

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL, ASI COMO LA RELACIÓN DE AMBAS VARIABLES CON
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO,
AGENCIA CAYMA, AREQUIPA 2015”**

TESIS PRESENTADA POR:

PEREZ PAREDES GABRIELA STEPHANIE

**PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AREQUIPA – PERÚ

2015

Dedicatoria

A mis padres Marco Antonio y Enid por ser siempre el motor que me impulsa, a mis hermanas Daniela y Valerie por las risas y apoyo infinito siempre, a Walter por su ejemplo y vida.



Agradecimientos

*Gracias a Dios, por estar conmigo en todo momento permitiéndome culminar
mi carrera y este trabajo.*

*A la Universidad Católica de Santa María, por darme la oportunidad de ser
parte de ella, a mis docentes por todo lo aprendido en las aulas.*

Gabriela



Epígrafe

Lo que construye la marca no es el mensaje, es la experiencia que se vive con ella.

Alex Pallete.



Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Epígrafe	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Resumen	xiii
Abstract	xv
Introducción	xvi

Capítulo I

Planteamiento Teórico

1.1 Problema.....	1
1.2 Descripción.....	2
1.2.1 Campo, área y líneas de investigación.....	2
1.2.2 Tipo de problema.....	2
1.2.3 Variables del estudio.....	2
a) Análisis de variables.....	2
b) Operacionalización de las Variables.....	3
c) Dimensiones.....	5
1.3 Interrogantes de la investigación.....	5
1.3.1 Interrogantes básicas.....	5
1.3.2 Interrogantes Específicas.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos de la Investigación.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Marco Teórico.....	8
1.6.1 Clima organizacional.....	8

1.6.2 Orígenes de clima organizacional.....	8
1.6.3 Definición de clima organizacional.....	9
1.6.4 Las limitaciones entre clima y cultura organizacional.....	11
1.6.5 EL clima y sus relaciones con otras cuestiones afines.....	12
a) Satisfacción.....	14
b) Motivación.....	15
c) Liderazgo.....	21
1.6.6 Contenido y dimensiones del clima.....	25
1.6.7 Percepción del clima organizacional.....	27
1.6.8 Tipos de clima organizacional.....	29
1.6.9 Factores de influencia en el clima organizacional.....	31
1.6.10 Identificación del clima organizacional de una empresa.....	33
1.6.11 La efectividad como tercera dimensión del clima.....	35
1.6.12 Escalas del clima organizacional.....	41
1.6.13 Satisfacción laboral.....	43
1.6.14 Factores de satisfacción laboral.....	47
1.6.15 Modelos teóricos que explican la satisfacción en el trabajo.....	47
1.6.16 Satisfacción del cliente.....	50
1.6.17 Factores en la satisfacción del cliente.....	50
1.6.18 Calidad del servicio.....	50
1.7. Antecedentes.....	51
1.8. Hipótesis de la investigación.....	52

Capítulo II

Planteamiento operacional

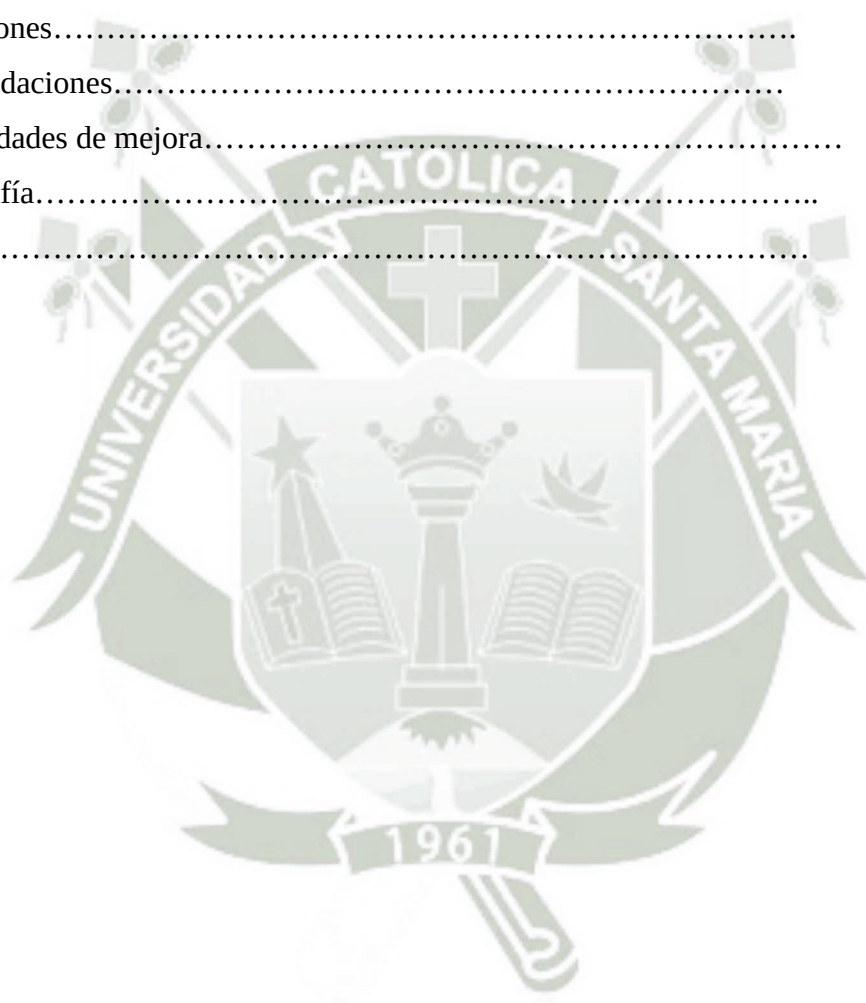
2.1 Técnicas e instrumentos.....	54
2.2 Estructura de los instrumentos.....	54
2.3 Campo de verificación.....	59
a) Ámbito.....	59
b) Temporalidad.....	60
2.4 Unidades de estudio.....	60
a) Universo.....	60
b) Muestra.....	62

2.5 Estrategia de recolección de datos.....	63
2.6 Recursos necesarios.....	63
2.7 Cronograma.....	64

Capítulo III

Resultados

3.1 Resultados descriptivos.....	65
Conclusiones.....	102
Recomendaciones.....	104
Oportunidades de mejora.....	106
Bibliografía.....	110
Anexos.....	113



Índice de figuras

Figura1: Ubicación y relaciones del clima de trabajo.....	11
Figura 2: Teoría de Maslow.....	17
Figura 3: Impersonalidad de mando.....	22
Figura 4: Transaccionalidad por agencia (Tx).....	61



Índice de tablas

Tabla 1 Análisis descriptivo de datos numéricos de la población de trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.....	66
Tabla 2 Análisis descriptivo de datos categóricos de la población de trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma	68
Tabla 3 Distribución de frecuencias y porcentajes de los factores de la escala del clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.....	70
Tabla 4 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles del clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.....	73
Tabla 5 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles del clima organizacional según sexo en trabajadores de la Caja de Ahorro y crédito, agencia Cayma.....	75
Tabla 6 Análisis numérico de los niveles del clima organizacional según edad en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma	77
Tabla 7 Distribución de frecuencias y porcentajes del clima organizacional según condición laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.....	79
Tabla 8 Análisis numérico de los niveles del clima organizacional según tiempo de servicio en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma	81
Tabla 9 Distribución de frecuencias y porcentajes de los factores de la escala de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.....	83

