

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**El control organizacional informal: una prueba empírica en una
empresa de ventas B2B**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Alejandro Mendoza Cabrera

ASESOR

Luis Alberto Ubillus Ubillus

<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>

Chiclayo, 2025

**El control organizacional informal: una prueba empírica en
una empresa de ventas B2B**

PRESENTADA POR

Alejandro Mendoza Cabrera

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Camilo Giron Cordova

PRESIDENTE

Jose Carlos Montes Ninaquispe

SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus

VOCAL

Dedicatoria

La presente investigación va dedicada a mi familia, a mis padres que siempre estuvieron apoyándome día a día, noche tras noche para poder continuar, para cada vez encontrar un camino y seguir avanzando, seguir investigando, me dieron la fuerza que necesitaba para realizar un mejor trabajo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por nunca dejarme solo, y a mi familia por su apoyo incondicional y siempre estar presente, dándome su mano para saber que podía contar con ellos y sentir su presencia, infinitamente agradecido con ellos.

EL CONTROL ORGANIZACIONAL INFORMAL: UNA PRUEBA EMPÍRICA EN UNA EMPRESA DE VENTAS B2B, CHICLAYO 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
7	revistas.unicordoba.edu.co Fuente de Internet	1%
8	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	

Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	22
Resultados y discusión	23
Recomendaciones	30
Referencias.....	32
Anexos	38
Anexo 1: Matriz de consistencia	38

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el Control Organizacional Informal y la Satisfacción Laboral de una comercializadora en Chiclayo en 2023. Para lograr cumplir con dicho propósito se utilizaron dos cuestionarios de acuerdo a cada variable, los cuales se aplicaron a 102 colaboradores. Es una investigación básica con un nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental con corte transversal. Posteriormente los resultados que se recopilaban colaboraron para dar respuesta a los objetivos específicos en relación al objetivo general, que está compuesto por la relación de ambas variables. Para el procesamiento de datos, se aplicó la escala de Likert. Se evaluó tanto el Control Organizacional Informal y la Satisfacción Laboral junto a sus dimensiones, dando como resultado que ambas variables tienen una correlación significativa alta.

Palabras clave: Control Organizacional informal, desarrollo de escala.

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between Informal Organizational Control and Job Satisfaction of a marketing company in Chiclayo in the year 2023. To achieve this purpose, two questionnaires were used according to each variable, which were applied to 102 collaborators. It is a basic research with a descriptive-correlational level and non-experimental design with cross-section. Subsequently, the results that were collected collaborated to respond to the specific objectives in relation to the general objective, which is composed of the relationship of both variables. For data processing, the Likert scale was applied. Both Informal Organizational Control and Job Satisfaction were evaluated along with their dimensions, resulting in both variables having a high significant correlation.

Keywords: Informal Organizational Control, scale development

Introducción

Las empresas invierten una parte importante de su presupuesto de marketing en la contratación, formación y desarrollo de la fuerza de ventas (Atefi et al., 2018). Esta inversión vale la pena, ya que una fuerza de ventas que funcione bien es crucial para implementar una estrategia de marketing efectiva (Jareño, 2020). Sin embargo, la gestión de la fuerza de ventas es compleja (Chung et al., 2020) y, a pesar de los mejores esfuerzos, la costosa rotación de personal de ventas continúa afectando a las organizaciones de ventas (Romero-Espínola y Palacini, 2020).

En Europa, Asia y Estados Unidos se ha hallado en las instituciones y empresas la poca importancia de los factores organizacionales como el control organizacional y la autonomía para conseguir un mayor nivel de satisfacción en el trabajo (Kim et al., 2019; Li et al., 2019; Komagata et al., en el 2020).

En los países latinoamericanos se ha evidenciado niveles moderados y altos en satisfacción laboral debido a su asociación con el entorno laboral, el reconocimiento a las capacidades del personal, la diversidad y significancia de las tareas, la autonomía; por tal razón esto ha tenido un impacto positivo en el bienestar de los colaboradores (Ramos-Narváez, 2020).

En el Perú se indagó sobre las variables y confirmaron los autores que en la medida en que el personal tenga un adecuado control en las empresas como sus métodos, criterios, horarios, etc., podrán percibir mayor satisfacción en el trabajo (Faya, et., 2018).

Las organizaciones de ventas están repletas de formas informales de control organizacional. A pesar de esto, la literatura de marketing y gestión se ha centrado principalmente en el desarrollo teórico y la prueba empírica de las formas formales de control de gestión. Una de las razones por las que las investigaciones sobre los controles informales se han retrasado es la falta de escalas de medición integrales. Específicamente, las medidas existentes de los tres tipos principales de controles informales a uno mismo, en lo social y cultural, pero no capturan la dimensionalidad completa de los constructos, es decir, aspectos de información, recompensa y castigo de los controles informales (Malek et al., 2022).

Para abordar estos desafíos, los académicos de ventas se han centrado en la eficacia de los sistemas de control organizacional para dirigir, monitorear y motivar una fuerza de ventas (Katsikeas et al., 2018).

En la problemática local, la Comercializadora, presenta grupos de trabajo informales en sus colaboradores, lo cual conlleva a un control organizacional informal y se ve reflejado en actividades ajenas a lo que designa su jefe inmediato y en la transmisión de información donde no todos comparten la información relacionada con las estrategias planteadas por la empresa para su buen funcionamiento, por lo que ha generado pérdida de clientes por una mala aplicación de estrategias. Cada grupo informal piensa que lo que ellos entendieron es lo correcto sin embargo al momento de ver los resultados en ventas de la empresa no se ven muy satisfactorias.

Muchas veces se notan vendedores reunidos coordinando las rutas a las cuales van a ir a visitar a promocionar los productos de la marca, sin tener un reconocimiento adecuado en la estrategia de venta y distribución, generando que cada grupo genere centros de poder que son carentes de reconocimiento por el jefe inmediato; repercutiendo en el desempeño organizacional y asimismo en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Así mismo cuando la cuota mensual es un 10% adicional con respecto a la del mes anterior, todos se comprometen al cumplirlo, sin embargo no se cumplen por entendimiento diferente que tienen los grupos de trabajo informales, generados al momento de salir a campo, donde cada equipo de vendedores tienen una perspectiva diferente en el cumplimiento al 100% de la cuota mensual, esto ha propiciado disminución en ventas mensuales en un 12% mensual, generando menor desempeño en el colaborador y por ende en la Comercializadora.

Expuesta la problemática se planteó la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre el control organizacional informal y la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora?

Se justifica teóricamente al pretender demostrar la relación entre las variables ya que anteriormente no se ha realizado un análisis profundo de su asociación en el campo de la administración; es decir, solo se ha realizado investigaciones de forma independiente cada constructo. Por lo tanto, aportará no solo a los conocimientos de este tema al sector también a la literatura. Además, de forma práctica, los hallazgos beneficiarán los miembros de la empresa al plantearse estrategias pertinentes que permitan un mayor control organizacional y satisfacción laboral; por ende, los hallazgos permitirán comprender acerca de la situación en la empresa y se plasmen las mejoras correspondientes.

Determinar la relación que existe entre el control organizacional informal y la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora. Así como también identificar el nivel de control organizacional informal, identificar el nivel de satisfacción laboral e identificar la relación entre las dimensiones de las variables Control Informal Organizacional y Satisfacción laboral.

La hipótesis de esta investigación fue: La relación del control organizacional informal es significativa en la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora, considerando una hipótesis nula la siguiente: La relación del control organizacional informal no es significativa en la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora.

Revisión de literatura

Sihag y Rijsdijk (2019) Países Bajos, donde estudian la efectividad o relación que tienen los controles organizacionales formales e informales en una amplia variedad de contextos, teniendo en consideración la problemática en eficacia de los controles de resultados, de comportamiento y de control del clan o llamado control informal. En particular, el estudio examina 23,839 controles organizacionales y relaciones de desempeño de 120 muestras independientes, y prueba varias hipótesis nuevas utilizando métodos meta analíticos avanzados. Los resultados indican que los controles organizacionales formales e informales, generalmente mejoran el rendimiento, y cada control tiene un efecto de rendimiento distinto. Así mismo se demuestra que los controles funcionan como complementos entre sí. Este hallazgo indica que una forma de control aumenta la efectividad de otras formas de control. Concluyen indicando que las relaciones entre los controles organizacionales y el desempeño en varios contextos varían según el tipo de tarea.

Por otro lado, en Alemania, Wohlgemuth et al. (2019), plantean solucionar la problemática en el papel de involucrar a los empleados sin estatus gerencial, por lo tanto, examinan el impacto de la participación de los empleados en la promulgación de capacidades dinámicas. Los resultados del análisis de regresión lineal basado en encuestas, donde muestran que la participación de los empleados está positivamente relacionada con las capacidades dinámicas de una empresa. Además, plantearon la hipótesis y encontraron que los gerentes pueden facilitar la participación de los empleados a través de la confianza y el control informal de los subordinados. Nuestros hallazgos también sugieren una relación positiva entre el control informal y las capacidades dinámicas, y apuntan a la participación de los empleados como

mediador en la relación entre confianza y capacidades dinámicas. En conclusión, amplían la literatura sobre capacidades dinámicas al resaltar y demostrar el importante papel de la participación de los empleados en la identificación y búsqueda de oportunidades comerciales a través de capacidades dinámicas, así como la relevancia de la confianza y el control informal en el mismo.

