....	26
Figure 4 Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con el Ambiente Físico .....	27
Figure 5 Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con las Prestaciones.....	29
Figura 6 Porcentaje de respuestas por categoría en la pregunta abierta.....	30

**Índice de Anexos**

Anexo A Carta de aceptación del Plan de Mejora .....	40
Anexo B Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998) aplicado a los colaboradores de OFI, Guatemala .....	41

## Resumen

La Satisfacción Laboral se ha convertido en un aspecto fundamental para el bienestar de los empleados y el rendimiento de las empresas, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso, la eficiencia y el bienestar general de los colaboradores. Muchos autores coinciden en que un aumento en la Satisfacción Laboral tiene un impacto directo en la motivación, compromiso, y la eficiencia del personal. En Guatemala, el sector agrícola es una fuente significativa de empleo formal, como empresas como Olam Food Ingredients (OFI) desempeñando un papel clave en la generación de oportunidades laborales. El objetivo de este estudio fue analizar los factores que afectan a la Satisfacción Laboral del personal administrativo de OFI. Para ello, se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 a un grupo de 32 colaboradores, evaluando cinco factores clave: Supervisión, Ambiente Físico, Prestaciones, Intrínseco y Participación. Según los resultados obtenidos, se clasificó el nivel general de Satisfacción Laboral como “regular bueno”, con un promedio de 5.6 en una escala del 1 al 7. El aspecto más valorado fue la Satisfacción Intrínseca, que alcanzó un 5.9, lo que indica que los colaboradores se sienten satisfechos con las tareas que realizan. Por otro lado, los factores que obtuvieron los valores más bajos fueron la Satisfacción con las Prestaciones (5.2) y el Ambiente Físico (5.5), lo que señala área clave que necesitan mejoras en el entorno laboral. A partir de estos resultados, se propuso un plan de mejora que se enfoca en fortalecer la satisfacción con las Prestaciones y el Ambiente Físico en la empresa, con el propósito de aumentar el rendimiento y desempeño en la empresa.

*Palabras clave:* Motivación, Compromiso, Desempeño, Plan de Mejora

### **Abstract**

Job Satisfaction has become a fundamental aspect for the well-being of employees and the performance of companies, as it directly influences the motivation, commitment, efficiency and general well-being of employees. Many authors agree that an increase in Job Satisfaction has a direct impact on staff motivation, commitment, and efficiency. In Guatemala, the agricultural sector is a significant source of formal employment, with companies such as Olam Food Ingredients (OFI) playing a key role in generating job opportunities. The objective of this study was to analyze the factors that affect the Job Satisfaction of OFI's administrative staff, which is in different regions of the country. To this end, the S20/23 Job Satisfaction Questionnaire was applied to a group of 32 employees, evaluating five key factors: Supervision, Physical Environment, Benefits, Intrinsic and Participation. According to the results obtained, the general level of Job Satisfaction was classified as "fair good", with an average of 5.6 on a scale of 1 to 7. The most valued aspect was Intrinsic Satisfaction, which reached 5.9, which indicates that employees feel satisfied with the tasks they perform. On the other hand, the factors that obtained the lowest value were Satisfaction with Benefits (5.2) and Physical Environment (5.5), which indicates key areas that need improvements in the work environment. Based on these results, an improvement plan was proposed that focuses on strengthening satisfaction with the Performance and the Physical Environment in the company, with the purpose of increasing performance and performance in the company.

*Keywords:* Motivation, Commitment, Improvement Plan

## Introducción

En el contexto actual, la Satisfacción Laboral se ha convertido en uno de los principales elementos para el bienestar social de los trabajadores y el rendimiento general de una organización. Como señala Chiavenato (2009), debido a la creciente competencia en el mundo empresarial, medir la satisfacción laboral permite a los directivos tomar decisiones informadas que contribuyan a la gestión de los recursos humanos.

Desde un enfoque tradicional, Locke (1976) define la Satisfacción Laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva del individuo respecto a su experiencia laboral". Esta definición ha sido el punto de partida para múltiples modelos teóricos y empíricos que han intentado descomponer el concepto en sus diversas dimensiones, tales como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la compensación, oportunidades de crecimiento, entre otros.

Así mismo, Durán et al. (2021) sostienen que la Satisfacción Laboral toma una postura que mezcla aspectos laborales, sociales y personales, mostrando el grado de satisfacción o insatisfacción que muestra el empleado respecto a sus responsabilidades dentro de la organización. “

Por otro lado, Martínez et al. (2017) indican que “Desde años atrás hay una ruptura al interior de la empresa o un desequilibrio en lo correspondiente a la satisfacción de los trabajadores y como esto se refleja en la producción, puesto que, las empresas enmarcan sus esfuerzos solo en producción y no en quien produce”, lo que evidencia que muchas empresas hoy en día priorizan más la producción sin considerar el bienestar de los colaboradores, a pesar del impacto que tiene en el rendimiento junto con los resultados productivos.

La importancia de la Satisfacción Laboral radica en su estrecha relación con el trabajo y su influencia directa con la productividad, el compromiso y el clima organizacional. Los empleados satisfechos suelen demostrar mayor motivación, eficiencia y actitudes positivas, lo que favorece el cumplimiento de metas organizacionales y mejora la imagen de la empresa. Por el contrario, un

empleado insatisfecho con su trabajo puede causar una baja calidad en el rendimiento, rotación del personal, además del impacto negativo en la imagen de la empresa.

Por ello entender, comprender y fomentar la Satisfacción Laboral resulta fundamental para garantizar un entorno de trabajo saludable y competitivo en las organizaciones contemporáneas. Un elevado nivel de satisfacción laboral se asocia con una disminución en los costos de reclutamiento y capacitación para la organización (Spector, 1997).

En Guatemala, la agricultura desempeña un papel económico fundamental y es una fuente importante de empleo, generando diversas oportunidades laborales para muchas personas en el sector. Según datos oficiales, el Sector Agrícola en Guatemala contribuye aproximadamente con el 10.8% del Producto Interno Bruto (PIB) y representa cerca del 32% del empleo formal, con alrededor de 2.2 millones de personas trabajando en actividades agrícolas (Turcios, 2021).

Dentro de este sector, el café es una de las principales actividades agrícolas. La (Asociación Nacional de Café [ANACAFÉ], 2024), menciona que este cultivo está presente en todos los departamentos de Guatemala, con más de 125 mil hogares dedicados a su producción. Anualmente, el sector genera alrededor de medio millón de empleos, sobre todo en unidades productivas medianas y grandes.

En este contexto, la empresa Olam Food Ingredients (OFI) representa un caso relevante de estudio. OFI cuenta con ocho sedes donde la compañía dispone de personal administrativo: Oficinas Centrales, Las Américas, Huehuetenango, Unión Cantinil, San Antonio Huista, Ayarza, Costa Sur y La Democracia. Desde su fundación en Huehuetenango en 2011, ha logrado establecer centros de recolección que conectan directamente con los pequeños cultivadores de café.

La elección de Olam Food Ingredients (OFI) para el presente estudio se basa en su atención enfocada en la trazabilidad, sostenibilidad y calidad que le ha permitido posicionarse entre los mejores exportadores de café del país. Además, su crecimiento acelerado plantea nuevos retos en la gestión

del talento humano, especialmente en relación con el bienestar, la motivación y la Satisfacción Laboral de sus colaboradores.

Considerando que el éxito de las organizaciones está fuertemente relacionado con la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, resulta importante analizar los factores que influyen en su satisfacción, identificando tanto aquellos que favorecen como los que limitan.

Frente a esta realidad, se planteó como objetivo general del presente estudio, analizar los factores que inciden en la Satisfacción Laboral del personal administrativo de Olam Food Ingredients (OFI) en Guatemala, con el propósito de comprender como estos factores impactan en su bienestar y desempeño dentro del entorno laboral. Para lograr este objetivo se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

Determinar los niveles de percepción de Satisfacción Laboral en el personal administrativo de Olam Food Ingredients (OFI), con base a los cinco factores: Supervisión, Ambiente Físico, Prestaciones, Intrínseca y Participación.