Tabla 10 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia

Cayma..... 85

Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción laboral según sexo en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia

Cayma..... 87

Tabla 12 Análisis numérico de los niveles de satisfacción laboral según edad en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma 89

Tabla 13 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción laboral según condición laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia

Cayma..... 91

Tabla 14 Análisis numérico de los niveles de satisfacción laboral según tiempo de servicio en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia

Cayma..... 93

Tabla 15 Análisis numérico de los niveles de satisfacción del cliente en usuarios de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma 95

Tabla 16 Análisis numérico de la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma 98

Tabla 17 Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma 100

Índice de gráficos

Gráfico 1: Diagrama de cajas y bigotes de la población de trabajadores por el tiempo de servicio.....	68
Grafico2: Diagrama de barras de datos de la población categóricos.....	69
Gráfico 3: Diagrama de barras factores de la escala del clima organizacional.....	72
Gráfico 4: Diagrama circular niveles del clima organizacional.....	74
Gráfico 5: Diagrama de barras del clima organizacional según sexo.....	76
Gráfico 6: Diagrama de cajas y bigotes del clima organizacional según edad.....	78
Gráfico 7: Diagrama de barras de clima organizacional según condición laboral...	80
Gráfico 8: Diagrama de cajas y bigotes del clima organizacional según tiempo de servicios.....	82
Gráfico 9: Diagrama de barras factores de la escala de satisfacción laboral.....	84
Gráfico 10: Diagrama circular satisfacción laboral.....	86
Gráfico 11: Diagrama de barras satisfacción laboral según sexo.....	88
Gráfico 12: Diagrama de cajas y bigotes de la satisfacción laboral según edad.....	90
Gráfico 13: Diagrama de barras satisfacción laboral según condición laboral.....	92
Gráfico 14: Diagrama de cajas y bigotes de la satisfacción laboral según tiempo de servicio.....	94

Gráfico 15: Diagrama de cajas y bigotes satisfacción del cliente en usuarios..... 96

Gráfico 16: Diagrama de barras satisfacción cliente..... 99

Gráfico 17: Diagrama de barras satisfacción cliente..... 101



Resumen

La investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente y la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma el tipo de muestreo que se llevó a cabo fue de tipo censal para los trabajadores, quedando conformada por los 35 trabajadores de la agencia Cayma, para los clientes se realizó un muestreo probabilístico al azar y quedó conformada por 379 usuarios. La hipótesis primera fue: Dado que la satisfacción del usuario depende de factores relacionados al estilo de dirección, relaciones interpersonales de los trabajadores, retribuciones de los trabajadores, entre otras características. Es probable que el clima organizacional se relacione de manera directamente proporcional y positiva con la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma. Como segunda hipótesis fue: Dado que la satisfacción del usuario depende de factores relacionados a las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal y/o social de los trabajadores, especificación de tareas y otras características laborales del trabajador. Es probable que la satisfacción laboral se relacione de manera directamente proporcional y positiva con la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma. Se consideró como variables independientes: el clima organizacional y la satisfacción laboral. Como variable dependiente la satisfacción del cliente. Para medir la variable clima organizacional se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), para la satisfacción laboral la Escala de Opiniones de la Satisfacción Laboral –SPC y para la satisfacción del cliente la Escala de Satisfacción cliente. La investigación fue correlacional transversal. Llegando a concluir que con respecto al clima organizacional el 88.6% está en el nivel promedio, no existen diferencias por sexo, ni por condición laboral ($p < 0.05$), a mayor edad y mayor tiempo de servicio la percepción sobre el clima laboral es promedio y los trabajadores con menos años de servicio y menor edad tienen una percepción alta. Con respecto a la satisfacción laboral el 52.4% está en el nivel promedio, los trabajadores con mayor edad y más años de servicio presentan un nivel de insatisfacción, las mujeres están más satisfechas que los varones por su centro laboral. Y con respecto a la satisfacción del cliente el 32% tiene una satisfacción promedio, con notas de 11 en una escala del 0 al 20, el servicio que menor puntúa es la rapidez en el tiempo de atención. Finalmente el clima organizacional y la satisfacción laboral si están relacionados con la satisfacción del cliente de la Caja y Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, satisfacción del cliente.



Abstract

The research aimed to determine the relationship between organizational climate and customer satisfaction and the relationship between job satisfaction and customer satisfaction of the Fund Savings and Credit, agency Cayma the type of sampling that was conducted is for census workers, it was formed by 35 workers, for customers random probability sampling was performed and was made up of 379 members. The first hypothesis was: Because customer satisfaction depends on factors related to management style, interpersonal relationships of employees, remuneration of workers, among other features. Probably the organizational climate is related in direct proportion, positive customer satisfaction with the Fund Savings and Credit, agency Cayma. As a second hypothesis was: Because customer satisfaction depends on factors related to working conditions, personal recognition and / or social workers, specifying tasks and other job characteristics of the worker. It is likely that job satisfaction is related in direct proportion, positive customer satisfaction with the Fund Savings and Credit, agency Cayma. It was considered as independent variables: organizational climate and job satisfaction. As dependent variable customer satisfaction. To measure the organizational climate variable Organizational Climate Scale (EDCO) was used for the job satisfaction Scale Reviews Job Satisfaction -SPC and customer satisfaction Customer Satisfaction Scale. The study is cross correlation. Coming to the conclusion that with respect to organizational climate is 88.6% in the average level, there are no differences by sex, or condition works ($p < 0.05$), the older and longer service the perception of the labor climate is average and workers with fewer years of service and younger have a high perception. With regard to job satisfaction is 52.4% in the average level, older workers with more years of service and have a level of dissatisfaction, women are happier than men for their workplace. And with regard to customer satisfaction it has a 32% average satisfaction with notes of 11 on a scale of 0 to 20, with the service that lower rate is the speed at the time of care. Finally, the organizational climate and job satisfaction if they are related to customer satisfaction of the Fund Savings and Credit, agency Cayma, Arequipa.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, customer satisfaction.

Introducción

Para garantizar la continuidad de un negocio en crecimiento es importante estrechar lazos con clientes y usuarios mediante servicios que ofrezcan más que un producto a comercializar.

Como afirman Gelade and Young 2005; Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997); Schneider, White, and Paul (1998); Schneider (2005), es importante analizar la relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y ver cómo influye directamente en la satisfacción del cliente.

Una caja de ahorro y crédito, que pertenece a la actividad económica financiera del país, tiene como misión la prestación de diferentes servicios microfinancieros a sectores en crecimiento, buscando brindarles servicios diferenciados con el resto del mercado financiero. La calidad con que estos servicios sean ofrecidos será el marco delimitador en la relación de cliente/empresa.

Numerosos estudios establecen el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; planteándose así que cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, se produce un incremento en la productividad, traduciéndose en un incremento económico para la empresa.