En Tokio, Pan y Löfstål (2020), investigaron sobre cómo comprender las prácticas formales e informales de los altos directivos cuando buscan controlar los procesos de innovación de productos y cómo el estilo de control utilizado difiere durante las etapas de desarrollo y cierre. Se realizó en una corporación, donde examinaron 12 proyectos de innovación de productos y realizaron entrevistas semiestructuradas para comprender las experiencias, percepciones y desafíos de las personas involucradas en proyectos de desarrollo de productos con un enfoque en las interacciones entre los altos directivos y los equipos de proyecto. Sus resultados mostraron que la corporación utiliza mecanismos de control formales, como escenario de un sistema de informes de gestión de proyectos para realizar un seguimiento del progreso de los proyectos de innovación. Además, los altos directivos utilizan controles informales a través de la participación en actividades de innovación y la interacción con los miembros del equipo. Concluyen indicando que la combinación de controles formales e informales puede generar una visión más holística del control de gestión en la innovación.

En Estados Unidos, Downes et al., (2023), estudian el auge del trabajo remoto como una oportunidad importante para reexaminar la relación subyacente entre el monitoreo y el control informal. Los equipos distribuidos, donde los miembros trabajan de forma remota, cuestionan la suposición de que el control se basa fundamentalmente en monitorear únicamente el comportamiento y los resultados. Utilizando datos de entrevistas y diarios en línea a 34 gerentes, mostrando cómo cambian los controles gerenciales cuando la distancia física altera las oportunidades para la observación directa. Los hallazgos revelan una fuerte dependencia de los gerentes en monitorear actitudes, nuestros datos muestran que la comunicación se monitorea con dos propósitos separados, a saber, monitorear comportamientos directamente relacionados con las acciones laborales y monitorear la comunicación como un indicador del estado mental y emocional con sus actitudes. Concluyen señalando la necesidad de más investigaciones sobre relaciones humanas y resultados de adaptabilidad. El monitoreo de actitudes con su alineación con controles informales basados en la sociedad y la posible relación con el uso de controles habilitadores puede ser una vía valiosa para una mayor exploración.

Cai, W (2023) Nos comenta en su artículo que las organizaciones dependen de sistemas formales de control de gestión y que alinean los valores de los colaboradores con los de la organización se diría que se ajustan a la cultura y esto dará forma a la cultura organizacional donde se analizaran los datos registrados en una organización descentralizada , donde se examinaron las consecuencias para el desempeño de los colaboradores de adoptar un sistema formal de medición de la cultura apropiada en la selección de colaboradores en conjunto, este estudio implica que la adopción de un sistema formal de medición de la adaptación a la cultura puede potencialmente aliviar las dificultades para inculcar valores *organizacionales* y destaca las condiciones bajo las cuales dicho sistema puede ser más efectivo para facilitar la difusión de la cultura *organizacional*.

Según Üçok, Di & Torlak,Ng (2024) en su investigación realizada en Turquía nos indican las asociaciones en la gestión de conflictos, *la satisfacción laboral* y el desempeño en innovación en los colaboradores de un supermercado en Estambul, se tomaron a 322 colaboradores manuales ,se utilizaron la metodología de muestreo por conveniencia con encuestas. El estudio utiliza análisis de frecuencia, análisis factorial confirmatorio, estadísticas resumidas a nivel de ítem, análisis de regresión lineal, análisis moderador y gráficos simples. Los resultados obtenidos nos indican que el involucrar y poder comprometer a los gerentes esta significativamente y positivamente asociado con el desempeño de innovación por otro lado el evitar, dominar y obligar a los gerentes están negativamente relacionados con el desempeño de innovación. *La satisfacción laboral* modera significativa y positivamente la relación entre integrar y comprometer a los gerentes y el desempeño en innovación. El estudio se centra en algunos supermercados y trata a un número reducido de encuestados. Las estrategias de gestión de conflictos reflejan percepciones de los colaboradores que podrían conducir a conceptos erróneos atributivos. *En conclusión*, el artículo describe exclusivamente cómo *la satisfacción laboral* modera los vínculos entre los estilos de gestión en la resolución de conflictos y la novedad.

En su investigación Furnham, A. & Cheng, H.(2024) nos comentan que en el Reino Unido se examina los factores que influyen en la satisfacción laboral de adultos con edad media de 42 años tomando una información de 4593 adultos donde el 48% eran mujeres donde el análisis correlacional demostró que la mediadas de estatus social de los padres, la inteligencia infantil, el control interno en adolescentes , la educación alcanzada por los adultos y la ocupación están relacionadas positivamente y significativamente con la satisfacción laboral en

adultos de 42 años. El predictor más fuerte de la *satisfacción laboral* de los adultos fue el prestigio ocupacional. Así mismo la importancia de las pruebas de mediación mostraron que tanto la educación como la ocupación lograron por los adultos eran mediadores y predictores, y que el efecto de la inteligencia infantil en el JS mediaba principalmente a través de la educación y la ocupación alcanzadas por los adultos.

Según nos detallan Condé et al., (2023) En su estudio que tiene como objetivo ampliar el conocimiento sobre *control* de ventas tanto formales como informales, personificados por *controles* culturales, que se utilizaron por los gerentes de ventas en un contexto de ventas interno, donde se utiliza el enfoque de desempeño del colaborador de ventas y que se extiende más allá de los resultados de comerciales donde también se toman la influencia del teléfono. Se realizó un diseño utilizando las encuestas aplicadas 232 colaboradores con labores B2C Y B2B en ventas internas, se centra en el efecto congruente de las ventas formales y *los controles* de ventas culturales en el desempeño general de los colaboradores, el enfoque operativo de las actividades comerciales y el desempeño operativo resultante tienen relación entre los *controles* de ventas y el desempeño de ventas de los colaboradores de ventas internos, mientras que los factores culturales y los *controles* centrados en maximizar la motivación autónoma de las ventas internas impactan positivamente el efecto de los resultados operativos en el desempeño de las ventas internas. Se pudo concluir que nos brinda una visión holística del conflicto inherente que los gerentes de ventas internos deben equilibrar entre el impacto de los *controles formales de ventas* y *los beneficios de los controles* culturales.

Popp et al., (2019) investigaron sobre la eficacia y el bienestar de los vendedores en las empresas deportivas. El propósito de su estudio fue examinar la relación entre el control en ventas en las medidas de satisfacción laboral y de intención de rotación entre vendedores profesionales dentro de organizaciones deportivas. Se encontraron diferencias significativas en dos medidas de capacitación continua en ventas (cantidad y calidad) con la satisfacción laboral.

Saavedra & Delgado (2020) estudiaron acerca del control organizacional y la satisfacción laboral a través de un diseño no experimental y una revisión sistemática y se encontró como principales hallazgos como el personal espera ser reconocido en el trabajo, un liderazgo eficiente, una remuneración adecuada, estrategias que permiten orientar la empresa.

Según nos manifiestan He, Y et al, (2024) en su investigación realizada en China estudia la influencia que hay entre la percepción de los médicos de cabecera en permanecer en las zonas rurales en el Programa Nacional de Servicio Obligatorio y la satisfacción laboral que generan impacto en la rotación de personal, se tuvo como metodología la aplicación de encuestas desde diciembre del 2021 a febrero del 2022 en los centros de salud municipales de 9 provincias, se realizaron análisis de regresión logística multinomial para explorar las asociaciones entre las percepciones políticas, *la satisfacción laboral* y las intenciones de permanecer, se tuvo una muestra de 3615 médicos, los resultados fueron 442(12.2%) deberían permanecer en la zona rural mientras de 1266(35%) no estaba seguro. Los resultados de la regresión logística multinomial mostraron que los médicos de cabecera deseaban hacer un estudio de posgrado y que ellos tenían puntuaciones altas en percepción de restricciones y con un compromiso de trabajar por seis años tenía más oportunidades de permanencia. Mientras que por el contrario los médicos de cabecera con puntuaciones altas en percepción tenían mas probabilidades de irse ellos están satisfechos con la libertad de elegir la modalidad de trabajo en un 95% y con probabilidades de ascensos en un 95% y poder permanecer , se concluyó que la importancia de la percepción de las políticas y *la satisfacción laboral* en las intenciones de los médicos de cabecera de permanecer en las zonas rurales.

Según nos detallan Zambelli, C et al (2024) en su investigación realizada en Suiza tiene por objetivo estudiar la *satisfacción laboral* y vital de aprendices teniendo como información previa a la personalidad proactiva, el encaje persona-supervisor y persona-grupo, la autoeficacia ocupacional y el trabajo decente, se tiene como muestra a 530 alumnos del programa de FP de tres años de diploma federal , tuvo como resultados que la proactividad está directamente relacionada con el ajuste persona-supervisor y persona-grupo, la autoeficacia ocupacional y *la satisfacción laboral* y vital. Donde el trabajo decente se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral, en conclusión, este estudio sugiere que fomentar la proactividad de los aprendices, la adecuación persona-supervisor y persona-grupo en el trabajo podría ser crucial para mejorar sus percepciones sobre el trabajo decente y aumentar su *satisfacción laboral* y vital.

Mah, S et al (2024) esta investigación trata de las causalidades ampliamente asumidas entre las sobrecualificaciones y las creencias cuestionadas que preceden a la satisfacción laboral. Toma como base el paradigma del afecto a la cognición, sugerimos que los colaboradores insatisfechos pueden admitir que están sobrecualificados. Posteriormente, nuestro estudio examina si POQ aumenta la probabilidad de rotación real durante un período

prolongado. Para analizar este estudio se realizaron dos preguntas donde se utilizó una muestra longitudinal de cuatro años y con 2.409 colaboradores del Estudio del Panel de Ingresos y Trabajo de Corea (KLIPS). Contrariamente a lo convencional el análisis encontró que la satisfacción laboral precede al POQ, mientras que el efecto inverso no fue pronunciado. Además, se descubrió que los efectos de POQ pueden persistir durante tres años, lo que actúa como un impulso para empujar a los empleados a abandonar sus organizaciones.