Identificar los factores de Satisfacción Laboral que presentan los niveles más altos y bajos de percepción entre el personal administrativo de Olam Food Ingredients (OFI).

Elaborar un plan de mejora enfocado en los factores con menor nivel de satisfacción, mediante acciones concretas que contribuyan al bienestar del personal y fortalecer su desempeño dentro de la empresa.

Al finalizar esta introducción, es fundamental destacar que este documento está organizado en capítulos que ofrecen un enfoque completo y secuencial de la investigación realizada. El primer capítulo, Metodología, describe el método cualitativo-descriptivo y el diseño transversal no experimental que se utilizó, así como la delimitación y el ámbito de estudio. También se presenta la población y el grupo de estudio, además del método de evaluación empleado para medir la

Satisfacción Laboral, junto con los procedimientos implementados para asegurar la confiabilidad y validez de los datos recopilados.

El capítulo dos, titulado Resultados y Discusión, presenta los hallazgos más relevantes del estudio basado en las encuestas realizadas al personal administrativo de OFI. Aquí se examinan de manera individual los cinco factores evaluados: Supervisión, Ambiente Físico, Prestaciones, Satisfacción Intrínseco y Participación, analizando los niveles de satisfacción reportados para cada uno. Además, se identifican los elementos que tienen altos y bajos niveles de satisfacción, y se realiza un diagnóstico que servirá como base para el desarrollo del plan de mejora. Este plan se detalla en el mismo capítulo y tiene como objetivo fortalecer los aspectos críticos identificados, proponiendo medidas concretas, responsables y sistemas de seguimiento.

En la sección de Implicaciones, se reflexiona sobre lo crucial que son los hallazgos para la gestión de recursos humanos en el sector agroindustrial. Además, se sugieren futuras iniciativas de investigación que podrían ayudar a desarrollar mejores prácticas para aumentar la Satisfacción Laboral.

Finalmente, el documento concluye con un capítulo de Conclusiones, donde se resumen los hallazgos y aportes más importantes de la investigación. A esto le sigue una sección de Recomendaciones, dirigida tanto a la empresa como a futuros investigadores. Para cerrar, se incluyen las referencias bibliográficas que respaldan el estudio, junto con los Anexos que contienen documentos adicionales, como la carta de aprobación del plan de mejora y el instrumento utilizado para la recolección de datos.

## Metodología

### Método

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo descriptivo. De acuerdo con Arias (2012), la investigación descriptiva consiste en la descripción de un suceso, fenómeno, persona o grupo con el propósito de determinar su estructura o comportamiento. Por su parte, el enfoque cuantitativo se fundamenta en la recolección y análisis de datos numéricos, utilizando herramientas como encuestas para estudiar tendencias dentro de los grupos de estudio seleccionados (Ortega y Román, 2023).

En el contexto del estudio, este enfoque permitió obtener una visión clara de los diferentes niveles de satisfacción presentes entre los empleados, así como de los elementos que influyen en su percepción laboral.

Adicionalmente, el estudio tuvo un enfoque exploratorio, definido como aquel que “efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (Arias, 2012).

### Delimitación y Alcance

Este estudio se enfoca en el personal administrativo de Olam Food Ingredients (OFI), abarcando únicamente a los 32 empleados que se encuentran distribuidos en las ocho sedes de Guatemala: Oficinas Centrales, Huehuetenango, Unión Cantinil, San Antonio Huista, Ayarza, Costa Sur y La Democracia. El alcance de los resultados corresponde exclusivamente a la percepción de satisfacción laboral de este grupo durante el periodo de análisis, por lo que las conclusiones y recomendaciones no pueden generalizarse a otras áreas de la empresa ni a organizaciones diferentes dentro del sector cafetalero o en el país. Los hallazgos proporcionan un diagnóstico y un plan de mejora específicos para este contexto organizacional.

## **Diseño de la Investigación**

El diseño que se llevó a cabo durante este estudio fue de tipo no experimental, dado que no se manipuló ninguna variable en el entorno laboral de los trabajadores (Hernández et al., 2010). De igual manera, estuvo involucrado un análisis transversal simple, lo que significa que la recolección de datos se realizó en un momento específico sin llegar a tener un seguimiento de los resultados a largo plazo.

El diseño es apropiado para caracterizar y analizar ciertos sucesos en su ámbito natural, sin ningún tipo de intervención o prolongación en el tiempo. Según Saunders et al. (2019), señalan que las investigaciones transversales facilitan la recolección de los datos cuantitativos en un momento específico, simplificando la detección de tendencias o relaciones entre las variables en una población ya establecida.

## **Población**

La investigación se llevó a cabo en la empresa OFI (Olam Food Ingredients) ubicada en Guatemala. La población general de la empresa está conformada por 140 colaboradores distribuidos en distintas regiones del país. Para los objetivos de este estudio, la población objetivo se delimitó exclusivamente al personal administrativo.

Se consideraron las ocho sedes donde la compañía dispone de personal administrativo: Oficinas Centrales, Las Américas, Huehuetenango, Unión Cantinil, San Antonio Huista, Ayarza, Costa Sur y La Democracia.

Para efectos de la investigación, se tomó a los 32 colaboradores administrativos, lo que implica que se trabajó con la totalidad de la población objetivo, estos fueron distribuidos equitativamente con cuatro colaboradores por sede. Es importante mencionar que la elección de la muestra que se llevó a cabo fue realizada directamente por la empresa, basándose en criterios internos como la disponibilidad del personal, autorización de los jefes inmediatos y la operatividad de cada sede.

En este estudio, optó por llevar a cabo un censo. Esto se debe a que el instrumento se aplicó a todos los trabajadores administrativos que forman parte de la población objetivo. El censo es la opción ideal cuando el número de miembros de la población es manejable, ya que se busca recopilar datos precisos y completos de todos los individuos que son de interés. Según *Laboratorio Interdisciplinar De Ciencias Y Procesos Humanos - LINCIPH, 2023 (2023)* “se le llama censo cuando la entrevista se realiza a toda la población o universo de un espacio dado”. Esta estrategia garantiza que los resultados reflejen de manera precisa la perspectiva de todos los empleados administrativos, evitando así cualquier sesgo que pueda surgir de la selección de una muestra.

### **Cuadro 1**

*Distribución de colaboradores por sede Distribución de colaboradores por sede*

Sede	Colaboradores
Ayarza	4
Costa Sur	4
Huehuetenango	4
La Democracia	4
Las Américas	4
Oficina Central	4
San Antonio Huista	4
Unión Cantinil	4
<b>Total</b>	<b>32</b>

### **Instrumento de Medición**

Para este estudio se utilizó el "Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23", creado en 1998 por J.L. Meliá y J.M. Peiró, con la finalidad de obtener una evaluación completa de los factores relacionados con la experiencia laboral en los empleados. Este instrumento fue desarrollado considerando las limitaciones motivacionales y temporales que están presentes en los entornos organizativos, lo que lo convierte en un instrumento útil y eficiente para su uso en contextos reales (Meliá y Peiró, 1989).

Este instrumento incluye 23 ítems estructurados en cinco factores, que facilitan una valoración completa de diversos elementos del ambiente y las condiciones de trabajo. Está

estructurado para ser medible en una Escala de Likert de 7 grados, con rangos que van desde 1 (Muy Insatisfecho) a 7 (Muy Satisfecho).

Satisfacción con la Supervisión.

Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo.

Satisfacción con las Prestaciones recibidas.

Satisfacción Intrínseca del trabajo.

Satisfacción con la Participación en la empresa.

### ***Factor I: Satisfacción con la Supervisión***

Las preguntas del 13 al 18 constituyen el Factor I, denominado “Satisfacción con la supervisión”, el cual se refiere al grado de conformidad que el empleado tiene sobre la supervisión ejercida sobre su trabajo (Berenguer, 2021). Este factor refleja la percepción de los empleados sobre diversos elementos de su relación con sus superiores, incluyendo elementos como la valoración del rendimiento por los superiores, la frecuencia y cercanía de la supervisión, el respaldo por parte de sus superiores y la calidad del trato interpersonal.