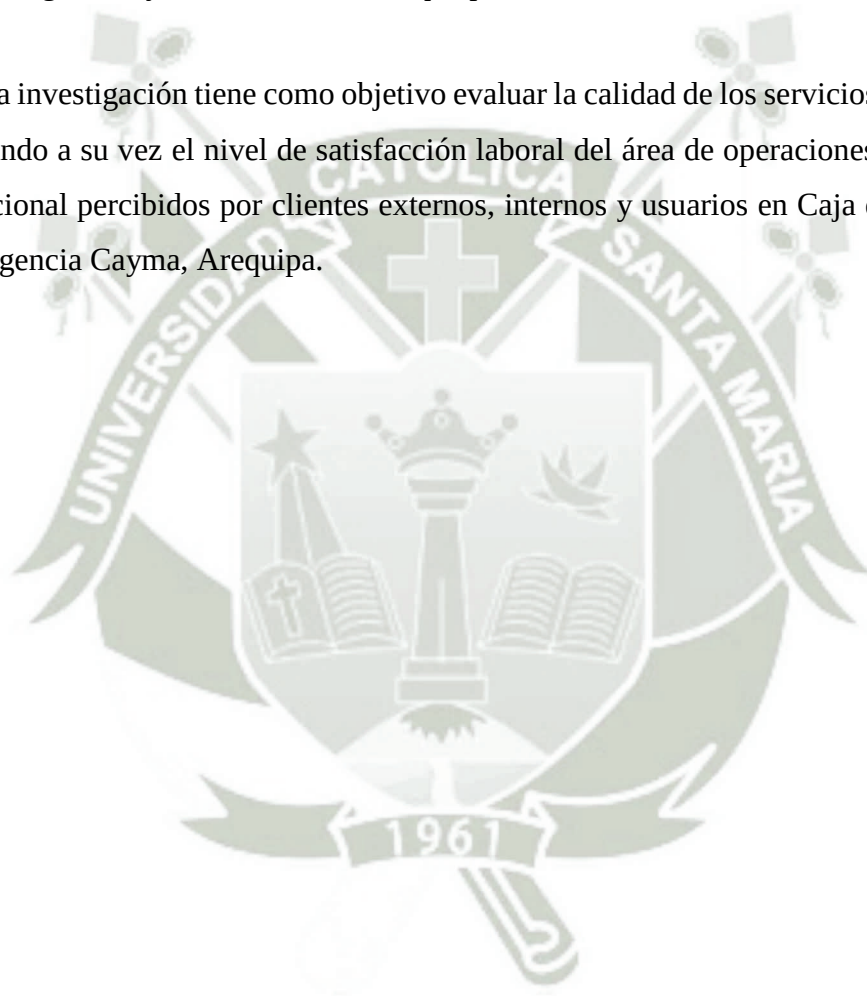
Mientras que la insatisfacción laboral puede conllevar a una baja eficiencia en la organización, así como conductas negativas de parte de los trabajadores a la hora de realizar sus funciones y alta rotación de personal, como afirma (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009), Blum (1990), analiza la satisfacción en el trabajo como el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; relacionados directamente con el trabajo y factores específicos como el salario, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa de trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de motivos de queja y otros conceptos similares.

Por su parte, (Silveira Luz & Gonçalves Quelhas, 2003) plantean que el clima refleja el estado de ánimo o grado de satisfacción de los funcionarios de una empresa en

un momento determinado, dado no sólo por la relación del individuo con la organización, sino también con su vida social fuera de la empresa.

De igual manera, se pretende demostrar, la relación del clima organizacional con la satisfacción del cliente, como afirman Schneider, Macey, Lee, & Young (2009) quienes plantean la existencia de la estrecha relación que existe entre la satisfacción del cliente y sus estados financieros, llegándose a convertir en una ventaja competitiva para la entidad cuando se tiene en cuenta el efecto que estos producen desde las prácticas administrativas, orientadas a generar y mantener un clima que promueva la excelencia del servicio.

Esta investigación tiene como objetivo evaluar la calidad de los servicios prestados, identificando a su vez el nivel de satisfacción laboral del área de operaciones y el clima organizacional percibidos por clientes externos, internos y usuarios en Caja de ahorro y crédito, agencia Cayma, Arequipa.



Capítulo I

Planteamiento Teórico

1.1 Problema

Actualmente las organizaciones están optando por estrategias y metas enfocadas directamente en la satisfacción global del consumidor y de acuerdo al cumplimiento de estos objetivos califican a sus empleados.

Se debe tener en cuenta que una empresa líder busca no solo establecer metas periódicas en cuanto a la satisfacción del consumidor, sino que forme parte de su cultura organizacional y no se encuentre plasmado solamente en un manual.

Los empleados del área de operaciones tienen una gran importancia para las empresas inmersas en la banca comercial del país, pues son ellos quienes mantienen un contacto directo con el cliente y se encargan de satisfacer las exigencias del consumidor y lograr que se sientan satisfechos por los servicios prestados. Cómo podrían estos empleados brindar un servicio de calidad si ellos no se sienten satisfechos dentro de su puesto de trabajo, se observa una fuerte demanda de personal sobre todo, para el área de operaciones por su alta rotación.

Es importante para las organizaciones analizar cuáles son los factores que influyen en los niveles de satisfacción de sus empleados para poder reforzar y mejorar la percepción que tienen sobre la empresa en general.

1.2 Descripción

1.2.1 Campo, área y línea de investigación

- a) Campo: Ciencias Sociales
- b) Área: Administración
- c) Línea de Investigación: Comportamiento organizacional.

1.2.2 Tipo de problema

- a) Tipo: Investigación Básica de campo.
- b) Nivel: Descriptivo – Explicativo.
- c) Profundización: Estudio de investigación correlacional transversal

1.2.3 Variables del estudio

a) Análisis de variables

Variables independientes:

Clima organizacional

Satisfacción laboral

Variable dependiente

Satisfacción del cliente.

b) Operacionalización de las Variables

Indicadores y medios de la variable independiente

Variables	Sub variables	Indicadores	Instrumento
Clima organizacional	- Contexto Físico - Contexto Social. - Contexto intraorganizacional	• Relaciones interpersonales.	Escala de Clima Organizacional (EDCO)
		• Estilo de dirección	
		• Sentido de pertenencia	
		• Retribución	
		• Disponibilidad de recursos	
		• Estabilidad	
		• Claridad y coherencia en la dirección.	
		• Valores colectivos.	
Satisfacción laboral	• Factor motivacional intrínseco	• Significación de la Tarea.	Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)
	• Factor higiénico intrínseco	• Condiciones de Trabajo.	
	• Factor motivacional extrínseco	• Reconocimiento personal y/o Social.	
	• Factor higiénico extrínseco.	• Beneficios Económicos.	

Indicadores y medios de la variable dependiente

Variable	Sub-variable	Indicadores	Instrumentos
Satisfacción del cliente	Servicio al cliente	• Cordialidad	Escala-cuestionario
		• Ofrecimiento de ayuda	Escala-cuestionario
		• Trato con amabilidad y cortesía	Escala-cuestionario
		• Respuestas claras a los requerimientos	Escala-cuestionario
		• Rapidez en la atención	Escala-cuestionario

c) Dimensiones

Dimensión Temporal: El estudio abarcó el periodo comprendido entre los meses de enero a marzo del 2015.