Simão & Beuren (2022) nos comentan en su artículo que analiza la influencia de la motivación intrínseca y la cultura organizacional medida por controles formales e informales sobre el compromiso afectivo de los colaboradores que laboran en empresas que son familiares, donde se aplicaron 10 encuestas a empresas familiares medianas con una muestra de 116 colaboradores entre todas, Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis propuestas, se demostró según los resultados que existe una relación entre la motivación intrínseca de los colaboradores y el compromiso afectivo esto debido a variables intervinientes, como los controles informales cuyos efectos son positivos y donde podemos concluir que la motivación intrínseca y la cultura organizacional mediada por el uso de controles informales influyen positivamente en el compromiso afectivo.

La satisfacción laboral en la gestión administrativa es como se siente el trabajador en su ambiente de trabajo, los colaboradores de estas instituciones no están del todo satisfechos, por las bajas remuneraciones, los ambientes de trabajo inadecuados y el deficiente liderazgo. La gestión administrativa necesita de estrategias que permita direccionar la organización, pues eso ayuda al cumplimiento de metas, la dirección, organización, control y planificación deben ser utilizados adecuadamente.

Nos comentan Salvatore, C et al (2024) en su investigación realizada en la comunidad LGTB en Estados Unidos sobre la satisfacción laboral y el componente de la calidad de vida que tienen para ello se a utilizando datos de la Ola 5 del Estudio Longitudinal Nacional de Salud de Adolescentes y Adultos, al controlar los factores demográficos y contextuales en condiciones de trabajo tenían niveles bajos de satisfacción laboral que los heterosexuales. Los resultados del estudio sugieren la implementación de políticas y prácticas para garantizar mayores niveles de satisfacción laboral para los trabajadores LGB.

Según nos detallan Prasad, K.D.V et al (2024) donde el pluriempleo se impuso en la pandemia de COVID-19 debido a que el trabajo remoto implicaba trabajo flexible, esto

generaba menores de los colaboradores a la oficina y se ha convertido en una fuente potencial de ingresos para personas que buscan otros trabajos. En esta investigación se examina la relación entre el pluriempleo y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las intenciones del pluriempleo, también se ve sobre los efectos del compromiso organizacional de los colaboradores con el de las aspiraciones económicas y el rol de los recursos humanos en la relación entre la satisfacción laboral y las intenciones de pluriempleo. La información se recopiló para cinco aspectos a estudiar (satisfacción laboral, compromiso organizacional, prácticas de recursos humanos, intenciones económicas e intenciones de pluriempleo) se utilizó una encuesta en Hyderabad. Fueron 311 respuestas válidas se utilizó IBM AMOS versión 28. Determinando que el 50% del modelo SEM se debe a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El factor de satisfacción laboral es estadísticamente significativo e influye en las intenciones de pluriempleo de los colaboradores en industria, la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional, y cuando el compromiso organizacional aumenta, las intenciones de pluriempleo disminuyen. Los resultados determinan que existen efectos positivos entre las intenciones de trabajar, la satisfacción laboral y el pluriempleo.

Según nos comentan Probst, TM et al (2024) en su investigación realizada en tres países como EEUU, Croacia y Sudáfrica, donde se detalla que hay una relación entre la inseguridad laboral y la satisfacción laboral que se produce por el incumplimiento psicológico del contrato según la investigación de los autores determinan hasta que punto un clima organizacional laboral adecuado proporciona positivamente alternativas para llegar a buenas relaciones entre la inseguridad laboral y la satisfacción laboral, se utilizaron datos de encuestas transversales de la industria educativa superior de EEUU (372), Sudáfrica (1096), y Croacia (719) en este estudio se encontró resultados consistentes donde los hallazgos se discuten a la luz de la teoría de la Conservación de Recursos y la necesidad de identificar intervenciones organizacionales prácticas para aliviar los efectos adversos de la relación entre la inseguridad laboral y la satisfacción laboral.

Vulturius, S, et al (2024) En su investigación los autores nos detallan de que forma el confinamiento mundial perjudicó a las aerolíneas de manera fuerte y grave ya que no se tenía pasajeros y en algunos casos ocasionando el cierre de varias de ellas. Pese a todo, las aerolíneas trataron de hacerle frente reduciendo las operaciones, estacionando aviones y haciendo que el personal, incluidos los pilotos, fuera redundante. La presente investigación tiene como objetivo examinar el impacto de COVID-19 en la satisfacción laboral de los pilotos de aerolíneas

comerciales antes y durante la pandemia e identificar los factores laborales que la afectan esta investigación se realizó contando con los colaboradores de Europa, Australia y parte de Asia. La información recolectada se realizó a través de una encuesta en línea que se distribuyeron a los integrantes de tres sindicatos de pilotos de aerolíneas comerciales en Europa y Australasia en noviembre de 2021. Se encuestaron a 346 y que contestaron las respuestas completas. Utilizando los 16 factores laborales de Herzberg como metodología para la encuesta y el análisis posterior, los resultados obtenidos dieron en general que, la satisfacción laboral disminuyó durante la pandemia. Los resultados más representativos se observaron en el tema salarial, seguido de la seguridad laboral y condiciones de trabajo, por otro lado, los efectos menos representativos se dieron impactos en la vida personal, seguido de la responsabilidad y reconocimiento. Se pudo determinar la importancia de una comunicación eficaz entre la dirección de las aerolíneas y los pilotos. Los hallazgos y recomendaciones sobre compensación, beneficios y paquetes de apoyo a los colaboradores son de importancia y muy considerados no solo para las aerolíneas sino también para otros sectores económicos y del sector transporte que enfrentan futuros eventos disruptivos que modifican el normal accionar de la humanidad.

Bielinska-Dusza, E, et al (2024) en su artículo nos detallan como se analizó el nivel que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en una empresa en Polonia mediante el trabajo remoto, donde de utilizaron encuestas donde se solicitaba las expectativas de los colaboradores sobre el trabajo remoto en la empresa donde los resultados demostraron que las expectativas de los colaboradores no se cumplen especialmente en las áreas de desarrollo profesional y adaptación, las diferencias importantes se dan en las bonificaciones el reconocimiento y la estabilidad laboral. Las mayores expectativas incumplidas están relacionadas con la estabilidad laboral, las bonificaciones, las asignaciones para cubrir los costes del trabajo a distancia y la flexibilidad laboral, se puede considerar que el trabajo remoto tiene muchas cosas positivas como menos estrés ambiental, mejores productividades, reducción de costes y un menor desplazamiento de los trabajadores, se pudo encontrar que los colaboradores esperan mejores oportunidades con proyectos globales.

Según nos comentan Uraón, RS & Kumarasamy, R (2024) en su investigación que tuvo como propósito examinar directamente el impacto percepciones de justicia que se dan en las prácticas de evaluación del desempeño (justicia procesal, distributiva, interpersonal e informativa) y que se dan sobre la satisfacción laboral, la intención de permanencia y el

compromiso laboral. Además, investiga el efecto del compromiso laboral sobre *la* satisfacción laboral y la intención de permanecer. Se implementó un Diseño en forma de encuestas estructuradas de autoinforme entre los empleados de 50 empresas de tecnología en la India teniendo una muestra de 503 colaboradores y se tuvo por metodología un modelo parcial de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados para probar el modelo hipotético se encontraron resultados como que la percepción de justicia de las prácticas de evaluación del desempeño afecta positivamente la satisfacción laboral, la intención de permanecer y el compromiso laboral, también se encontró que el compromiso laboral afecta positivamente *la* satisfacción laboral y la intención de permanecer. A su vez, el compromiso laboral influye significativamente el impacto de las percepciones de justicia de las prácticas de evaluación del desempeño en la satisfacción laboral y la intención de permanecer, confirmando así el papel mediador del compromiso laboral, se encontró también que el compromiso laboral reveló una mediación parcial. En el estudio se encontraron implicaciones prácticas donde se mostró la importancia de cuatro componentes de justicia de las prácticas de evaluación del desempeño para mejorar el trabajo de los empleados. compromiso. Por lo tanto, este estudio motivaría a las empresas de tecnología de la información a mantener la equidad en las prácticas de evaluación del desempeño para mejorar el compromiso laboral de los empleados y, en última instancia, aumentar la satisfacción laboral y la intención de permanecer. El estudio probó el impacto directo de los componentes de justicia integral (justicia procesal, distributiva, interpersonal e informativa) de las prácticas de evaluación del desempeño en la satisfacción laboral y la intención de permanecer. Además, este es un estudio único que examinó el efecto mediador del compromiso laboral sobre el impacto de las percepciones de justicia de las prácticas de evaluación del desempeño en la satisfacción laboral y la intención de permanecer.

Palmar et al., (2024) Nos detallan que no hay pocas investigaciones que examinan los efectos en la cognición y las actitudes de los empleados. Este estudio tiene como objetivo determinar cómo afecta la satisfacción laboral en los colaboradores, para esto se realizaron 7 estudios que aplican diferentes muestras y medidas, teorizamos y se demostró que los colaboradores con una mayor percepción de orientación hacia las partes interesadas experimentan una mayor satisfacción laboral. Se realizó una recolección de información correlacionales y evidencia experimental causal para mostrar que tiene una perspectiva al efecto. Los resultados nos permiten determinar que la satisfacción laboral y la toma de perspectiva al mostrar cómo la orientación de los colaboradores influye hacia las otras partes interesadas y afecta su actitud hacia sus labores y su cognición social.