### ***Factor II: Satisfacción con el Ambiente Físico***

El Factor II, denominado “Satisfacción con el Ambiente Físico” está compuesto por 5 ítems, que conlleva desde el ítem 6 al 10, hace referencia a la valoración de las condiciones físicas del entorno laboral. Contiene elementos como la limpieza e higiene que se maneja en el lugar, el confort ambiental en términos de ventilación, iluminación y temperatura. Estos son factores que pueden afectar en la percepción y rendimiento del trabajador en el entorno laboral.

Los empleados prefieren un ambiente laboral placentero, y autores como Robbins y Judge (2009) afirman que esto se atribuye al deseo del empleado de estar en un espacio que promueva su bienestar personal, ya que un ambiente físico agradable no solo fomenta la comodidad, sino también una mayor eficiencia en la ejecución de sus tareas.

### ***Factor III: Satisfacción con las Prestaciones***

En este factor se abarca 5 ítems que evalúan la percepción del trabajador en cuanto a las condiciones esenciales asociadas a su puesto. Refleja el nivel de aceptación que el empleado presenta por la realización del trabajo previamente estipulado (Berenguer, 2021).

Esta sección aborda temas como las oportunidades de crecimiento profesional ofrecida, el procedimiento de negociación, la remuneración percibida, además de las posibilidades de promoción, los cuales impactan directamente en el compromiso y la motivación personal.

#### ***Factor IV: Satisfacción Intrínseca***

Según Berenguer (2021), representa el agrado que produce la realización del trabajo por sí mismo. Este factor incluye aspectos como la definición de metas y objetivos que estimulen y contribuyan a los niveles de productividad personal, además de la oportunidad de realizar actividades gratificantes para los trabajadores, lo que aumenta su desempeño.

#### ***Factor V: Satisfacción con la Participación***

Por último, el factor “Satisfacción con la Participación”, se refiere al nivel de satisfacción que manifiestan los empleados en relación con su involucramiento en la toma de decisiones dentro de la organización (Berenguer, 2021). Además de valorar su involucramiento directo con el equipo de trabajo en el área que desempeña, este factor también considera la realización de sus propias responsabilidades. Evaluar este factor permite identificar como se gestiona la participación de los empleados en el entorno laboral y como este influye en su compromiso y sentido de pertenencia.

### **Cuadro 2**

#### *Codificación para el Análisis de Satisfacción Laboral*

Rangos de Valores Promedio	Nomenclatura
1.0 a 1.9	Muy malo
2.0 a 2.9	Malo
3.0 a 3.9	Regular Malo
4.0 a 4.9	Neutral
5.0 a 5.9	Regular Bueno
6.0 a 6.9	Bueno
7.0	Excelente

### Cuadro 3

#### *Niveles de percepción de acuerdo con la Escala de Likert*

Percepción de cada ítem	Valor Numérico	Nivel de Percepción
Muy Insatisfecho	1	Muy malo
Bastante Insatisfecho	2	Malo
Algo Insatisfecho	3	Regular Malo
Indiferente	4	Neutral
Algo Satisfecho	5	Regular Bueno
Bastante Satisfecho	6	Bueno
Muy Satisfecho	7	Excelente

### **Fiabilidad y Validez**

En estudios enfocados en fenómenos sociales, es relevante asegurar que los datos obtenidos se originen de un instrumento sólido. Esto garantiza que los resultados logrados sean confiables y reflejen de manera apropiada la realidad que se pretende examinar. Tal como afirma González (2008), “para que se hable de que el instrumento es idóneo, y que se pueda utilizar con toda la confianza, se requiere que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez”. Para medir dicha solidez de un instrumento basado en escala de Likert se calculó el coeficiente  $\alpha$  (alpha) de Cronbach.

#### ***Validación Alpha de Cronbach***

Para determinar el coeficiente Cronbach el investigador calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El valor de  $\alpha$  es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby, 2005).

En el cuadro 2 se presenta el resultado obtenido del coeficiente  $\alpha$  (alpha) de Cronbach, mostrando un valor de 0.98. Como señala Frías-Navarro “sus valores pueden oscilar de 0 a 1 y cuanto mayor es su valor mayor es el grado de consistencia interna (homogeneidad) de los ítems que forman la escala”. Por lo tanto, el instrumento que se utilizó demostró una alta fiabilidad, respaldando de esta manera la validez de los datos recolectados. Este análisis se realizó utilizando el Software Microsoft Excel.

**Cuadro 4***Validación de Alpha de Cronbach*

Ítem	Valor
Número de Ítems	23
Covarianza promedio entre ítems	0.63
Covarianza promedio entre encuestado	1067.788086
Coeficiente de Confiabilidad (Cronbach)	0.98

## Resultados y Discusión

Después de aplicar las 32 encuestas a los colaboradores de OFI, se llevó a cabo el análisis de los datos obtenidos para conocer la opinión de los colaboradores en relación con cada uno de los 5 factores evaluados a través del cuestionario de J.L. Meliá y J.M. Peiró. De acuerdo con los resultados obtenidos, OFI obtuvo un grado de satisfacción de 5.6 con respecto a la satisfacción laboral global, lo que representa “regular bueno” según la codificación previamente establecida, ya que se encuentra en el rango de 5.0 a 5.9. En el siguiente cuadro se presenta los porcentajes que reflejan los niveles de satisfacción basados en las 32 respuestas proporcionadas.

### Cuadro 5

*Porcentajes de Satisfacción de acuerdo con cada variable*

	Supervisión	Ambiente Físico	Prestaciones	Intrínseca del Trabajo	Participación en Empresa
Muy Insatisfecho	6%	8%	8%	4%	3%
Bastante Insatisfecho	4%	3%	6%	4%	4%
Algo Insatisfecho	5%	4%	6%	2%	2%
Indiferente	3%	3%	6%	2%	4%
Algo Satisfecho	6%	16%	17%	7%	19%
Bastante Satisfecho	48%	35%	31%	43%	38%
Muy Satisfecho	29%	33%	26%	38%	30%

A continuación, se analizaron los resultados correspondientes a cada uno de los factores evaluados, se tomó en consideración tanto el promedio obtenido como los porcentajes en los distintos niveles de satisfacción, de acuerdo con la codificación previamente establecida. Como se ilustra en el cuadro 2, todos los promedios se encuentran entre 5.0 a 5.9, lo que representa que la satisfacción laboral de la empresa se encuentra un nivel “regular bueno”.

## Cuadro 6

*Promedios obtenidos de acuerdo con cada variable*

Variable	Promedio	Nomenclatura
Supervisión	5.6	Regular Bueno
Ambiente Físico	5.5	Regular Bueno
Prestaciones	5.2	Regular Bueno
Intrínseca del Trabajo	5.9	Regular Bueno
Participación en la Empresa	5.6	Regular Bueno
Promedio Global	5.6	Regular Bueno

En el cuadro 7 representa que el factor con mayor promedio corresponde al factor Intrínseca, el cual representa el agrado que experimenta el colaborador al realizar su trabajo por el simple hecho de hacerlo. Este factor alcanzó una puntuación de 5.9, lo que lo ubica en el grado de percepción “regular bueno”. Igualmente, de acuerdo con los porcentajes de Satisfacción mostrados en el cuadro 5, el 43% de los colaboradores expresó sentirse bastante satisfecho con este aspecto.