Dimensión Espacial: El estudio cubre el ámbito geográfico correspondiente a la provincia de Arequipa, distrito de Cayma.

Dimensión Social: El estudio cubre a clientes que hayan asistido a la agencia Cayma en el periodo de enero a marzo.

1.3 Interrogantes de la investigación

1.3.1 Interrogantes básicas

- ¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa?
- ¿Existe relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa?

1.3.2 Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la percepción sobre nivel de clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa?
- ¿Existe satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa?

1.4 Justificación

A nivel teórico, la investigación abordó conceptos como la satisfacción laboral, entendida como la actitud con la que el trabajador enfrente su propio trabajo. Esta actitud basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo es determinada, conjuntamente, por las características actuales del puesto con las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Se realizó un análisis teórico del clima organizacional y la satisfacción laboral en función del entorno laboral y donde está situado respecto a su nivel de aspiraciones. Cuando el ambiente ofrece pocas posibilidades para la satisfacción de las necesidades, este tipo de personas serán las menos satisfechas. También se analizó la satisfacción en función del género, edad, condición laboral y tiempo de servicio. Afirmando que existen diferencias en la percepción del clima organizacional y satisfacción laboral en función de las características demográficas y laborales.

A nivel social, el aporte de la investigación consistió en comprender que abordar las inquietudes del usuario externo es tan esencial para la atención de buena calidad como la competencia técnica. Para el usuario, la calidad depende principalmente de su interacción con el personal, de atributos tales como el tiempo de espera, el buen trato, la privacidad, la accesibilidad de la atención y, sobretodo, de que obtenga el servicio que procura.

El presente estudio en ese sentido busca demostrar la relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y su repercusión en la percepción de los clientes en cuanto a la calidad brindada al momento de requerir sus servicios ya sea como clientes directos o usuarios.

La investigación es relevante y de actualidad, ya que conocer la perspectiva del cliente con respecto a los servicios fue reconocida crecientemente durante la década de los ochenta. Cuando las empresas y sus trabajadores ponen al usuario por encima de todo, ellos ofrecen servicios que no sólo cubren los estándares técnicos de calidad, sino que también cubren sus necesidades con respecto a otros aspectos de la calidad, tales como respeto, información pertinente y equidad.

Desde el punto de vista económico, se partió del concepto que se es competitivo como organización o como persona si se está entre los que, de acuerdo a criterios del mercado, proporcionan mayor satisfacción al cliente. De tal forma que la satisfacción del usuario pasa a constituir una exigencia que se extiende progresivamente desde una perspectiva tradicionalmente centrada en la institución a otra que incorpore la perspectiva de los usuarios y trabajadores de los servicios, que los enfoques gerenciales denominan usuarios externos e internos respectivamente. La satisfacción del usuario fue uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad, dado que influye de manera determinante en su comportamiento.

Finalmente, la justificación personal del presente trabajo de investigación es de vital importancia ya que permitió conocer en detalle las ventajas de mantener un clima organizacional adecuado reflejándose directamente en los niveles de satisfacción de los usuarios y clientes; incrementando a su vez la productividad.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivos Generales

- Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa.
- Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción sobre nivel de clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa.

- Identificar la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Clima organizacional

Chiavenato (2009) se refiere al clima organizacional como el ambiente que existe entre los miembros de una organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados indicando la manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, siendo favorable cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral en los miembros de la empresa; siendo desfavorable a su vez si no se logra satisfacer dichas necesidades.

1.6.2 Orígenes de clima organizacional

El clima organizacional se instala dentro de la teoría general de la Administración gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes en este campo del conocimiento.

El 1924 Elton Mayo exponente del movimiento de las relaciones humanas comenzó a preguntarse sobre los diferentes elementos que podrían mejorar el bienestar productivo dentro de las organizaciones centrando sus estudios en el Wester Electric Co. Analizando por casi diez años el comportamiento de los trabajadores ante situaciones más o menos singulares.

Estos estudios manifestaron una serie de variables psicológicas que dependiendo de su intensidad y signo podían repercutir en el estado emocional de los participantes y en los resultados esperados de la organización: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que habían sido ignoradas por la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006).

Aunque no existe constancia alguna de que se estuviera definiendo el concepto de clima laboral, las primeras alusiones a esta definición se observan en investigaciones posteriores de Kurt Lewin et al. (1939); a quién se le atribuye la atención puesta sobre las personas y el entorno con sus variados elementos para lograr una mejor comprensión de la conducta humana.

La siguiente escuela en introducir el término fue la del comportamiento o conductista; surgiendo así las teorías de motivación humana a la cabeza de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificadores de estilos de gerencia: Las teorías X y Y de McGregor y los cuatro sistemas administrativos de Likert (Chiavenato 2006).

Con la aplicación de la teoría de los Sistemas a la administración, gracias a Bertalanffy (1950) se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales con permanente interacción entre si y el entorno, creando así un distintivo clima organizacional.

1.6.3 Definición de clima organizacional

Se sabe de la problemática para poder definir este término, pues aún en la actualidad no existe un grado de consenso sobre la definición al uso (Parker, 2003). Existiendo así una amplia variedad de términos como clima organizacional (Salgado, 1996) o clima psicológico (Tordera, 2007); sin dejar de lado al que se denomina clima laboral como concepto convergente.

En general se podría definir el clima organizacional como la conducta que presentan los diferentes miembros dentro de una organización, intentando racionalizar que sensaciones experimentan estos individuos al desarrollar sus funciones (Patterson, 2005).

Sin embargo, se consideró la definición de clima organizacional agrupada en tres posturas o enfoques (Silva, 1996; Brunet, 2004).

Las definiciones objetivas que comprenden al clima organizacional como características tangibles en una organización que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunnet, 2004). Se denomina entonces a esta definición como el enfoque estructural pues los individuos son capaces de percibir su entorno como algo concreto y reflejarlo manteniendo percepciones similares, logrando reproducirlo sin modificaciones (Mañas, González y Peiró, 1999).

Las definiciones subjetivas entienden el clima laboral como una percepción personal de los miembros dentro de una organización, asumiéndose así una postura extrema como la anterior mencionada. Dependiendo así del estado de ánimo de quienes lo viven, siendo moldeable y poco fiable. Se denomina a este tipo de definición como “enfoque perceptual de la formación del clima”, el clima desde esta postura es una descripción individual del entorno organizacional. (Mañas et al., 1999).

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima como un resultado entre la interacción recíproca entre el ambiente y los individuos (Mañas et al., 1999), agregan un cuarto enfoque, similar al integrador, que abarca la cultura organizacional como una estructura abstracta que ayuda a formar el clima.

A lo largo de los años han surgido muchos modelos sobre el clima organizacional, tratando de explicar las conexiones del clima, sus causas y efectos. Pero una de las características que destaca entre todos estos modelos es la discrepancia entre estos. Sin embargo, existe algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima. La Figura 1 recoge las coincidencias básicas entre los modelos, observándose que el clima es influido por el contexto general de la organización, repercutiendo sobre la satisfacción, la motivación y el desempeño del personal.