Según nos comentan Pu, Bo et al (2024) en su investigación realizada sobre el agotamiento emocional y la satisfacción laboral en el sector hostelería en China se tuvo como objetivo medir y examinar el proceso del impacto que se presenta entre la falta de civismo del cliente y la rotación de colaboradores en la industria hotelera China, este estudio va a determinar si el agotamiento emocional y la satisfacción laboral tienen relación con la falta de civismo en la intención de rotación de los colaboradores. Para el estudio se utilizó la metodología de regresión jerárquica y process macro con una muestra de 452 colaboradores participantes, se evidencio que la falta de civismo del cliente tuvo efecto negativo significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores y un efecto significativo positivo en el agotamiento emocional y la intención de rotación , el agotamiento emocional demostró tener un impacto en la satisfacción laboral y de impacto positivo en la intención de rotación y la satisfacción laboral un efecto negativo en la intención de rotación, el estudio evaluó el efecto en cadena de la descortesía del cliente en la industria hotelera china, que afectó aún más la intención de rotación de colaboradores. Estos hallazgos proporcionaron implicaciones teóricas y prácticas para los investigadores y profesionales de la hostelería.

Arulsenthilkumar S, (2024) Nos refiere en su investigación sobre la relación que existe entre el compromiso y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de las compañías de seguros en la India, este estudio se llevó a cabo para demostrar como el compromiso de los empleados media la relación entre el compromiso laboral y la satisfacción laboral como variables independientes y el compromiso organizacional como variable dependiente. Se aplico como instrumento una encuesta a un total de 225 personas como muestra se utilizó un método aleatorio. El estudio también reveló que la implicancia del estudio y la satisfacción laboral influyen positivamente en el compromiso organizacional. Por lo tanto, las organizaciones deben concentrarse en estrategias de compromiso de los colaboradores sobre la base de las cuales aumentará la participación laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados.

Ouchi (1979) señaló que el control informal es una alternativa factible cuando la programabilidad de la tarea es baja y la mensurabilidad de un resultado es baja, como es el caso durante las etapas de adaptación permanente.

El control informal también puede implicar la congruencia del comportamiento de un actor con las normas organizacionales desarrolladas y, por lo tanto, las normas fuertemente compartidas entre los miembros de la organización y la sanción de las desviaciones, es menos invasivo y más flexible que sus alternativas formales (Thomas y Ambrosini, 2015).

El control informal es un mecanismo viable para guiar a los empleados a través de procesos de adaptación. Así mismo, los controles informales, son intentos no escritos ya menudo iniciados por los trabajadores para influir en los vendedores (Jaworski et al., 1993).

También, los controles informales son influencias normativas no escritas en el entorno de ventas donde encontramos valores, normas y creencias. Los controles informales se pueden dividir en tres tipos según quién inicie el control: uno mismo, es decir, iniciado por sí mismo; social/de pares/profesional, es decir, iniciado por un grupo de trabajo; y cultural, es decir, iniciado por un miembro de la organización (Jaworski et al., 1993).

En cuanto a sus dimensiones del control informal tenemos los siguientes:

Autocontroles

El autocontrol implica la creación de objetivos personales de trabajo, sin que la gerencia lo solicite, el seguimiento del progreso y el proceso de corrección del rumbo o ajuste del comportamiento según sea necesario (Jaworski y MacInnis, 1989).

El establecimiento de metas y objetivos personales proviene de la motivación individual para realizar el trabajo y un compromiso personal con el resultado (Hopwood, 1974).

Controles sociales

Los controles sociales se originan en el nivel del grupo de trabajo, en el que los individuos en relaciones sociales ejercen presión unos sobre otros para ajustarse a un conjunto de acuerdos a nivel de grupo (Ouchi, 1979). En marketing, es probable que se formen controles sociales en varias subunidades, incluidas las ventas (Jaworski, 1988).

Los controles sociales operan cuando los vendedores participan en discusiones y evaluaciones informales del trabajo de los demás (Jaworski y MacInnis, 1989).

Controles culturales

Los controles culturales tienen sus raíces en los valores generales y los comportamientos normativos compartidos en una organización (Jaworski, 1988).

Los controles culturales brindan a los miembros de la organización medios informales para monitorear y evaluar la alineación individual con las actitudes, valores y creencias subyacentes que probablemente conducirán al éxito organizacional. Además, cuando los controles culturales son fuertes, disminuye la necesidad de políticas y reglas formales (Merchant, 1985).

Por otro lado, la satisfacción laboral es una reacción emocional a las condiciones generales del trabajo (Kumar y Pansari, 2016, p. 501) y, más específicamente, es una evaluación de los sentimientos de los vendedores sobre el trabajo y el entorno laboral.

La satisfacción laboral proviene de las comparaciones de los empleados de los resultados reales con los deseados (Zeng et al., 2021). En otras palabras, la satisfacción laboral depende del grado de ajuste entre las características del trabajo y las expectativas de los empleados.

Desde la perspectiva de la experiencia emocional, Locke (1976) definió la satisfacción laboral como el placer o un estado emocional positivo resultante de una evaluación satisfactoria del propio trabajo o de las experiencias laborales.

Otra visión de Locke (1976) definió la satisfacción laboral como el placer o un estado emocional positivo resultante de una evaluación satisfactoria del propio trabajo o de las experiencias laborales.

Sin embargo, Roelen et al. (2008) sugirieron que la medición de la satisfacción con varios aspectos debería separarse de la satisfacción general, porque es probable que los empleados estén satisfechos con ciertos aspectos del trabajo y no con otros, o pueden estar satisfechos con muchos aspectos del trabajo, pero en general todavía me siento insatisfecho.

Los empleados pueden tener diferentes actitudes sobre diferentes aspectos del trabajo, lo que demuestra claramente la multidimensionalidad de la satisfacción laboral (Spector, 1997).

Por otro lado, Palma (2005), desarrolla en Perú un instrumento que mide la satisfacción laboral “Escala de opiniones SL-SPC”, referenciada por la teoría motivacional, donde se ve el nivel general y específico de la satisfacción hacia el trabajo, teniendo en cuenta cuatro dimensiones:

Significación de la tarea

Incluye la voluntad de realizar tareas a la luz de aspectos relacionados con el trabajo, como el esfuerzo, el logro, la igualdad y/o la contribución material. (Allan et al., 2018).

Condiciones de trabajo

Que indican la existencia de factores económicos, materiales y psicosociales que son importantes para el desempeño de las tareas laborales (Palma, 2005).

Reconocimiento personal y/o social

Se distingue por evaluar el trabajo en relación con los logros propios o ajenos, que están relacionados con actividades encaminadas a el logro y cumplimiento de objetivos (Palma,

2005). A través de la membresía organizacional, los empleados alcanzan metas y completan tareas que nunca lograrían por sí solos o en grupos semiestructurados. A través de su membresía y participación adquieren una parte en el estado y el éxito de la organización (Bjarnason. 2009)

Beneficios económicos

Acorde a la capacidad laboral por el trabajo realizado en puestos seleccionados teniendo en cuenta los aspectos salariales en remuneraciones o incentivos salariales (Palma, 2005).

Materiales y métodos

El tipo de investigación será básica, porque abordará un problema teórico del cual será explicado, descrito en un tiempo y espacio determinado. Teniendo en cuenta lo dicho por la OCDE (2018), una investigación es básica porque permite emplear teoría para la solución de una problemática mediante hechos observables, que será referente para estudios posteriores que generen conocimiento.

Será de nivel descriptiva – correlacional porque se describirá la relación de las variables estudiadas control informal y satisfacción laboral. De diseño no experimental debido a que no se manipulará ninguna variable, de corte transversal porque la data será recabada en un tiempo determinado (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010).

Se tendrá en cuenta una población de 102 colaboradores dedicados a la venta de los productos que distribuye la Comercializadora, aplicando un muestreo censal, se tendrá en cuenta la disponibilidad que tenga el vendedor con total libertad de responder las encuestas, se pretende tener una muestra igual que la población para tener mayor exactitud en los resultados.

En la investigación se aplicarán dos instrumentos en la escala de Likert: el primero para medir el control organizacional informal perteneciente a Malek, et al., (2022) y el segundo para medir la satisfacción laboral desarrollado por Palma (2005) llamado Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)

En cuanto a la validez, se realizó la V de Aiken por juicio de expertos, en cuanto a la variable Control Organizacional Informal se obtuvo una validez de 0.93% y con respecto a la variable Satisfacción Laboral se obtuvo una validez de 0.93%.

Con respecto a la confiabilidad, se utilizó al Alfa de Cronbach, en cuanto a la variable Control Organizacional Informal se obtuvo un 0.85% de confiabilidad y con respecto a la Satisfacción Laboral se obtuvo una validez de 0.92%.

Se emitirá una solicitud mediante la universidad a la Comercializadora, para pedir la autorización del desarrollo de la investigación, Se espera tener la aprobación por parte del

gerente de la empresa, para luego proceder a la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores, que para mayor facilidad del vendedor se enviara mediante el WhatsApp el link de las encuestas mediante Google forms, para luego descargar la información y tenerlas en el programa Microsoft Excel 2019 y ser analizados mediante el uso del software estadístico SPSS versión 26 .