## Cuadro 7

*Promedio de Satisfacción Para el Factor Intrínseca del Trabajo*

Variable	Promedio	Nomenclatura
Intrínseco	5.9	Regular Bueno

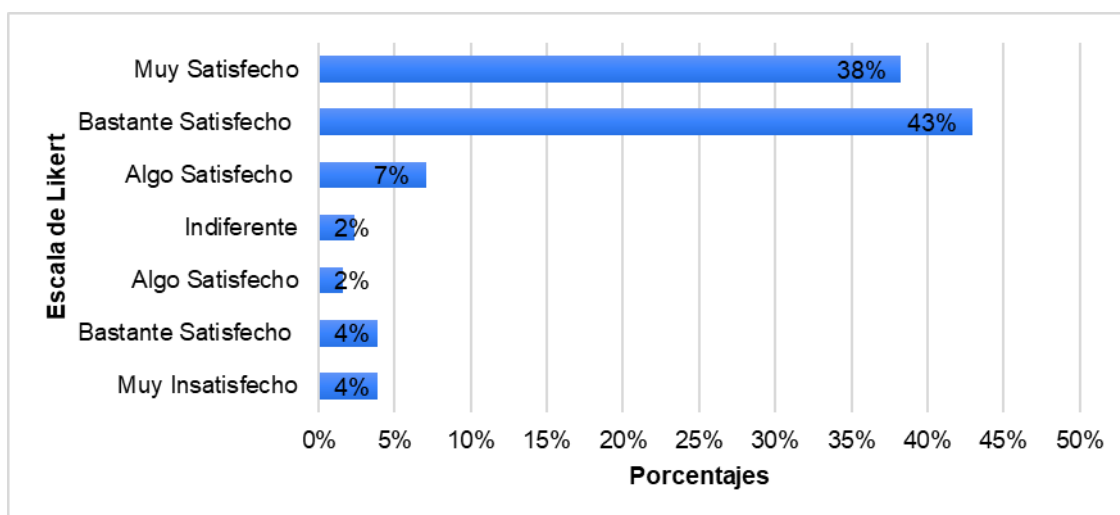
La siguiente figura ilustra cómo se distribuyen los grados de satisfacción laboral intrínseco entre los administrativos de OFI. Se observa que la mayoría de los encuestados se inclinan hacia los niveles más altos de satisfacción, con un 43% que se siente "bastante satisfecho" y un 38% que se considera "muy satisfecho". Estos resultados indican que el trabajo que realizan es visto como significativo y gratificante, lo que a su vez les permite experimentar un alto nivel de motivación interna y una sensación de logro.

La satisfacción intrínseca está relacionada con la sensación de autonomía, la oportunidad de desarrollar habilidades y la conexión con los objetivos laborales. Un alto nivel en este aspecto suele traducirse en un mayor compromiso, menos rotación de personal y una mayor disposición para enfrentar desafíos dentro de la organización. La investigación ha respaldado lo que se ha mencionado

en la literatura: cuando las tareas asignadas despiertan interés y son valoradas, los empleados tienden a involucrarse de manera proactiva y a mostrar actitudes positivas hacia su entorno laboral (Berenguer, 2021).

**Figure 1**

*Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción Intrínseca*



La percepción de los colaboradores en relación con el Factor Supervisión se encuentra en la categoría “regular bueno” con un promedio de 5.6, posicionándose como el segundo mejor después del factor Intrínseco. Hace referencia al grado de conformidad entre el colaborador y su superior sobre la supervisión ejercida sobre su trabajo, por lo que un 48% se mostró bastante satisfecho con este aspecto. Esto refleja el liderazgo y el apoyo que reciben dentro de la empresa.

**Cuadro 8**

*Promedio de Satisfacción para el Factor Supervisión*

Variable	Promedio	Nomenclatura
Supervisión	5.6	Regular Bueno

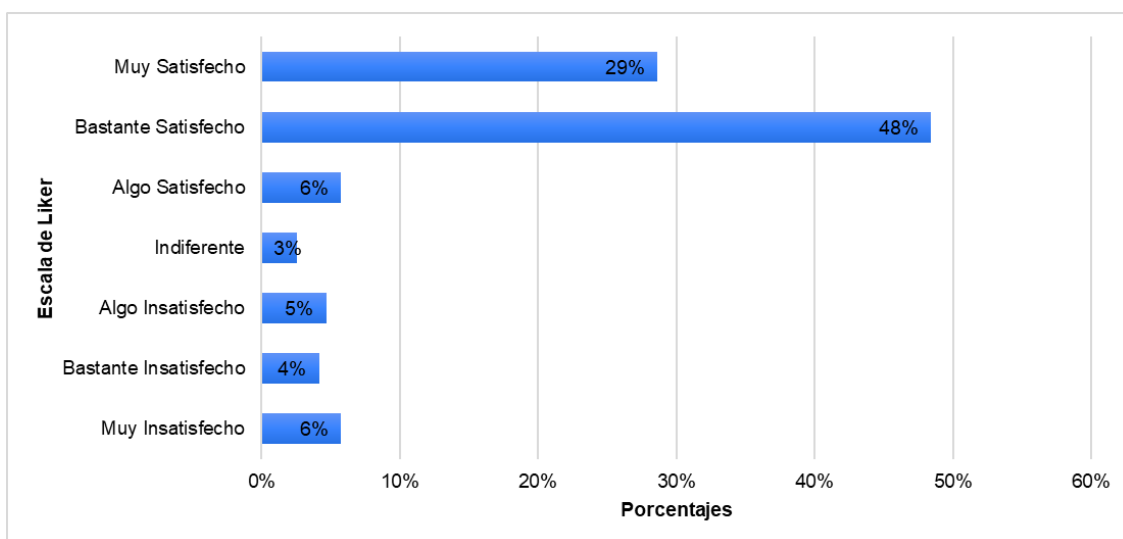
Tal como se observa en la figura, alrededor del 48% de los trabajadores se identificó como “bastante satisfechos”, mientras que un 29% adicional se ubicó en la categoría de “muy satisfechos”. Este amplio apoyo muestra que la mayoría de los empleados perciben a sus superiores como personas

accesibles, justas y dispuestas a ofrecer ayuda, aspectos fundamentales para fomentar un ambiente de confianza y compromiso dentro de la organización.

Sin embargo, el estudio también revela que hay un grupo más pequeño que muestra niveles de insatisfacción: el 6% se declaró “muy insatisfecho”, el 4% “bastante insatisfecho” y el 5% “algo insatisfecho”. Estas percepciones, aunque representan una minoría, sugieren que no todos los equipos sienten el mismo grado de apoyo o liderazgo efectivo.

**Figure 2**

*Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con la Supervisión*



El factor Participación en la Empresa se encuentra en la categoría “regular bueno”, lo que lo posiciona, junto al factor Supervisión como el segundo factor mejor valorado en el análisis. Este factor refleja el grado en que los colaboradores se sienten valorados en el proceso de toma de decisiones.

**Cuadro 9**

*Promedio de Satisfacción para el Factor Participación*

Variable	Promedio	Nomenclatura
Participación en la Empresa	5.6	Regular Bueno

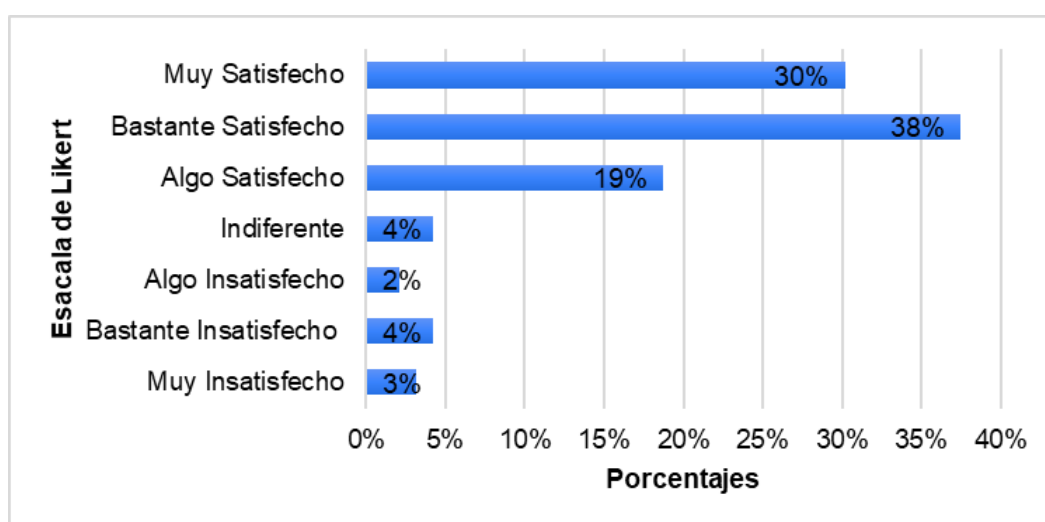
El 38% de los colaboradores reflejó estar bastante satisfecho, mientras que un 30% expresó estar muy satisfecho, lo que indica que una parte significativa del personal percibe que la organización

les permite involucrarse en las decisiones y procesos que afectan su entorno laboral. Este predominio de niveles de alta satisfacción que se observa sugiere que la empresa ha implementado estrategias efectivas para fomentar la participación y comunicación.