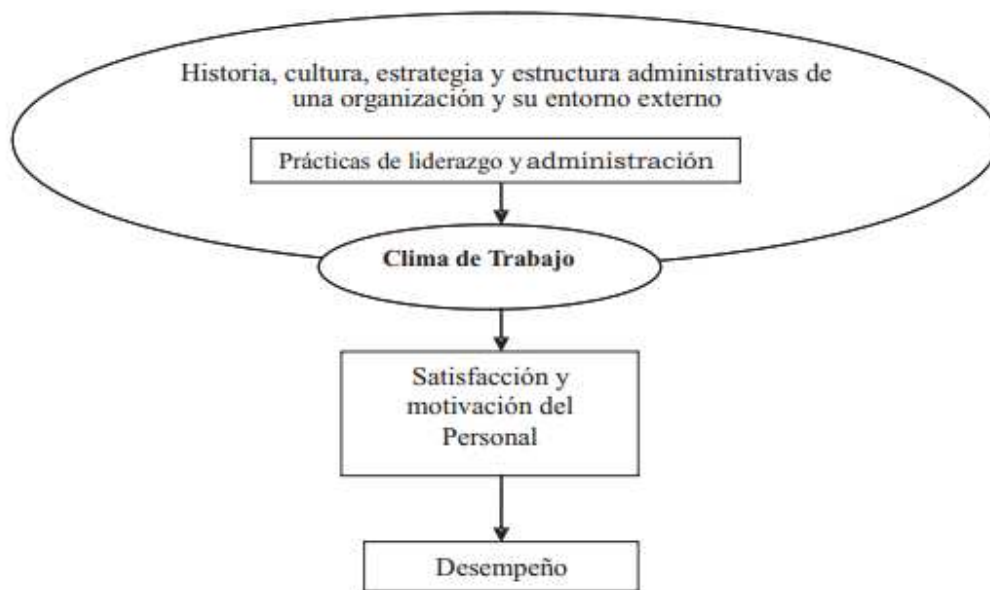


Figura 1. Ubicación y relaciones del clima de trabajo

Fuente: Orbegoso, A “Problemas Teóricos del clima organizacional:”. Extraída desde http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.odf

1.6.4 Las limitaciones entre clima y cultura organizacional

Para algunos estudiosos es posible dar una diferencia en cuanto a conceptos entre estos dos términos definiendo que la cultura organizacional se enfoca más en el conjunto de valores y creencias del personal que deberán ser seguidas para un correcto funcionamiento en la organización¹. Pues teniendo en cuenta los resultados anteriores la organización se debió organizar y contar con premisas desarrolladas, descubiertas o inventadas para poder afrontar los diferentes cambios que funcionaron lo suficientemente bien para ser enseñadas y aprendidas por nuevos miembros en la organización con el pasar del tiempo, siendo esa la manera correcta de sentir, afrontar y percibir los diferentes problemas o cambios que pueda sufrir dicha organización (Shein, 1998).

¹ Fischman, D (2015). “La diferencia entre cultura y clima laboral”. Extraída desde <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=in&id=34>

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecia así los diferentes conceptos: el clima es la característica de una organización percibida por el trabajador y la logra describir de manera colectiva; mientras que la cultura son las normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. Siendo así el clima un factor subjetivo, temporal y manipulable. Mientras que la cultura tiene una larga elaboración y raíces en la organización siendo un fenómeno de larga duración y menos voluble a la manipulación.

Landy y Conte (2006) señalan una diferencia aún más interesante. La cultura es creada desde arriba, por los directivos. El clima por su lado es creado por los jefes y supervisores quienes tienen como destinatario final a los empleados o trabajadores operativos.

Se podría afirmar entonces que el clima se refiere a la percepción de los empleados frente a la empresa, el ambiente que respiran en ella, las emociones favorables o desfavorables que esta despierta en ellos; mientras que la cultura se refiere a las creencias, valores y normas que se deberán compartir entre los empleados y determina la manera en que funcionan las cosas pudiendo variar de acuerdo al departamento, planta o sucursal.

Ronnie Moscol (2000) señala que la cultura es lo que mantiene unida a una organización pues expresa las creencias e ideales de la organización, llegándola a compartir mediante elementos simbólicos como historias, lenguaje especializado, rituales, etc.

Por ende, si se desea cambiar el clima organizacional se deberá evaluar la percepción que tienen los trabajadores acerca de la cultura y la forma en que se desarrollan las cosas dentro de la empresa.

1.6.5 EL clima y sus relaciones con otras cuestiones afines

Se podría analizar la relación existente entre este factor y otros relevantes pero generalmente se agrupa esta variable directamente con la de satisfacción en el puesto de

trabajo (Locke, 1976; Brunet, 1987). Justificando esta conexión en el impacto que tiene la percepción del trabajador basados en el clima global de la organización y la satisfacción que experimenta el individuo en el puesto que desempeña involucrando a su vez la satisfacción obtenida por el cliente.

Otra relación importante entre el clima organizacional y el desarrollo organizacional fue realizada por Bennis (1973) quien afirma que el mejor camino para lograr un cambio organizativo es mejorar el clima en las organizaciones. En este sentido, los cambios organizativos deben realizarse desde los altos estamentos para enfatizar la idea de los comportamientos a modificar dentro de los trabajadores como afirma Beckhard (1999).

Los estilos de dirección y liderazgo también se conectan directamente con el clima laboral según los estudios realizados por Likert (1967), quien propuso el diagnóstico basado en variables intermedias, causales y finales dando lugar a cuatro tipos de clima distintivos: autoritario-explotador, autoritario-paternalista, consultivo y participativo. Otros estudios a su vez demuestran que es altamente probable que el clima laboral repercuta en los estilos de dirección existentes ya que los estilos de liderazgo influyen sobre el clima organizativo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein, 1985; Goleman, 2000; Stringer, 2002).

Sobre todas estas relaciones existen varias teorías, estudios e investigaciones, dado el impacto en la elaboración de estrategias para el diagnóstico organizacional, es conveniente analizar entonces los elementos con los que ha sido relacionado el clima organizacional.

a) Satisfacción

Muchos estudios han demostrado que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción. Así, Vollner (1962) demostró que el ambiente subyace en las condiciones de trabajo sobre su satisfacción y productividad.²

Zuluaga (2001), afirma que el concepto de satisfacción hace referencia al grado que puede experimentar un individuo en su realidad laboral. Representando así el componente emocional de la percepción y que tiene además componentes cognitivos y conductuales. La variación de este sentir puede variar de acuerdo a la comparación de lo que se desee tener y de lo que se tiene, como consecuencia de este análisis se obtendrá un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según las condiciones que el empleado encuentre en la organización.

Por su parte, Brunet (2011), sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Dependiendo de la percepción del individuo de su lugar de trabajo su satisfacción personal será mayor o menor teniendo en cuenta las necesidades que haya logrado satisfacer, afectando directamente a su vez de manera positiva o negativa su desempeño laboral.

Cuando la persona logra encontrar dentro de la organización satisfacer sus necesidades o una adecuación a estas, se puede postular que estará satisfecho. Siendo obvio que un clima que permita al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en este, una visión positiva del empleo (Larouche y Delorme, 2011).

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

² Ramos moreno, Diana Constanza (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Programa de Psicología, Sede Fusagasugá.

- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.