Se trabajará con el Excel 2019 y el SPSS versión 26, usando estadística para analizar el Alfa de Cronbach, que permita medir la confiabilidad de los instrumentos. Luego analizar la normalidad usando Kolgomorov Smirnov, dependiendo si la data presenta una distribución norma, por último, utilizar Spearman para el coeficiente de correlación.

Resultados y discusión

En esta parte procederemos a presentar los resultados una vez aplicados los instrumentos en totalidad de la población que fueron 102 colaboradores pertenecientes a la comercializadora. Mencionando también los resultados de la v de Aiken, el cual con respecto a la variable Control Organizacional Informal fue de 0.93 y de Satisfacción Laboral fue de 0.94, de igual manera en cuando a los resultados del alfa de Cronbach se obtuvo 0.36 para la primera variable y 0.92 para la segunda.

Objetivo específico 1: Identificar el nivel de control organizacional informal

Tabla 1

Nivel de valoración de dimensión Información

Se evidencia en la tabla 1 que después de la aplicación del instrumento, en la dimensión información en los colaboradores de la Comercializadora, tienen un nivel bajo de valoración de 33.3% y nivel medio valoración de 37.3% y solo unos tiene un nivel alto de valoración de 29.4%, quedando en evidencia que Información tiene un nivel significativo de 70.6%.

Información			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	34	33,3	
Nivel Medio	38	37,3	
Nivel Alto	30	29,4	
Total	102	100,0	

Tabla 2

Nivel de valoración de dimensión Recompensas Contingentes

Dado los resultados luego de aplicar el instrumento, la tabla 2 nos menciona que en la dimensión Recompensas Contingentes, los colaboradores de la Comercializadora, tienen un nivel bajo de valoración de 31.4%, nivel medio de valoración de 41.2% y unos tiene un nivel alto de valoración de 27.5%, dejando como evidencia que Recompensas Contingentes tiene un mayor incremento al 72.6%.

Esto se puede contrastar con lo que indicaron Condé et al., (2023) donde se realizan los controles, logrando un incremento en los resultados pero que fueron acompañados por la gestión e involucramiento de los gerentes que aportaron como iniciativa el poder gratificar a los mejores colaboradores en su desempeño esto logro una percepción positiva y un manejo de cifras en ventas que alcanzo niveles importantes que no se lograban, en comparación con la percepción de los colaboradores de la comercializadora donde se espera que ocurra este tipo de detalles para poder incrementar las ventas debido a que no denuestan buenos niveles de relación según las cifras encontradas.

Recompensas Contingentes			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	32	31,4	
Nivel Medio	42	41,2	
Nivel Alto	28	27,5	
Total	102	100,0	

Tabla 3

Nivel de valoración de dimensión Castigos Contingentes.

Según los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento en la tabla 3, con respecto a la dimensión Castigos Contingentes, los colaboradores de la Comercializadora, presentan un nivel bajo de valoración de 32.4%, nivel medio de valoración de 40.2% y solo algunos un nivel alto de valoración de 27.5%, quedando como evidencia que Castigos Contingentes tiene un valor significativo al 72.6%. Esto conlleva a una valoración significativa alta con un bajo y medio nivel >70%.

Esta información puede ser verificado por lo que comentaron Downes et al., (2023) en el estudio realizado donde se analiza se realiza el monitoreo y los controles donde en ocasiones se tiene que aplicar alguna sanción de acuerdo a lo que se encuentra como en cada equipo de trabajo, reflejando que los gerentes cambian los controles y que a pesar de estar no físicamente los controles se realizan de manera obligatoria y que los resultados están directamente relacionados a mejorar la calidad del servicio, en la comercializadora estos castigos se dan también eventualmente con algunas modificaciones que se podrían presentar como poder cambiar de rutas a un colaborador por mal desempeño o una deficiente gestión comercial entre otras sin necesidad de que se haga un documento que respalde esta donde nos permite determinar que segun los resultados que en su mayoría valoran pero negativamente este accionar de la empresa.

Castigos Contingentes			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	33	32,4	
Nivel Medio	41	40,2	
Nivel Alto	28	27,5	
Total	102	100,0	

Objetivo Especifico 2: Identificar el nivel de satisfacción laboral

Tabla 4

Nivel de valoración de dimensión Significación de la tarea.

Se evidencia en la tabla 4, que después de la aplicación del instrumento, en la dimensión Significación de la tarea en los colaboradores de la Comercializadora, tienen un nivel bajo de valoración de 44.1% y nivel medio de valoración de 32.4% y solo unos tiene un nivel alto de valoración 23.5%, quedando en evidencia que en información no es adecuada, teniendo un nivel significativo de 76.9%.

Esto puede ser comprobado con lo que indicó en su investigación Cai, W (2023) donde se considera los controles formales en las tareas y que se alinean con la cultura organizacional donde se establece que los colaboradores se alinean a la cultura organizacional y se mide de forma positiva el accionar de los colaboradores ante la puesta en marcha diariamente en sus tareas que les representa una percepción positiva debido a que se le soluciona los problemas que se pudieran presentar, mientras que en la comercializadora esta valoración es media baja y que no representa una significación mayoritariamente positiva donde se tiene que trabajar para poder revertir esta situación.

Significación de la tarea			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	45	44,1	
Nivel Medio	33	32,4	
Nivel Alto	24	23,5	
Total	102	100,0	

Tabla 5

Nivel de valoración de dimensión Condiciones de Trabajo.

Dado los resultados luego de aplicar el instrumento, podemos ver en la tabla 5 que en la dimensión Condiciones de Trabajo, los colaboradores de la Comercializadora, 31.4% tiene nivel bajo de valoración, 40.2% presentan nivel medio de valoración y unos 28.4% un nivel alto de valoración, dejando como evidencia que condiciones de trabajo tiene un mayor incremento al 71.6%.

Esto se puede contrastar con la investigación que realizaron Popp et al., (2019) donde se examinaron la relación entre el bienestar de los colaboradores contando para ellos con condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de sus actividades y que esto determinaba que no deseaban ser rotados en sus puestos ya que se encontraban conformes y que demostraban aportar en calidad y cantidad logrando una eficiencia en su centro laboral. Mientras que con la investigación en la comercializadora podemos detallar que las cifras indican que hay un alto porcentaje de valoración baja y media que hacen que los colaboradores consideren no contar con unas adecuadas condiciones de trabajo y que es necesario después de analizar las cifras plantear estrategias para disminuir esta situación.

Condiciones de Trabajo			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	32	31,4	
Nivel Medio	41	40,2	
Nivel Alto	29	28,4	
Total	102	100,0	

Tabla 6

Nivel de valoración de dimensión Reconocimiento personal y social.

Según los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento, la tabla 6 con respecto a la dimensión Reconocimiento Personal y Social, los colaboradores de la Comercializadora, 32.4% presentan un nivel bajo de valoración, 40.2% tienen un nivel medio de valoración y solo algunos un nivel alto de 27.5%, quedando como evidencia que reconocimiento personal y social tiene un valor significativo al 72.6%.

Podemos verificar con lo que detallaron Vulturius, S, et al (2024) donde a los pilotos de aerolíneas en Europa los motivaban de diferentes maneras para contrarrestar el covid 19 y que estos reconocimientos fueron de forma individual y grupal llegando a tener reconocimiento en los sindicatos europeos por la buena gestión que se realizaron para apoyar a los colaboradores de tres áreas como Europa y Australasia que determino la buena gestión en los pilotos por parte de sus empresas de origen, podemos indicar que en la comercializadora se puede implementar actividades que generen reconocimiento personal y social que permita general cambios en los colaboradores estas actividades se podrían contrastar con lo que indicaron Uraón, RS & Kumarasamy, R (2024) donde en su investigación se analizaron empresas de tecnología con las que se consiguieron los importes de correlación entre las evaluaciones y las recompensas para poder tener y ejecutar las evaluaciones con reconocimientos que permitan generar compromiso laboral y satisfacción en las actividades que realizan los colaboradores.

Reconocimiento Personal y Social			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	33	32,4	
Nivel Medio	41	40,2	
Nivel Alto	28	27,5	
Total	102	100,0	

Tabla 7

Nivel de valoración de dimensión Beneficios Económicos

Una vez aplicados el instrumento, la tabla 7 en lo que respecta a la dimensión Beneficios Económicos, los colaboradores de la Comercializadora presentan un nivel bajo de 30.4%, un nivel medio de 41.2% y unos presentan un nivel alto de 28.4%, llevándolo a un valor significativo de 71.6%. Posteriormente esto lleva a obtener una valoración significativa alta con un bajo y medio nivel >70%.

Se puede comprobar con lo que indicaron Pan y Löfvstål (2020) donde se investigó la relación que se daba entre los gerentes y los colaboradores para determinar que los controles también tienen que tener beneficios económicos para poder comprometer a los colaboradores con las empresas donde desempeñan sus labores y en las encuestas realizadas se valora en forma significativa que se piense en el colaborador de acuerdo con la exigencias y resultados alcanzados, en la comercializadora se tiene que encontrar y métodos para poder cambiar esta valoración que es mayoritariamente en porcentaje baja y media y que demuestra que los controles informales deben de tener otra visión dentro de las actividades del área comercial.