Estos resultados pueden implicar la importancia que son la inclusión y la transparencia en la gestión de la organización, ya que estos factores juegan un papel crucial en fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.

### Figure 3

*Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con la Participación*



En relación con el Ambiente Físico, los colaboradores otorgaron un promedio de 5.5, lo que lo posiciona en la categoría “regular bueno”, indica una percepción positiva sobre las condiciones materiales y ambientales en la que laboran. El 35% de los colaboradores se mostró bastante satisfecho con este factor, lo que indica que hay una buena aceptación general, aunque hay oportunidades para mejorar la experiencia física en el lugar de trabajo.

### Cuadro 10

*Promedio de Satisfacción para el Factor Ambiente Físico*

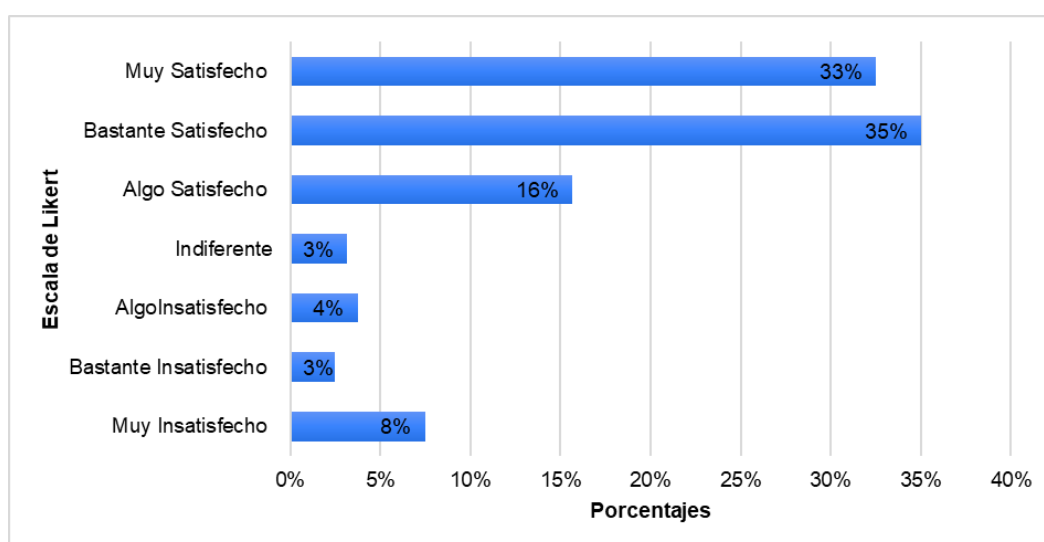
Variable	Promedio	Nomenclatura
Ambiente Físico	5.5	Regular Bueno

Sin embargo, no todos comparten la misma opinión. Hay un 8% que expresa una gran insatisfacción, mientras que otros muestran cierta indiferencia entre las distintas áreas. Estos resultados pueden deberse a las diferencias del estado de ciertos espacios, o a las expectativas personales sobre lo que el entorno laboral debería ofrecer.

Aunque la mayoría está de acuerdo, el Ambiente Físico es el aspecto que más insatisfacción genera entre el personal administrativo en comparación con los otros factores. Por lo tanto, sería recomendable que la empresa escuche las sugerencias de sus trabajadores sobre cómo mejorar estos espacios.

**Figure 4**

*Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con el Ambiente Físico*



El promedio del Factor Prestaciones fue de un 5.2, lo que posiciona en la categoría “regular bueno” según la escala previamente establecida. Aunque la valoración sigue siendo positiva, este es el aspecto con el promedio más bajo entre los cinco factores evaluados. Esto sugiere que, aunque las ventajas que ofrece la empresa son vistas como adecuadas, hay oportunidades de mejora. En cuanto a los niveles de satisfacción, el 31% de los empleados se siente bastante satisfecho, esto demuestra que una parte significativa del personal valora las ventajas que recibe, aunque no con la misma intensidad que otros aspectos del entorno laboral.

**Cuadro 11***Promedio de Satisfacción para el Factor Prestaciones*

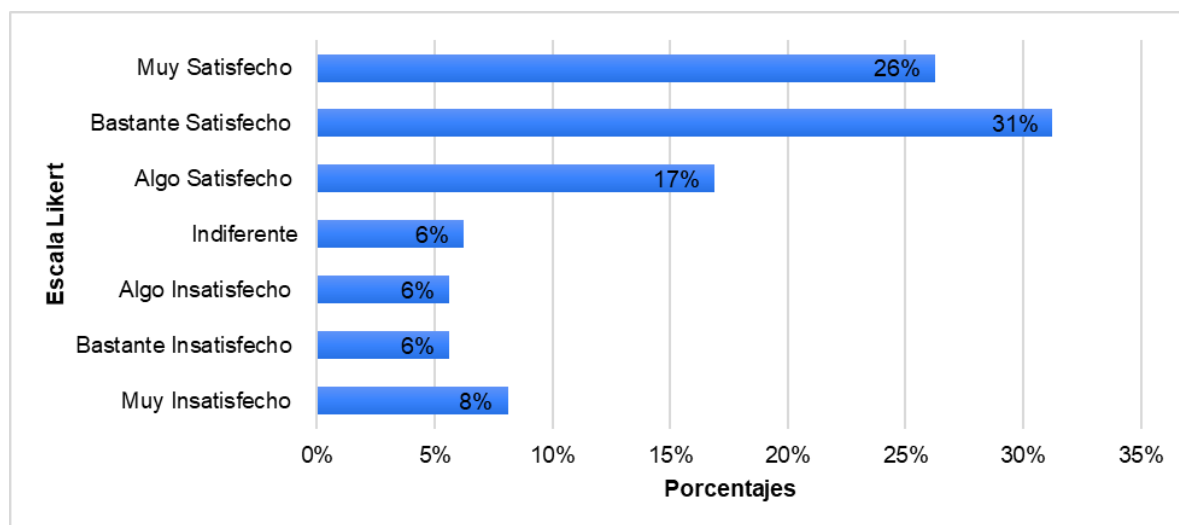
Variable	Promedio	Nomenclatura
Prestaciones	5.2	Regular Bueno

La satisfacción de los colaboradores de OFI con los beneficios que reciben no es tan positiva en comparación con los otros factores evaluados. Como se puede observar en el gráfico, solo el 26% de los colaboradores se siente "muy satisfecho" y un 31% "bastante satisfecho" con las ventajas que ofrece la empresa. Aunque estas cifras indican que una parte considerable del personal valora las prestaciones, el nivel de satisfacción es más bajo que en áreas como la Supervisión o la Satisfacción Intrínseca.

Por otro lado, un 8% de los encuestados se siente "muy insatisfecho" con las prestaciones, y un 18% adicional se distribuye entre las categorías de "bastante insatisfecho", "algo insatisfecho" e "indiferente". Este porcentaje representa la mayor cantidad de respuestas negativas entre todos los factores evaluados, lo que indica que, para un buen número de colaboradores los beneficios actuales no cumplen con sus expectativas o necesidades.

**Figure 5**

*Distribución Porcentual para el Factor Satisfacción con las Prestaciones*



De los 32 colaboradores que fueron encuestados, 20 compartieron sus pensamientos en la pregunta abierta. Como se puede ver en el gráfico, los temas más frecuentes en sus respuestas fueron el reconocimiento salarial (25%), el crecimiento y la capacitación (20%) y la comunicación (15%). Otros aspectos importantes que se mencionaron incluyen el trabajo remoto y la flexibilidad, igualdad e integración (10%).