Lawer (2011) demostró que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima organizacional. Por el contrario, las variables que muestran una relación significativa son la estima de sí mismo, autonomía y realización. Teniendo en cuenta estos resultados los factores realmente importantes son los que afectan en la vida cotidiana de una persona teniendo una mayor influencia en la percepción del clima. Es así como el estilo de liderazgo superior, comportamiento del grupo y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional influyen directamente sobre la percepción del clima.

b) Motivación

Los procesos motivacionales internos como las preferencias, persistencia y empeño se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo y la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales (Zuluaga, 2001).

Chiavenato (2011) sostiene que los seres humanos se adaptan a la variedad de situaciones para poder satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, definiéndose en estado de adaptación pero no solo de necesidades fisiológicas y de seguridad; sino también las de pertenencia a un grupo social que genere en el individuo autorrealización y aceptación. La insatisfacción de estas necesidades generará problemas de adaptación. La satisfacción de este tipo de necesidades depende de la personas con autoridad jerárquica.

El clima organizacional guarda una estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, cuando la motivación es alta el clima sube, traducándose en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando el nivel de motivación es bajo se caracterizará por estados de depresión, desinterés, apatía, frustración,

y en casos extremos, en estados de agresividad, tumulto, inconformidad y confrontación con la organización como huelgas.³

Debido a la relación de la motivación y el clima organizacional es conveniente dar a conocer las teorías de motivación más importantes, si se busca incrementar la productividad y la calidad del personal se necesita conocer los factores que influyen en la motivación del empleado. Los estudios más importantes acerca de la motivación son: El de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades de MaClelland, las teorías de McGregor quien hace también un importante aporte de la explicación de este concepto.

Lourdes Münch (2011) explica dichas teorías así:

i. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

La teoría postula que la motivación depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización; estas necesidades tienen un orden jerárquico, debido a que si la primera necesidad no se ha satisfecho esta tiene el poder de motivar la conducta; sin embargo al ser lograda perderá el poder de motivación. De esta manera, el valor más alto dentro de la jerarquía será un factor de satisfacción cuando las necesidades de menor rango sean satisfechas. Maslow postula que para que la organización logre satisfacer estas necesidades, deberá proporcionar las condiciones adecuadas dentro del puesto de trabajo. Esta jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán ser satisfechas en el siguiente orden:

³ Ramos moreno, Diana Constanza (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Programa de Psicología, Sede Fusagasugá.



Figura 2 Teoría de Maslow

Fuente: “Pirámide de Maslow”. Extraída desde <http://www.audistico.es/piramide-de-maslow/>

Necesidades básicas:

- Fisiológicas: Siendo necesidades imprescindibles para sobrevivir como el alimento, techo; siendo satisfechas mediante sueldos y prestaciones.
- Seguridad: Hace referencia a la necesidad de no sentirse amenazado por circunstancias del medio, incluyendo aquí la estabilidad en el empleo, ambiente en el trabajo, salario, seguro de vida, higiene y seguridad entre otras.
- Afecto, amor, pertenencia: Evidenciándose en la necesidad de mantener relaciones afectivas con las personas, facilitándose de esta manera la interacción y cooperación en los diferentes grupos.
- Estima o reconocimiento: Implicando el ser respetado por lo demás y por uno mismo, es la necesidad de reconocimiento y esfuerzo al trabajo. Obteniéndose del diseño de sistemas de recompensas dentro de una organización.

Necesidades de crecimiento:

- Autorrealización: Haciendo referencia al deseo de realizar todas sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, pues cuanto mayor sea la satisfacción obtenida, se incrementará la

necesidad de auto realizarse, se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

ii. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Herzberg, determinó que existen dos factores que afectan en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos como por ejemplo el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; y los factores externos o de higiene, que son comprendidos por las políticas de las empresas, sueldos, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados.

Los factores que intervienen en la motivación y conducta:

- Factores de higiene o mantenimiento: Evitan la falta de satisfacción pero no motivan, son los mínimos que se requieren en una institución como el sueldo, políticas y estilos de supervisión.
- Motivadores: Estos promueven la motivación, incluyendo la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y trabajo.

Cuando los factores de higiene sean adecuados las personas no se sentirán motivadas pero tampoco insatisfechas, Herzberg, recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

iii. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland postula la relación entre la motivación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de estas; siendo el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- Poder: Constituida por la necesidad de poseer el poder y ejercer autoridad, esta necesidad se puede considerar como una variación de la necesidad de estima.
- Afiliación: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los otros, disfrutando de su compañía. Esta necesidad representa la necesidad de afecto en la pirámide de Maslow.
- Logro: Cuando esta necesidad es predominante se manifiesta en la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El empleado es motivado por el logro que realiza logrando sus objetivos. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción en el trabajo cuando se carece de desafíos.

La teoría indica que para poder satisfacer estas necesidades se deberá ubicar al personal según su perfil psicológico.

iv. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor creador de estas teorías contrapuestas de dirección, indica que en la primera los directivos consideran que los trabajadores solo realizarán sus labores bajo amenazas; mientras que en la segunda teoría se establece que los directivos deben tener en cuenta el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

- A los empleados no les gusta el trabajo, y por lo tanto tratarán de evitarlo.
- Como no les gusta el trabajo tienen que ser obligados, controlados y amenazarlos con castigos para llegar a las metas establecidas.

- Los empleados evitan responsabilidades y pedirán instrucciones de manera formal siempre que puedan.
- Los empleados colocan la seguridad frente a todas sus necesidades y exhibirán pocas ambiciones.

Las premisas que muestran las ideas positivas de la naturaleza humana fue denominada Teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo como algo natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y controlan si están comprometidas con los objetivos.
- Las personas pueden aprender y solicitan responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones está muy difundida entre la población y no es exclusiva de puestos administrativos.

En la teoría X se asume que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos; mientras que la teoría Y asume que rigen las necesidades de orden superior. Una manera positiva de estimular las necesidades de la teoría Y es la participación en la toma de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes y buenas relaciones en los grupos para poder aumentar la motivación laboral.

Para poder aceptar cualquiera de estas teorías se deberá tener en cuenta la situación de la empresa, considerando que la motivación depende de lo atractivo que se haga al trabajo y llenar las satisfacciones de los miembros que desempeñen estos puestos, considerando importante que el trabajo se debe hacer fácil y agradable.⁴

⁴ Ramos moreno, Diana Constanza (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Programa de Psicología, Sede Fusagasugá.

c) Liderazgo

Münch (2011), define al liderazgo como la habilidad para inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de una visión mediante los objetivos.

Existiendo una diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección, no sirve de nada todos los recursos con los que se puedan contar si el líder de la organización no cuenta con una capacidad para organizar, coordinar y guiar los esfuerzos de su personal para obtener la máxima calidad y productividad en la búsqueda de sus objetivos.

El liderazgo y los estilos de dirección hacen referencia al conjunto de cualidades y técnicas que ejerce la dirección para dirigir a sus subordinados.

Existe una gran diferencia entre líder, jefe, gerente y director: ya que el cargo que pueda ocupar una persona no garantiza en lo más mínimo que posea las cualidades suficientes para ser líder. Lo deseable para toda organización es que los puestos gerenciales sean desarrollados por una persona que cuente con todas las competencias de ser líder.