Beneficios Económicos			
	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel Bajo	31	30,4	
Nivel Medio	42	41,2	
Nivel Alto	29	28,4	
Total	102	100,0	

Objetivo Especifico 3: Identificar la relación entre las dimensiones de las variables control informal organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 8

Correlación

Luego de haber hecho un análisis de las tablas y resultados, en cuando a la correlación de la variable Control Organizacional Informal y Satisfacción Laboral tenemos que se tiene un coeficiente de correlación de 0.726 entra las dimensiones Significación con la dimensión Significación de la tarea, por otro lado un 0.757 con la dimensión Condiciones de Trabajo, se tiene también un 0.771 de correlación con la dimensión Reconocimiento personal y/social, y por último se tiene un coeficiente de correlación de 0.630 con la dimensión Beneficios Económicos.

Por otro lado con respecto a Satisfacción Laboral y Control Organizacional Informal, se tiene un coeficiente de correlación de 0.821 con la dimensión Información, un 0.807 con la dimensión Recompensas contingentes, y un coeficiente de correlación de 0.553 con la dimensión Castigos Contingentes.

Considerando los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y después de analizar las tablas consideramos que si existe una relación significativa $>70\%$ entre las dimensiones en cuanto a los niveles bajo y medio de las variables Control Organizacional Informal y Satisfacción Laboral.

Se puede ver reflejada en la investigación que realizaron Probst, TM et al (2024) donde se encontró una relación significativa debido a que la inseguridad laboral influye en la satisfacción laboral debido a que los encuestados que fueron de tres países indicaron que los controles que obligan a generar una inseguridad laboral influyen en la seguridad de continuar con sus labores, por otro lado mientras que en la comercializadora donde se realizó la investigación se demostró que la correlación es significativa debido a los resultados que con un promedio mayor al 70% de nivel bajo y medio demuestran que se debe tomar acción en la gestión de corregir estos resultados. Estos resultados a su vez se pueden contrastar con los que detallaron Bielinska-Dusza, E, et al (2024) en su artículo que se analizó el nivel que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en una empresa en Polonia donde los resultados demostraron que las expectativas de los colaboradores no se cumplen y no se dan en las bonificaciones el reconocimiento y la estabilidad laboral teniendo en consideración que los trabajadores, necesitan ser motivados y que fortalezcan la identificación con la empresa mediante la satisfacción.

		Correlaciones								
		Control_Organ	Informacion	Recompensa	Castigo	Satisfaccion_La b	Significacion	Condiciones	Reconocimiento	Beneficios
Control_Organ	Coefficiente de correlación	1,000	,908 ^{**}	,837 ^{**}	,811 ^{**}	,810 ^{**}	,726 ^{**}	,757 ^{**}	,771 ^{**}	,630 ^{**}
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Informacion	Coefficiente de correlación	,908 ^{**}	1,000	,846 ^{**}	,570 ^{**}	,821 ^{**}	,748 ^{**}	,795 ^{**}	,779 ^{**}	,561 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Recompensa	Coefficiente de correlación	,837 ^{**}	,846 ^{**}	1,000	,456 ^{**}	,807 ^{**}	,760 ^{**}	,760 ^{**}	,736 ^{**}	,582 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Castigo	Coefficiente de correlación	,811 ^{**}	,570 ^{**}	,456 ^{**}	1,000	,553 ^{**}	,447 ^{**}	,500 ^{**}	,561 ^{**}	,582 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,810 ^{**}	,821 ^{**}	,807 ^{**}	,553 ^{**}	1,000	,855 ^{**}	,937 ^{**}	,899 ^{**}	,785 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Significacion	Coefficiente de correlación	,726 ^{**}	,748 ^{**}	,760 ^{**}	,447 ^{**}	,855 ^{**}	1,000	,795 ^{**}	,898 ^{**}	,557 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Condiciones	Coefficiente de correlación	,757 ^{**}	,795 ^{**}	,760 ^{**}	,500 ^{**}	,937 ^{**}	,795 ^{**}	1,000	,841 ^{**}	,632 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Reconocimiento	Coefficiente de correlación	,771 ^{**}	,779 ^{**}	,736 ^{**}	,561 ^{**}	,899 ^{**}	,898 ^{**}	,841 ^{**}	1,000	,897 ^{**}
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Beneficios	Coefficiente de correlación	,630 ^{**}	,561 ^{**}	,582 ^{**}	,582 ^{**}	,785 ^{**}	,557 ^{**}	,632 ^{**}	,897 ^{**}	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*p<0.05

*n=102

Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el control organizacional informal y la satisfacción laboral de los vendedores en la comercializadora.

Se concluiría que sí existe una correlación alta entre las variables control organizacional informal y satisfacción laboral.

Obteniendo resultados de correlación significativos como parte de la investigación. La información fue contratada Sihag y Rijdsdijk (2019) donde se realizaron trabajos de para medir la relación que se presentan en los controles de la organización tanto en su formalidad como en su informalidad se tomaron más de 23,000 controles organizacionales y de desempeño laboral dónde se aplicó a una muestra donde se determinó que estos influyen positivamente en el rendimiento del desempeño de los trabajadores en los países bajos.

Además, con Wohlgemuth et al. (2019) donde manifestaron que nuestra investigación tiene como información determinante de una correlación significativa >70 % entre las dimensiones en cuanto a los niveles bajo y medio de las variables Control Organizacional Informal y Satisfacción Laboral debido a que sus resultados fueron también positivos en su investigación. En este caso la investigación busca determinar si el control organización informal tiene relación con la satisfacción laboral en una comercializadora debido a que se presentan

situaciones que no están normadas en la organización generando en muchos casos desmotivación laboral y rotación de colaboradores en sus áreas de trabajo.

Conformidad de la hipótesis:

La hipótesis de esta investigación fue: La relación del control organizacional informal es significativa en la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora.

Conclusiones

1. El estudio demuestra que existe una relación significativa entre el control organizacional informal y la satisfacción laboral de los empleados en la empresa de ventas B2B en Chiclayo. Los datos indican que un mayor nivel de control organizacional informal está asociado con un aumento en los niveles de satisfacción laboral, lo que sugiere que los empleados valoran la flexibilidad y la autonomía proporcionada por este tipo de control.
2. Los resultados revelan que ciertos factores específicos del control organizacional informal, como la confianza mutua, la comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones, son particularmente efectivos para mejorar la satisfacción laboral. Estos elementos permiten a los empleados sentirse más valorados y comprometidos con la organización.
3. Al comparar el control organizacional informal con el control formal, se observa que el primero tiene un efecto más positivo en la satisfacción laboral. Mientras que el control formal puede ser percibido como restrictivo y limitante, el control informal promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador.
4. La investigación destaca la importancia de integrar prácticas de control organizacional informal en la gestión diaria de la empresa. Los resultados sugieren que el líder de la empresa debería fomentar un ambiente de trabajo que priorice la comunicación abierta y la confianza, lo cual podría resultar en una mayor satisfacción laboral y, en última instancia, en un mejor desempeño organizacional.

Recomendaciones

1. La Comercializadora debe trabajar para establecer un ambiente de confianza y comunicación abierta entre empleados y directivos. Esto puede lograrse mediante la implementación de políticas que promuevan la transparencia, el diálogo constante y el feedback constructivo. Programas de formación en habilidades de comunicación y talleres de team building pueden ser útiles para fortalecer estas prácticas.
2. Se recomienda que la comercializadora involucre a los empleados en el proceso de toma de decisiones. Esto no solo incrementará su satisfacción laboral, sino que también puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas. La creación de comités de empleados o la implementación de encuestas regulares para recoger opiniones y sugerencias son algunas estrategias que pueden adoptarse.

3. Aunque el control organizacional informal ha demostrado tener un impacto positivo en la satisfacción laboral, es importante mantener un equilibrio adecuado con el control formal para asegurar la estructura y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La comercializadora debe revisar y adaptar sus políticas de control para integrar elementos informales sin comprometer la claridad y la responsabilidad.
4. Capacitar a los líderes y directivos en habilidades de gestión informal es crucial. Programas de desarrollo de liderazgo que incluyan formación en empatía, resolución de conflictos, y técnicas de motivación pueden preparar a los líderes para manejar situaciones de manera más flexible y efectiva, promoviendo un ambiente de trabajo positivo.

Referencias

- Alzubi, K.M., Alkhateeb, A. M., y Hiyassat, M. (2021). Factors affecting the job satisfaction of construction engineers: evidence from Jordan. *International Journal of Construction Management*, 23,319-328.
- Allan, B Dufty, R, Collisson, B (2017). Task Significance and Performance: Meaningfulness as a Mediator. *Vikalpa*, 26(1), 47–54. DOI: [10.1177/1069072716680047](https://doi.org/10.1177/1069072716680047)
- Arulsenthilkumar S, & N, P. (2024). Mediating Role of Employee Engagement: Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management and Labour Studies*, 49(2), 293-316. <https://doi.org/10.1177/0258042X231202632>
- Atefi, Y, Ahearne, M., Maxham, J. G., Donavan, D. T., & Carlson, B. D. (2018). Does Selective Sales Force Training Work? *Journal of Marketing Research*, 55(5), 722–737. <https://www.jstor.org/stable/26966537>
- Bakotić, D. & Babić, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2), 206-213. https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_2_February_2013/22.pdf
- Bandura, A. & Walters, R. H (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bielinska-Dusza, E., da Costa, R.L., Hamerska, M., Zak, A.(2024) Study on the Impact of Remote Working on the Satisfaction and Experience of IT Workers in Poland, *Forum Scientiae Oeconomia*, 11(4), pp. 9–34 DOI 10.23762/FSO_VOL11_NO4_1
- Bjarnason. T. (2015). Social Recognition and Employees Organizational Support The Impact of Social Recognition on Organizational Commitment, Intent to Stay, Service Effort, and Service Improvements in an Icelandic Service Setting University. <https://core.ac.uk/download/pdf/16324409.pdf>
- [Bo Pu, Wenyuan Sang, Siyu Ji, Jiajing Hu, Ian Phau,\(2024\)The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction,International Journal of Hospitality Management,Volume 118, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665](#)
- Cai, W (2023) Formalizing the Informal: Adopting a Formal Culture-Fit Measurement System in the Employee-Selection Process. *The Accounting Review* 1 May 2023; 98 (3): 47–70. <https://doi.org/10.2308/TAR-2020-0753>