Estos hallazgos cualitativos están conectados con los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción. La relevancia del reconocimiento salarial se alinea con el hecho de que las prestaciones fueron el aspecto con menor satisfacción en la evaluación cuantitativa, lo que resalta la necesidad urgente de mejorar las prestaciones para los trabajadores. Además, la preocupación por el desarrollo profesional y la formación está relacionada con los factores de Participación y Satisfacción intrínseca, donde el crecimiento personal y la oportunidad de contribuir son esenciales para el bienestar en el trabajo.

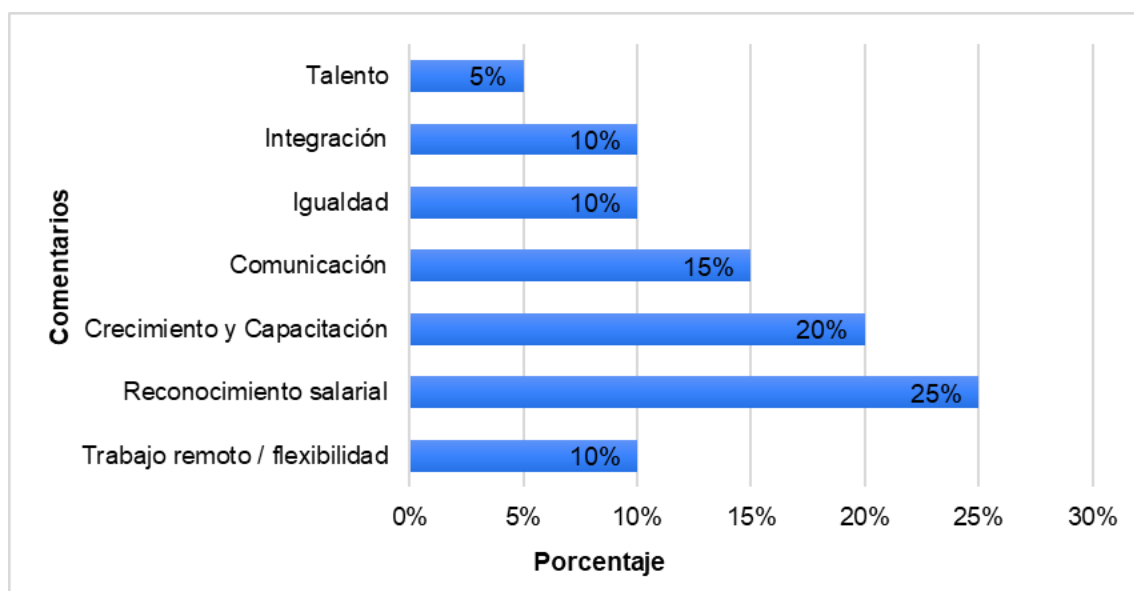
Por otro lado, la referencia a la comunicación en los comentarios, aunque la supervisión mostró altos niveles de satisfacción, sugiere que aún hay espacio para mejorar los canales y la claridad de la información interna. Temas como la integración, la igualdad y la flexibilidad en el trabajo también

reflejan el deseo de los empleados de trabajar en un entorno inclusivo y adaptable que atienda diversas necesidades.

Es importante mencionar que las respuestas abiertas no representan las opiniones de todos los participantes, ya que solo un poco más de la mitad de ellos decidió responder. Por lo tanto, aunque ofrecen una perspectiva valiosa y complementaria, deben considerarse como un reflejo de las inquietudes y prioridades de aquellos que eligieron compartir sus comentarios adicionales, y no necesariamente de todos los empleados.

**Figura 6**

*Porcentaje de respuestas por categoría en la pregunta abierta*



### **Plan de Mejora**

A través de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 se evaluaron cinco factores clave: Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con el Ambiente Físico, Satisfacción con las Prestaciones, Satisfacción Intrínseca y la Satisfacción con la Participación. De acuerdo con los resultados obtenidos los factores que presentan mayor necesidad de mejora son la Satisfacción con las Prestaciones y la Satisfacción con el Ambiente Físico. Por lo tanto, el Plan de Mejora propuesto se

enfoca específicamente en estos dos factores, con el propósito de aumentar la mejorar la Satisfacción Laboral general y mejorar el bienestar y desempeño dentro del entorno laboral.

Aunque el plan de mejora se diseñó en base al área administrativa, su finalidad es que pueda aplicarse en toda la empresa. De este modo, todas las áreas podrán aprovechar los mismos beneficios y avances en satisfacción laboral. La idea es generar un ambiente donde cada persona, sin importar su puesto, sienta que su bienestar es una prioridad para la empresa.

***Plan de Mejora: Satisfacción con las Prestaciones en los Colaboradores del Personal Administrativo de Olam Food Ingredients (OFI)***

**Satisfacción con la Prestaciones.**

Este factor se refiere como percibe el empleado las condiciones básicas relacionadas con su puesto, reflejando su nivel de satisfacción con las tareas que se le asignen y aspectos como el desarrollo profesional, la remuneración y las oportunidades de ascenso, que juegan un papel importante en su motivación y compromiso.

**Diagnóstico.**

Posterior de analizar los resultados del instrumento aplicado, se observó que el factor Satisfacción con las Prestaciones tuvo el promedio más bajo (5.2), lo que lo coloca en la categoría “regular bueno”. Aunque esta valoración refleja una perspectiva positiva, es el valor más bajo entre las variables analizadas. Esto resalta la necesidad de implementar medidas que se centren en mejorar este aspecto.

**Objetivo Estratégico.**

Aumentar la Satisfacción de los colaboradores con respecto a las prestaciones, mediante la implementación de acciones que optimicen y amplíen los beneficios por la empresa.

**Factor Detectado.**

Según los resultados obtenidos, la puntuación del factor refleja una satisfacción moderada entre los colaboradores respecto a los beneficios que reciben por su labor. Este resultado sugiere que,

aunque no hay un nivel elevado de insatisfacción, los colaboradores consideran que las prestaciones podrían mejorar en aspectos el reconocimiento salarial por sus responsabilidades y aportes a la empresa.

## Cuadro 12

### *Plan de Mejora para el Factor Satisfacción con las Prestaciones*

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	<p>Implementar un sistema de incentivos no monetarias, con el fin de reconocer el rendimiento, dedicación y logro de metas.</p> <p>Establecer un sistema de incentivos o recompensas económicas que esté vinculado al logro de objetivos o resultados sobresalientes, utilizando criterios claros y transparentes. Esto ayudará a fomentar la dedicación y la productividad.</p> <p>Establecer un plan de capacitación continua que fortalezca las habilidades técnicas y administrativas del equipo, brindando oportunidades para el desarrollo profesional.</p>
¿Cómo se hará?	<p>Implementar un sistema de reconocimiento que ofrecerá incentivos, tanto monetarios como no monetarios, basados en criterios claros y medibles, como el logro de objetivos y la participación en proyectos clave. Además, se comunicarán de manera transparente las condiciones para acceder a estos incentivos, y se creará un plan de formación anual que se adapte a las necesidades del personal, supervisando su impacto en el rendimiento y la satisfacción.</p> <p>Elaborar un plan de capacitación anual basado en un diagnóstico de necesidades, que incluya talleres internos, seminarios en línea y opciones de formación externa accesibles.</p>
¿Dónde se hará?	En todas las áreas administrativas de OFI
Responsable:	Departamento de Recursos Humanos y Gerencial General
Indicadores del proceso de revisión de cumplimiento	Realizar revisiones periódicas para asegurarse que se han implementado las medidas recomendadas y que se han logrado mejoras en este factor.
Presupuesto estimado	1,620.00 quetzales al año.

### ***Plan de Mejora: Satisfacción con el Ambiente Físico en los colaboradores del personal Administrativo de Olam Food Ingredients (OFI)***

### **Satisfacción con el Ambiente Físico.**

Se refiere a cómo los colaboradores ven las condiciones físicas del lugar donde realizan sus tareas. Este factor destaca la importancia de contar con un ambiente adecuado para mejorar la eficiencia y satisfacción de los colaboradores.