Un líder se distingue de un jefe, pues su personal reconoce en el no solo a la autoridad que emana el tener ese puesto, sino por los conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad para poder conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de la empresa.

Se pueden conocer dentro de la organización a dos tipos de líderes; los que tienen ciertas características en su carácter para poder guiar a la gente y los que por otro lado son directivos circunstanciales, ya que el contexto les ha conferido autoridad para poder dirigir o gobernar. En cualquiera de estos casos el éxito o fracaso de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar

las características de líder, para poder tener la posibilidad de poder ejercer el poder y conseguir el apoyo de sus subordinados.

i. Teoría clásica

Münch (2011), cita a Blake y Mouton creadores de la teoría del Grid Gerencial o Malla Administrativa, quienes llegaron a la conclusión de la existencia de 81 estilos de liderazgo, pero destacando básicamente 5 estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

Estos autores presentan los estilos de liderazgo en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y el eje vertical representa el interés hacia las personas. Como se puede observar en la figura 3.

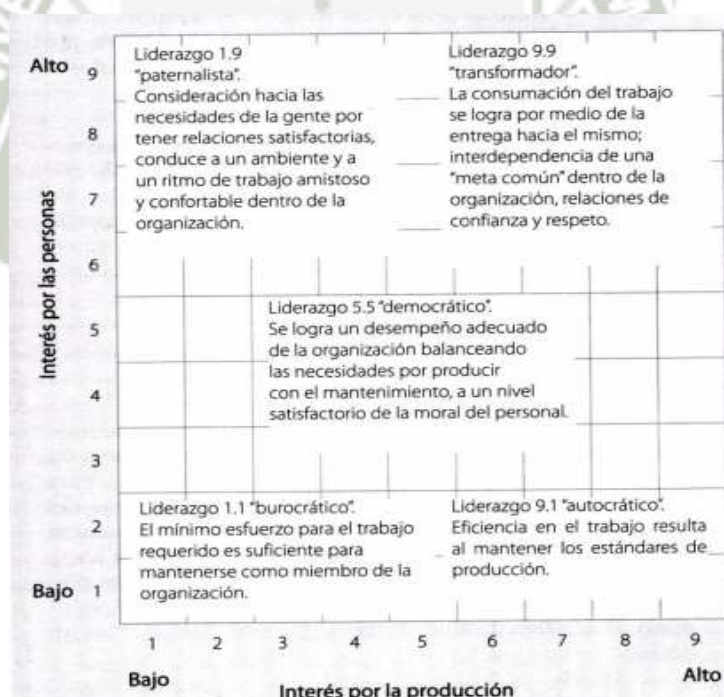


Figura 3 Impersonalidad de mando

Fuente: Münch, L (2011). *Liderazgo y Dirección, El liderazgo del siglo XXI*. México. Trillas. Pág. 151.

Al analizar los cinco estilos básicos de liderazgo se obtuvieron las siguientes ventajas y desventajas:

- Autócrata ó 9.1. Caracterizado por el énfasis en la dirección hacia la producción, ocasionando rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos teniendo en cuenta la productividad.
- Paternalista ó 1.9. Enfatiza la importancia del factor humano y de motivación a través de recompensas, conociéndose también como estilo “de la zanahoria”. Propiciando que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
- Burocrático ó 1.1. Prevalenciando la indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, el directivo busca conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo ocasiona pobres resultados.
- Democrático ó 5.5. Es un estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos pero no sobresalientes.
- Transformador ó 9.9. Este estilo se enfoca en la administración participativa, donde se potencia el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

Los autores de la teoría señalan la importancia de conocer estos estilos de dirección con la finalidad de desarrollar competencias para poder ejercer el estilo 9.9.

El estilo 9.9 ó trasformador se considera como el más conveniente para que un líder o administrador ejerza, pues la comunicación se favorece gracias al acuerdo de ambas partes, se toma en cuenta la opinión del trabajador frente a la toma de decisiones, formulación de objetivos y metas del equipo; lo que facilita una evaluación periódica en donde el jefe y subordinado evalúan y analizan los puntos fuertes y débiles.

ii. Liderazgo y desarrollo organizacional

Münch (2011) cita a Warren Bennis, por el desarrollo de uno de los enfoques más importantes acerca del liderazgo, Bennis sugiere que la administración se relaciona con la eficiencia del líder de tal forma que la organización funciona de manera apropiada en la que el liderazgo ejercido se oriente a la visión e identidad de la organización respondiendo a las preguntas: ¿Por qué estamos aquí?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál es nuestro destino, metas y misión? Para Bennis un líder es:

- Capaz de crear un visión.
- Un excelente comunicador.
- Consciente de los desafíos.
- Cómodo con el cambio.
- Capaz de equilibrar el corto y largo plazo.
- Un modelo de integridad.

Estableciendo cuatro competencias que determinan el éxito de un líder:

- Entender el poder y la importancia de reconocer a la gente.
- Recordarle a las personas lo que es importante.
- Sostener y generar confianza.
- Convertir a los seguidores en aliados íntimos.

Mientras que los rasgos centrales del líder son:

- Capacidad adaptativa para sobrevivir y adaptarse a las circunstancias adversas.
- Capacidad para crear una visión.
- Carácter.
- Integridad, equilibrio, ambición, competencia y moral.

Para Bennis, es importante que el líder conozca la visión, misión y objetivos específicos de la empresa a la que pertenece, a fin de recordarle a las personas que es importante para

el crecimiento personal y el éxito de la productividad de la misma, de tal forma que se pueda generar aliados dentro de los seguidores en pro de resolver los conflictos y el emprendimiento de estrategias, consiguiendo así que los empleados tengan en mente el mismo objetivo a fin de alcanzarlo.

iii.Liderazgo por objetivos

Peter Drucker (1954), postula la necesidad de que el líder defina objetivos claros en ocho áreas:

- Permanencia en el mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Rentabilidad.
- Desempeño y desarrollo del directivo.
- Desempeño y actitud del trabajador.
- Responsabilidad pública.

Encargándose el líder de velar por el trabajo en equipo, atrayendo personas positivas, innovadoras, disciplinadas, responsables y carismáticas consiguiendo así el mejor desempeño del trabajador a favor de la productividad de la empresa y su permanencia en el mercado.

1.6.6 Contenido y dimensiones del clima

Los elementos, contenidos y características que influyen en el comportamiento de los individuos y pueden ser medidas se denominan dimensiones del clima laboral.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función a ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: Forma en la que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y poder responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación de prensa y la manera de ejercerlos.
4. Características de los procesos de influencia: Importancia de la interacción superior/subordinado para poder establecer los objetivos de la organización.
5. Características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Características de los procesos de planeación: Forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de procesos de control: El ejercicio y la distribución del control de las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.⁵

Campbell, citado a su vez por Silva (1996) y por Brunet (2004) al momento de estimar que un cuestionario de clima organizacional debería contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- Autonomía individual: Refiriéndose a la responsabilidad, independencia y poder de decisión del que goza el sujeto en su organización.
- Grado de estructura del puesto: Se refiere a la forma de establecer y transmitir los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- Recompensa: Refiriéndose a los aspectos económicos y posibilidades de promoción.