- Challagalla, N., y Shervani, A. (1997). A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a salesforce context. *Journal of Business Research*, 39(3), 159-172. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00195-6)
- Chandrasekar K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations. *International Journal Of Enterprise Computing and Business Systems*, 1. <https://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>
- Chung, J., Kim, B., y Park, G. (2020). The comprehensive effects of sales force management: A dynamic structural analysis of selection, compensation, and training. *Management Science*. forthcoming.
- [Conde, R.](#), [Prybutok, V.](#) and [Thompson, K.](#) (2023), "The moderating role of cultural controls on the relationship between traditional formal sales controls and inside salesperson performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 No. 3, pp. 622- 636. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0099>
- Downes, R., Daellenbach, U., y Donnelly, N. (2023). Remote control: Attitude monitoring and informal control in distributed teams. *Journal of Business Research*, 154, 113293. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.057>
- He, Y., Wang, P., Du, Y. [Hange Li](#), Yanhua Chen, Jiming Zhu 16 (2024). Policy perception, job satisfaction and intentions to remain in rural area: evidence from the National Compulsory Service Programme in China. *glob health res policy* 9, 16. <https://doi.org/10.1186/s41256-024-00348-z>
- Faya, A., Orbegoso, V., Herrera, M. & Hernández, R., (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>
- Flamholtz, E. (1996). *Effective management control: Theory and practice*. Springer Science & Business Media.
- Flamholtz, G., Das, K., y Tsui, S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3).
- Adrian Furnham, Helen Cheng, (2024) Predicting job satisfaction: Findings from the British Cohort Study, *Personality and Individual Differences*, Volume 224,112653, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112653>.

- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, *México: Editorial Mc Graw Hill Education*, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hopwood, A. (1974) Accounting and Human Behavior. Haymarket Publishing, London.
- Jaworski, J., Stathakopoulos, V., y Krishnan, S. (1993). Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57–69. .
<https://doi.org/10.2307/1252057>
- Katsikeas, S., Auh, S., Spyropoulou, S., y Menguc, B. (2018). Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: A regulatory fit perspective. *Journal of Marketing*, 82(3), 45–69. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0346>
- Kim, B. Liu, L. Ishikawa, H. Park, S (2019). Relationships between social support, job autonomy, job satisfaction, and burnout among care workers in long-term care facilities in Hawaii. *Educational Gerontology*, 1-12.
<https://doi.org/10.1080/03601277.2019.1580938>
- Komagata, M., Takemura, Y., Ichikawa, N, Takehara, K, Kunie, K. Quality of work among part-time nurses and its relationship to job satisfaction and work values: A cross-sectional study. *John Wiley & Sons Australia, Ltd*, 1–12.
<https://doi.org/10.1111/nhs.12760>.
- Lin, W. Yuan. Kuang ,S. Zhang ,X. Lu, C. Lin ,T. Cen ,H. Zhou .Y, Wang, P. (2019). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: a cross-sectional study. *Psychology, Health & Medicine*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1634821>.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally. p. 1297–1349
- Malek, L., Sarin, S., y Jaworski, B. (2018). Sales management control systems: Review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30–55. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660>
- Malek, L., Sarin, S., y Jaworski, J. (2022). A measurement model of the dimensions and types of informal organizational control: An empirical test in a B2B sales context. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 415-442.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.07.002>
- Mah, S., Shin, YJ. & Min, Y. (2024) Causal relationship between perceived overqualification and job satisfaction, and its long-term effects on turnover: a cross-lagged analysis across

- four years. *Curr Psychol* 43, 15925–15938 . <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05537-6>
- OCDE (2018), *Manual de Frascati 2015: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental* , OECD Publishing, París/FEYCT, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264310681-es>
- Oliver, L, y Anderson, E. (1995). Behavior-and outcome-based sales control systems: Evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15. <http://www.jstor.org/stable/40471597>
- Ouchi, G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833e848. <http://www.jstor.org/stable/2630236>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Parmar, B. L., Wicks, A. C., & Ginena, K. (2024). The Impact of Employee Stakeholder Orientation on Job Satisfaction and Perspective-Taking. *Business & Society*, 63(5), 1073-1109. <https://doi.org/10.1177/00076503231182625>
- Pan, W. y Lövfstål, E. (2020), Top managers formal and informal control practices in product innovation processes, *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 17 núm. 4, págs. 497-524. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2019-0042>
- Popp, N., Simmons, J., y McEvoy, C. (2019). Effects of employee training on job satisfaction outcomes among sport ticket sellers. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(3-4), 147-160. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2019.099781>
- Prasad, KDV, Kalavakolanu, S., De, T. Satyaprasad, VK (2024). El efecto de la satisfacción laboral y las intenciones de pluriempleo con los efectos mediadores y moderadores del compromiso y las prácticas de recursos humanos es un estudio empírico. *Humanit Soc Sci Commun* 11 , 483. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02974-x>
- Probst, T. M., Tomas, J., Roll, L., Maslić Seršić, D., Jiang, L., & Jenkins, M. R. (2024). Attenuating the relationship between job insecurity and job satisfaction: An examination of the role of organizational learning climate in three countries. *Economic and Industrial Democracy*, 45(2), 304-334. <https://doi.org/10.1177/0143831X231155975>
- Ramos-Narvaez, A., Coral-Bolaños, J., Villota-López, K. & Cabrera-Gómez, C., (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39 (2),237-245.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6330/PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Roelen, A., Koopmans, C., y Groothoff, W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439.
- Romero-Espínola, R. y Palacini, F. (2020). Relationship between engagement levels and rotation intention levels in employees of two private companies in Asunción. *Revista Científica de la UCSA*, 7(2), 3-25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.02.003>.
- Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Salvatore, C., Taniguchi, T.A. Pride, (2024) but Is There Job Satisfaction for LGB Workers? Survey Based Evidence from the United States. *Sexuality & Culture* 28, 1021–1036. <https://doi.org/10.1007/s12119-023-10161-4>
- Saskia Vulturius, Lucy Budd, Stephen Ison, Mohammed Quddus, (2024), Commercial airline pilots' job satisfaction before and during the COVID-19 pandemic: A comparative study, *Research in Transportation Business & Management*, Volume 53, <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.101108>
- Sihag, V., y Rijdsdijk, A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. *Journal of management studies*, 56(1), 91-133. <https://doi.org/10.1111/joms.12342>
- Simão Kaveski, I. D. y Beuren, I. M. . (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97–110. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Spector, E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Thomas, L., y Ambrosini, V. (2015). Materializing strategy: The role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. *British Journal of Management*, 26(S1), S105eS124. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12075>
- Thomas, R., Sargent, D., y Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22e41 <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>.

- Üçok, D.I., Torlak, N.G. (2024). Links connecting conflict management behaviors, job satisfaction and innovation performance in the retail grocery sector in Turkey. *Curr Psychol* **43**, 18918–18936. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05096-w>
- [Uraon, R.S.](#) and [Kumarasamy, R.](#) (2024), "The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: the mediating role of job engagement", *Employee Relations*, Vol. 46 No. 2, pp. 408-431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, S., y Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, *37*(6), 760-771. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>
- Zambelli, C., Marcionetti, J. & Rossier, J. (2024) Job and life satisfaction of apprentices: the effect of personality, social relations, and decent work. *Empirical Res Voc Ed Train* **16**, 3. <https://doi.org/10.1186/s40461-024-00157-1>
- Zeng, H., Ke, Q. y Yu, X. (2021). Investigating the factors affecting the residential satisfaction of new-generation migrants: a case study of Hangzhou in China. *International Journal of Urban Sciences*, *25*(1), 16-30 <https://doi.org/10.1080/12265934.2020.1713>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL				
¿Cuál es la relación que existe entre el control organizacional informal y la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora Salem?	Determinar la relación que existe entre el control organizacional informal y la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora Salem			Información	Auto información	
	OBJETIVOS ESPECIFICOS		Control Organizacional		Autor recompensas	
	Identificar el nivel de control organizacional informal	H0: La relación del control organizacional informal no es significativa en la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora Salem.	Informal	Recompensas contingentes	Recompensas sociales Recompensas culturales	Tipo de investigación: Básica Nivel: correlacional - Descriptiva
	Identificar el nivel de satisfacción laboral.	H1: La relación del control organizacional informal es significativa en la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora Salem		Castigos contingentes	Autocastigos Castigos sociales	Diseño: No experimental de corte transversal Enfoque: Cuantitativo Población: 102 Colaboradores de la empresa Muestra: Censal
Identificar la relación entre las dimensiones de las variables control informal organizacional y satisfacción laboral.			Satisfacción laboral	Significación de la Tarea Condiciones de trabajo	Esfuerzo Realización Equidad	
				Reconocimiento personal y/o social	Trato con los jefes Trato con los compañeros	
				Beneficios económicos	Remuneración	