### **Diagnóstico.**

El Factor Satisfacción con el Ambiente Físico se destaca como uno de los que presenta un nivel de satisfacción bajo entre los colaboradores administrativos de OFI, presenta un promedio de 5.5, ligeramente más elevado que el Factor Satisfacción con las Prestaciones. Estas condiciones físicas pueden influir significativamente en el bienestar, motivación y el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto, es importante tomar en serio este tema para crear un plan de mejora que contribuya a un entorno laboral más cómodo y productivo.

### **Objetivo Estratégico.**

Mejorar la percepción y calidad del Ambiente Físico en OFI mediante acciones que promuevan espacios de trabajo cómodos y funcionales.

### **Factor Detectado.**

Se percibe que el personal administrativo tiene una opinión promedio sobre su entorno laboral físico. Esto sugiere que, aunque las condiciones generales permiten realizar las tareas, no logran alcanzar un nivel de satisfacción óptimo.

## **Cuadro 13**

### *Plan de Mejora para el Factor con el Ambiente Físico*

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	<p>Establecer un sistema de monitoreo interno de forma continua que permitirá hacer un seguimiento ante las condiciones físicas del entorno laboral.</p> <p>Mejorar la limpieza, aire acondicionado y la iluminación en las áreas administrativas, se llevará a cabo un mantenimiento preventivo y correctivo de los muebles y equipos, además de crear espacios de descanso para los empleados.</p> <p>Implementar canales de comunicación directa entre el personal administrativo y el equipo de gestión</p>

Acción	Descripción
¿Cómo se hará?	<p>para abordar propuestas o situaciones que afecten el ambiente físico en la empresa.</p> <p>Realizar revisiones mensuales a cargo del departamento administrativo, además la aplicación de encuestas breves para evaluar las condiciones físicas de su lugar de trabajo.</p> <p>Establecer cronogramas semanales para mantener limpias y en buen estado las oficinas; se revisarán y optimizarán los sistemas de ventilación e iluminación; además, se crearán áreas de descanso con muebles cómodos.</p> <p>Establecer reuniones breves cada mes entre representantes del personal y el área administrativa para evaluar las propuestas y hacer un seguimiento de las solicitudes para comunicar las decisiones que se tomen.</p>
¿Dónde se hará? Responsable:	<p>En todas las áreas administrativas de OFI</p> <p>Personal de mantenimiento, Departamento de Recursos Humanos y Representante de cada área administrativa.</p>
Indicadores del proceso de revisión de cumplimiento	<p>Registro de las sugerencias sobre las condiciones físicas del ambiente, así como el número de propuestas que el Departamento de Recursos Humanos ha recibido y gestionado. Además del número de limpiezas y mantenimientos realizados según el cronograma.</p>
Presupuesto estimado	3,450.00 quetzales al año.

### Comparación

Los resultados de esta investigación sobre la satisfacción laboral del personal administrativo de OFI revelan un nivel general de satisfacción que se clasifica como "regular bueno". Se destacan la Satisfacción intrínseca y la Supervisión como los aspectos que los empleados valoran más, mientras que el Ambiente Físico y las Prestaciones son los que obtienen las calificaciones más bajas.

Al comparar estos hallazgos con los presentados en la tesis de (Valladares, 2024) sobre Agrocomercial Olancho, se pueden identificar tanto similitudes importantes como algunas diferencias que enriquecen el estudio. Ambos trabajos emplean el Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró, lo que permite una comparación directa de las dimensiones que se han analizado.

En algo que coincide este estudio, se destaca que tanto la Satisfacción Intrínseca como la Supervisión son aspectos que se valoran constantemente en ambos contextos. En Agrocomercial Olancho, un 45% de los encuestados se mostró "bastante contento" con la supervisión, mientras que

un 22% se declaró "muy contento". Esto está estrechamente relacionado con los resultados obtenidos en OFI, donde la supervisión alcanzó un 48% de colaboradores "bastante satisfechos", también es uno de los aspectos más apreciados por el personal. Esto subraya la importancia de un liderazgo cercano y de alta calidad para fomentar la dedicación y la motivación en el trabajo.

Por otro lado, ambos estudios destacan las prestaciones como la principal área de insatisfacción. En OFI, solo el 26% de los empleados se siente "muy satisfecho" con las prestaciones, lo que representa el promedio más bajo (5.2); mientras que en Agrocomercial Olancho, un 12% de los trabajadores expresa insatisfacción en este aspecto.

En cuanto al Ambiente Físico, en Agrocomercial Olancho, un impresionante 96% de los empleados manifestó su satisfacción, considerándolo una verdadera fortaleza institucional. Por otro lado, en OFI, aunque el promedio fue de 5.5, un 8% de los trabajadores expresó su "muy insatisfacción", y se observa una mayor variabilidad en las respuestas negativas e indiferentes. Esto sugiere que es crucial implementar mejoras específicas en el ambiente laboral.

Finalmente, en lo que respecta a la participación, en OFI, un 38% de los trabajadores se mostró "bastante contento" y un 30% "muy contento" con este aspecto. Por otro lado, en Agrocomercial Olancho, el 17% del personal manifestó indiferencia o insatisfacción, lo que sugiere que hay oportunidades para mejorar y crear espacios más participativos.

### **Implicaciones**

Los resultados de esta investigación, al compararse con estudios previos como la tesis de (Valladares, 2024), sugieren varias direcciones interesantes para futuras investigaciones en el ámbito de la satisfacción laboral en empresas agroindustriales.

Primero, la constante importancia de la Satisfacción con la Supervisión y la Satisfacción Intrínseco que se encuentra en ambas situaciones resalta la necesidad de investigar cómo diferentes estilos de liderazgo, métodos de reconocimiento y tácticas de motivación pueden influir en el bienestar y la dedicación de los empleados. Las investigaciones futuras podrían centrarse en analizar

de manera más profunda qué prácticas de supervisión y gestión interna promueven estos aspectos en diversos entornos organizativos.

Además, las discrepancias que se han encontrado en la evaluación del Ambiente Físico y las ventajas muestran que las condiciones materiales y los beneficios que ofrecen siguen siendo retos que muchas empresas del sector aún deben enfrentar. Sería recomendable que en futuros estudios se aborden estos aspectos utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos, ya que esto ayudaría a entender mejor las expectativas de los trabajadores y las áreas específicas donde las intervenciones podrían ser más efectivas.

Incluso, ampliar el enfoque de los estudios a diferentes áreas funcionales, niveles jerárquicos o incluso comparar diversas organizaciones ayudaría a identificar patrones en el sector y a descubrir buenas prácticas que se puedan replicar o adaptar a situaciones similares. Igualmente, realizar investigaciones a largo plazo permitiría entender cómo evolucionan los niveles de satisfacción tras implementar mejoras en aspectos como la infraestructura, las políticas de incentivos o los mecanismos de participación.

Es importante investigar la relación entre la Satisfacción Laboral y los resultados de la organización, como la retención de talento, el ambiente de trabajo y la productividad. Esto no solo reforzaría la necesidad de invertir en el bienestar del personal, sino que también ofrecería evidencia sobre el impacto real de la satisfacción en el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas agroindustriales.

Los hallazgos de esta investigación no solo ayudan a comprender la situación específica de OFI, sino que también ofrecen una base sólida para que futuros investigadores propongan mejoras que puedan aplicarse a otras empresas del sector. Las consecuencias identificadas pueden orientar la creación de políticas organizativas más efectivas y servir como un punto de referencia para estudios similares, promoviendo así la formación de ambientes laborales más saludables, participativos y sostenibles en diferentes contextos empresariales.

## Conclusiones

El estudio realizado permitió identificar los niveles de Satisfacción Laboral del personal administrativo de OFI en Guatemala, tomando en cuenta cinco factores: Supervisión, Ambiente Físico, Prestaciones, Intrínseco y Participación. Se concluyó que la calificación general de satisfacción es "regular bueno", con un promedio de 5.6. De todos estos factores, la Satisfacción Intrínseca (5.9) fue la más valorada, lo que demuestra que los empleados encuentran significado y satisfacción en sus tareas diarias, reflejando así su motivación y compromiso con la empresa. Por otro lado, la Satisfacción con las Prestaciones (5.2) y el Ambiente Físico (5.5) obtuvieron las calificaciones más bajas, lo que sugiere que estos aspectos deben ser priorizados para mejorar el entorno laboral.

Los factores que contribuyen a la satisfacción laboral tienen un impacto directo en el bienestar y el rendimiento del personal. Una alta satisfacción y una percepción positiva de la supervisión fomentan la motivación, el sentido de pertenencia y la disposición para alcanzar las metas de la organización. Por otro lado, las deficiencias en las ventajas y las condiciones físicas del entorno pueden limitar la satisfacción, afectar el estado de ánimo y, potencialmente, influir en la productividad del equipo.

Se elaboró un plan de mejora enfocado en las áreas donde la satisfacción es más baja. Este plan fue propuesto y aprobado por la empresa, con el compromiso de OFI de implementar acciones concretas, como la creación de sistemas de incentivos no económicos, programas de formación continua y la mejora de las condiciones del entorno físico de trabajo, atendiendo a las necesidades de las diferentes áreas administrativas. La aprobación y futura implementación de estas medidas demuestra el interés de la empresa por invertir en el bienestar de sus empleados, sentando las bases para un ambiente laboral más saludable y eficiente.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa revise y amplíe los beneficios que ofrece, incluyendo incentivos no monetarios y formas alternativas de reconocimiento para el personal administrativo, ya que este aspecto ha mostrado el nivel de satisfacción más bajo.

Priorizar la mejora de las condiciones físicas en el lugar de trabajo. En concreto, se sugiere realizar evaluaciones periódicas para identificar las áreas que requieren ajustes, este enfoque ayudará a aumentar los niveles de satisfacción y bienestar en el trabajo, que son considerados fundamentales en la investigación y así tener un impacto positivo en la productividad y en el ambiente laboral

Implementar de manera efectiva las estrategias propuestas en el plan de mejora, con el objetivo de lograr cambios significativos en la percepción del personal administrativo.

Dar seguimiento y evaluación continua del plan de mejora, para asegurar que las propuestas contribuyan a aumentar la satisfacción en el trabajo, además de detectar nuevas áreas de satisfacción.

Se sugiere aplicar el plan de mejora en toda la empresa e incluir en futuras investigaciones a empleados de distintas áreas y niveles jerárquicos, para lograr resultados más representativos y fortalecer la satisfacción laboral en general.

### Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de la investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Asociación Nacional de Café. (2024). *Café de Guatemala: evolucionando hacia una caficultura humana, dinámica, rentable y sostenible*. <https://www.anacafe.org/cierre-cosecha-2022-2023/>
- Berenguer, V. (2021). *Análisis de la consistencia interna del cuestionario de satisfacción laboral S20/23* [Tesis]. Universidad Miguel Hernández de Elche, España. <https://dspace.umh.es/handle/11000/25898>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Cozby, P. C. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento*. McGraw Hill.
- Durán, E. S., García Guiliany, J., Paz Marcano, A. y Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(6), 223–244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- Frías-Navarro, D. *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- González, Y. (2008). Instrumento cuidado de comportamiento profesional: validez y confiabilidad. *Aquichan*, 8, 170–182. <https://www.redalyc.org/pdf/741/74180205.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.
- Laboratorio interdisciplinar de ciencias y procesos humanos - LINCIPH* (9ª ed.). (2023). Pearson Education. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/29fcd1c6-f9f7-4d0e-8834-62ba91b41a99/content>
- Locke. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*.
- Martínez, L., Galindo, N. y Miranda Adriana. (2017). *Empresa saludable, satisfacción laboral y productividad* [Tesis]. Fundación Área Andina, Programa de Ciencias de la Salud, Bogotá.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción s20/23. [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)
- Ortega, F. y Román, P. (2023). *Reflexiones para la formación universitaria: Selección de conferencias*. Universidad Miguel de Cervantes, Chile. [http://estudios.umc.cl/wp-content/uploads/2023/12/REFLEXIONES-PARA-LA-FORMACION-UNIVERSITARIA\\_1.pdf#page=133](http://estudios.umc.cl/wp-content/uploads/2023/12/REFLEXIONES-PARA-LA-FORMACION-UNIVERSITARIA_1.pdf#page=133)
- Robbins, S. y Judge, T. (Eds.). (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (Eds.). (2019). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Turcios, H. (2021). *Sector agrícola en Guatemala*. <https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/ministerio/mapa-en-el-exterior/costa-rica-y-caribe/guatemala/2021fichaicexagricolaguatemala.pdf>
- Valladares, F. (2024). *Estudio de satisfacción laboral para agrocomercial Olancho, Honduras* [Proyecto Especial de Graduación]. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras.

## Anexos

### Anexo A

#### *Carta de aceptación del Plan de Mejora*



Guatemala, 11 de julio 2025

Señores  
Escuela Agrícola Panamericana  
Departamento Administración de Agronegocios

Deseamos muchos éxitos en sus labores cotidianas.

Por este medio hago constar que somos una empresa que se dedica a la exportación de café pergamino oro, tenemos presencia en toda Guatemala, contamos con siete centros ubicados cerca de los pequeños productores, lo que nos permite apoyarlos durante todo el ciclo de cultivo. Nuestra proximidad nos permite conocer quién cultiva el café y ofrecer lotes trazables a la región y al agricultor. La comunicación y el compromiso con los numerosos pequeños productores se mantienen durante todo el año. Contamos con una de las cadenas de suministro certificadas más grandes del país para el café Rainforest Alliance. En los últimos dos años, nos hemos comprometido con proyectos de sostenibilidad a largo plazo con un grupo diverso de socios para brindar soluciones duraderas a algunos de los desafíos que enfrentan los agricultores.

Nuestro equipo de trabajo es diverso, en esta ocasión se realizó la encuesta a personal administrativo lo que nos ayuda a tomar acciones inmediatas para mejorar la satisfacción laboral. Confirmando por este medio que el plan de mejora es viable para implementarlo en nuestra organización, agradeciendo el apoyo en esta investigación y el informe presentado.

Sin más que agregar, quedo atenta de alguna información adicional.

Atentamente,

Licda. Johanna Stubbs  
Recursos Humanos  
[johanna.stubbs@ofi.com](mailto:johanna.stubbs@ofi.com)  
Cel. 3009-0792

**Olam Agro Guatemala, S. A.**  
13 Calle 3-40, Zona 10 Edif. Atlanfis Nivel 10 Of. 1004  
Guatemala City, Guatemala, C.P. 01010  
Tel.: 502 2494-6600, MHI: 7357827-4  
**Recursos Humanos**

## Anexo B

*Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998) aplicado a los colaboradores de OFI, Guatemala*

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23**  
**J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos de este nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	El salario que usted recibe.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	Los objetivos, metas y resultados que se deben alcanzar.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

10	La temperatura de su local de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	Las oportunidades de promoción que tiene.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
13	Las relaciones personales con sus superiores.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19	La capacidad para decidir por su cuenta aspectos relacionados a su trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relacionadas a la empresa.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4. <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

#### DATOS DESCRIPTIVOS

**Sexo:**  Hombre  Mujer

**Edad:** (Escriba su edad en años). \_\_\_\_\_

**Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:**

Ninguno

Saber leer y escribir

Educación Primaria

Educación Secundaria

Educación Superior (Técnico o Universitario, Posgrado o Maestría, Doctorado)

**¿Cuál es su situación laboral actual?**

Contrato Permanente

Contrato Temporal

Trabajo sin contrato formal

Otro (por favor detalle): \_\_\_\_\_

**Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:**

Gerencia / Alta Dirección

Departamento Administrativo

Personal de Campo / Operativo

Ventas y Atención al Cliente

Personal de Soporte / Servicios Generales

Otro: \_\_\_\_\_

**¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años \_\_**

***Muchas gracias por su colaboración.***