Anexo 2: Operacionalización de variables

Operacionalización de las variables Control Organizacional informar y Satisfacción laboral

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Control Organizacional Informal	Son intentos no escritos ya menudo iniciados por los trabajadores para influir en los vendedores (Jaworski et al., 1993).	El control organizacional informal se establece por 3 dimensiones: Información, recompensas y castigos contingentes, cuyos indicadores permitirán medir el control informal en los colaboradores, el cual consta y de 31 ítems con respuesta en escala de Likert Malek, et al., (2022)	Información Recompensas contingentes Castigos contingentes	Auto información Información social Información cultural Autorrecompensas Recompensas sociales Recompensas culturales Autocastigos Castigos sociales Castigos culturales	Ordinal
Satisfacción laboral	Es una reacción emocional a las condiciones generales del trabajo, una evaluación de los sentimientos de los vendedores sobre el trabajo y el entorno laboral. Los empleados satisfechos tienen menos probabilidades de faltar al trabajo y más probabilidades de permanecer en una organización y producir un trabajo de calidad (Kumar y Pansari, 2016, p. 501).	La satisfacción laboral se establece por 4 dimensiones: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos, cuyos indicadores permitirán medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores. el cual consta de 27 ítems con respuesta en escala de Likert desarrollado por (Palma, 2005)	Significación de la Tarea Condiciones de trabajo Reconocimiento personal y/o social Beneficios económicos	Esfuerzo Realización Equidad Estructura Materiales Relación con la autoridad Trato con los jefes Trato con los compañeros Remuneración	Ordinal

Nota: tomado de los instrumentos de Malek, et al., (2022) y Palma (2005)

Anexo 3: Instrumentos de la investigación

Cuestionario Control Organizacional Informal

(Malek, et al., 2022)

Estimado colaborador, el presente cuestionario tendrá la finalidad de poder lograr la relación existente entre el control informal y la satisfacción laboral en los vendedores en Comercializadora Salem. Posteriormente, encontrara un listado de preguntas las cuales pedimos que las conteste con total sinceridad y transparencia, para ello debe de elegir una alternativa para que la marque según su criterio . le comentamos que esta investigación es exclusivamente con fines académicos, por este motivo es anónima y no existen respuestas buenas ni malas.

Total, Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Total, Acuerdo
TD (1)	D (2)	I (3)	A (4)	TA (5)

Nº	Ítems	TD (1)	D (2)	I (3)	A (4)	TA (5)
Auto información: Indique qué tan probable es que participe en las siguientes actividades en el trabajo.						
1	Desarrollar sus propios objetivos relacionados con el trabajo.					
2	Seguimiento del progreso en el logro de objetivos personales relacionados con el trabajo					
3	Medir el rendimiento laboral en comparación con los estándares que ha establecido para usted mismo					
Autorrecompensas: ¿Qué tan probable es que experimente lo siguiente cuando alcance o supere sus objetivos personales de trabajo?						
4	Sentirse bien consigo mismo					
5	Un sentido de realización personal.					
6	La sensación de que merece crédito por el trabajo que ha hecho.					
Autocastigos: ¿Qué tan probable es que experimente lo siguiente cuando no cumpla con sus objetivos personales de trabajo?						
7	Un sentimiento de insuficiencia					
8	Un sentimiento de culpa					
9	Estar desanimado					
Información social: Indique en qué medida las siguientes afirmaciones reflejan su grupo de trabajo inmediato.						
10	Mi grupo de trabajo inmediato delinea sus expectativas de los miembros del grupo.					
11	Mi grupo de trabajo inmediato enfatiza un propósito común.					
12	Mi grupo de trabajo inmediato proporciona retroalimentación sobre cómo las acciones individuales afectan a todo el grupo.					
13	Mi grupo de trabajo inmediato no duda en dar su opinión sobre la participación de todos a nivel de grupo.					
Recompensas sociales: ¿Qué posibilidades hay de que su grupo de trabajo inmediato haga lo siguiente?						
14	Elogie a los miembros que mejor representen los valores del grupo					
15	Considerar a los miembros ejemplares como líderes informales del grupo.					

16	Permita que el grupo sea guiado por miembros que representen los valores del grupo.					
17	Mostrar un gran respeto por los miembros que demuestran su dedicación a este grupo de trabajo.					
18	Asegúrese de que los miembros que cumplan con las expectativas del grupo se sientan como parte de la familia.					
Castigos sociales: ¿Qué posibilidades hay de que su grupo de trabajo inmediato haga lo siguiente?						
19	Expresar opiniones negativas sobre los miembros que no cumplen con las expectativas del grupo					
20	Evitar miembros cuyas acciones se considere que violan repetidamente los valores del grupo.					
21	Excluir deliberadamente a los miembros que no cumplan con las normas del grupo					
22	Expresar insatisfacción con los miembros cuyas acciones son incompatibles con las costumbres del grupo.					
Información cultural: Indique el grado en que las siguientes afirmaciones reflejan la organización para la que trabaja actualmente.						
23	Esta organización cree en una forma común de hacer las cosas.					
24	Esta organización monitorea la participación de todos en nuestras costumbres compartidas.					
25	Los miembros de esta organización vigilan quién está de acuerdo con los valores de la empresa y quién no.					
26	La organización tiene formas de hacer saber a las personas qué tan bien se están adaptando a la cultura de la empresa.					
Recompensas culturales: Indique el grado en que las siguientes afirmaciones reflejan la organización para la que trabaja actualmente.						
27	Los empleados que creen en los valores de esta organización tienen el potencial de llegar lejos aquí.					
28	Los miembros que personifican la cultura de esta organización son considerados líderes informales.					
29	Esta organización defiende a los miembros que se considera que encarnan sus valores.					
30	Aquellos que abrazan los valores de esta organización tienen éxito aquí.					
Castigos culturales: Indique el grado en que las siguientes afirmaciones reflejan la organización para la que trabaja actualmente.						
31	Los empleados que no compran los valores de esta organización quedan deliberadamente fuera de las discusiones importantes.					
32	Los empleados que no se adhieren a la cultura de esta organización tienen dificultades para ser aceptados aquí.					
33	Los miembros que no representan bien a esta organización se sienten menos bienvenidos aquí.					
34	Los miembros de esta organización tienen menos respeto por aquellos miembros que no representan bien a la empresa.					

Cuestionario Satisfacción Laboral (Palma, 2005)

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como finalidad Determinar la relación que existe entre el control informal y la satisfacción laboral de los vendedores en la Comercializadora Salem. Seguidamente, se muestra una serie de preguntas a la que le agradeceremos nos responda con total honestidad, seleccionando la opción que considere de manera más conveniente su punto de vista. Cabe resaltar que esta investigación es únicamente con fines de estudio, por tanto, es anónima y no existen respuestas buenas ni malas.

Total, Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Total, Acuerdo
TD (1)	D (2)	I (3)	A (4)	TA (5)

N°	ITEM Significación de la tarea	ESCALA DE LIKERT				
		TD(1)	D(2)	I(3)	A(4)	TA(5)
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
3	Me siento útil con la labor que realizo					
4	Me complace los resultados de mi trabajo					
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona					
6	Me gusta el trabajo que realizo					
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo					
8	Siento que la actividad que desempeño me motiva					
	Condiciones de trabajo					
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
10	El ambiente donde trabajo es confortable					
11	Mi trabajo de trabajo es el adecuado					
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
13	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable					
14	Dentro de mi horario de trabajo cumpla con mis funciones					
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo					
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias					
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo					
	Reconocimiento Personal y Social					
18	Siento que recibo “buen trato” de parte de la empresa					
19	Las actividades que realizo son en equipos de trabajo					
20	Mis funciones son las actividades principales					
21	Me gusta compartir con mi equipo de trabajo					

22	Cumplo mi jornada laboral sin llegar a las horas extras					
	Beneficios Económicos					
23	Siento que estoy conforme con mi contrato					
24	Estoy de acuerdo con la retribución económica					
25	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
26	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					

Anexo 4: Formato de validación de contenido por juicio de experto



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Mrto. Jorge Alberto Garces Angulo, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en **Administración de Empresas**, titulado **"El Control Organizacional Informal: Una prueba empírica en una empresa de ventas B2B"**, elaborado por el estudiante **Alejandro Mendoza Cabrera**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 7 de octubre de 2023.

Garces Angulo Jorge Alberto



Apellidos y Nombres del experto

Firma



Dr./ Mg./Lic. Nombre: Jorge Alberto Garces Angulo

Cargo Actual: Docente



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Dr. César Wilbert Roncal Díaz, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en **Administración de Empresas**, titulado **“El Control Organizacional Informal: Una prueba empírica en una empresa de ventas B2B”**, elaborado por el estudiante **Alejandro Mendoza Cabrera**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 12 de octubre de 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'César Wilbert Roncal Díaz', is positioned above the printed name.

César Wilbert Roncal Díaz

Apellidos y Nombres del experto

Firma

Dr./ Mg./Lic. Nombre: César Wilbert Roncal Díaz

Cargo Actual: Docente



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe **Mg. Rafael Ángel Olaya León**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en **Administración de Empresas**, titulado "**El Control Organizacional Informal: Una prueba empírica en una empresa de ventas B2B**", elaborado por el estudiante **Alejandro Mendoza Cabrera**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 06 de octubre del 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rafael Olaya León', is written over a solid horizontal line.

Mg. Rafael Ángel Olaya León
16727207

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Rafael Ángel Olaya León|

Cargo Actual: Docente