⁵ “Dimensiones del clima organizacional”. Extraída desde http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimensiones_del_clima:organizacional.html

- Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulo de sus superiores.

Debido a la gran cantidad de dimensiones y múltiples cuestionarios las dimensiones más aceptadas para evaluar diferentes áreas son las siguientes:

- Remuneración.
- Relaciones personales.
- Conflicto.
- Compromiso organizacional.
- Motivación.
- Autonomía.
- Formación personal.
- Liderazgo.
- Planeación.
- Comunicación.

1.6.7 Percepción del clima organizacional

El clima organizacional se reduce a unas cuantas preguntas que nos permitirán identificar el tipo de clima organizacional:

- ¿Qué clase de gerentes tenemos?
- ¿Qué tipo de conducta es la más reconocida?
- ¿Qué se considera como recompensa?
- ¿Qué conducta es desmotivada aquí?
- ¿Qué se considera como castigo?
- ¿Qué tanta es la diferencia en status entre los niveles de la organización?
- ¿Cómo son manejados los errores?
- ¿Cómo se manejan los conflictos?
- ¿Cómo se toman las decisiones?

- ¿Cuál es la red de comunicación?
- ¿Qué es un nivel aceptable de desempeño?
- ¿Existe confianza entre la gente?
- ¿Es fácil cambiar las cosas?

a) Dimensiones de la percepción del clima organizacional

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
2. **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

b) Algunas determinaciones específicas del clima organizacional

De acuerdo a Ivancevich (1992), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

- **Condiciones económicas.-** Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- **Estilo de liderazgo.-** Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- **Políticas organizacionales.-** Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- **Características de los miembros.-** La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de actividad.-** La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

1.6.8 Tipos de clima organizacional

Los cuatro climas organizacionales son derivados de dos dimensiones del clima. Estas dimensiones son:

- Orientación a la tarea (OT): Enfatizando la productividad, buscando que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigido.
- Orientación a la relación (OR): Tiene un énfasis en la gente y se evidencia por escuchar, confiar y motivar.

Estas dos variables dan origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo del grado en el que están presentes Likert, (citado por Brunet, 1987) determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con subdivisiones:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I –Autoritario explotador.

Casi todas las decisiones se toman en la cima de la organización para luego ser distribuidas de acuerdo a las funciones de manera descendente. Los trabajadores se mueven en una atmósfera de miedo y ocasionalmente obtienen alguna recompensa o satisfacción de las necesidades que corresponden a los niveles de seguridad y psicológicos. Este tipo de clima representa un ambiente estable que brinda a sus empleados una forma de directrices e instrucciones específicas.

2. Clima de tipo autoritario: Sistema II –Autoritario paternalista

La dirección tiene un poco de confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones también se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y los castigos son métodos constantes para motivar a los empleados. En este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores, sin embargo se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Clima de tipo participativo: Sistema III- Consultivo

Se busca la participación de los empleados demostrándoles confianza al tomar decisiones de manera más específica en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, castigos y cualquier tipo de implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando la satisfacción de necesidades de prestigio y estima. En este tipo de clima se observa un ambiente dinámico en el que la administración busca alcanzar distintos objetivos.

4. Clima de tipo participativo: Sistema IV- Participación en grupo

La dirección confía plenamente en sus empleados, por lo tanto la toma de decisiones alcanza a todos los niveles y se tiene muy bien integrado a los distintos niveles. La comunicación no solo se hace de manera ascendente o descendente, sino también de manera lateral. Los empleados se encuentran motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función a los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados. En conclusión, todos los integrantes de la organización forman parte del equipo que busca alcanzar los fines y los objetivos de la organización que han sido establecidos bajo la forma de planeación estratégica.

1.6.9 Factores de influencia en el clima organizacional

Para que una compañía logre que sus trabajadores se sientan motivados y trabajen de manera adecuada necesita tener al grupo altamente motivado. Algunas veces lograr esto no es fácil pues existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, existen diversos factores que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables, según García (1995), son:

- Las características individuales: Los intereses, actitudes y necesidades que diferencian a un individuo del otro y que se encuentran en la organización, contando entonces con personal cuyas motivaciones son distintas.
- Las características del trabajo: Son aquellas que varían de acuerdo al trabajo a desempeñar y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación del trabajo: Siendo estas los factores del ambiente laboral, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados

También se podría proponer que el clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y del pasado de ésta, presentándose las influencias primarias:

1. Estilos de los máximos directivos

Definida como la forma en que la organización debe ser manejada, reflejada directamente en la forma en la que los directivos actúan con los miembros de su equipo.

2. Estilo del fundador

La visión que pudo tener el fundador perdura a lo largo del tiempo o para siempre dentro de la organización.

3. Grupo dominante

La administración de algunas organizaciones a cargo de un grupo dominante. Una concentración de cualquier tipo abundante de profesionales en su mayoría puede influir en el clima organizacional.

4. Familia dominante

No necesariamente es aplicable cuando la empresa es pequeña pudiéndose ejercer una particular influencia en el clima de la organización.

5. Tecnología

La influencia que pueda tener este factor puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector que se encuentren en diferentes mercados.

Otras influencias importantes

Otros factores de influencia sobre el clima son:

- El tamaño de las organizaciones.
- Relación de los directivos con los trabajadores.
- Objetivos y estrategias corporativas.
- Importancia regional, nacional y la visibilidad de la misma.
- Control normativo.
- Grado de control externo.
- Localidad geográfica/ aislacionismo.
- Estructura física de las instalaciones.⁶

⁶ Reddin, W. (2004) Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. En cuadernos de management N°120 (p. 79). Extraída desde http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf

1.6.10 Identificación del clima organizacional de una empresa

Existen 23 características que pueden diferenciar a los cuatro climas básicos dentro de una organización.

Aquí se muestra estos 23 factores que si bien no miden el clima organizacional permiten dar una pauta del tipo básico de una empresa.

Características que diferencian los climas básicos dentro de una organización

FACTOR	ORIENTACION A SISTEMAS	ORIENTACION A LA GENTE	ORIENTACION A LA PRODUCCION	ORIENTACION AL EQUIPO
1.-Modo de interacción	Corrigiendo	Aceptando	Dominando	Uniendo
2.-Principal modo de comunicación	Escrito	Conversación	Dirección Verbal	Reuniones
3.- Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba desde los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	Multi-direcciones
4.- Perspectiva del tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediato	Futuro
5.- Se identifica con	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colegas
6.-Enfasis de sistemas	Mantiene sistemas de procedimientos	Sistemas de soporte social	Sistemas de seguimiento tecnológico	Sistema de integración-socio técnico
7.- Los subordinados se juzgan en	¿Quién sigue las reglas?	¿Quién entiende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién quiere unirse al equipo?
8.- Los superiores se juzgan por	Cerebrales	Candorosos	Poderosos	Participativos

9.- Modo de equipo	Clarificar, guiar y canalizar	Apoyar, armonizar y aconsejar	Iniciar, evaluar y conducir	Fijar estándares, probar y motivar
10.- Situación de trabajo típica	Administración, contabilidad	Manejo de profesionales, entrenamiento y coordinación	Administración de ventas y producción	Interacción de gerentes
11.- Situaciones de trabajo inaceptables	No rutinarias	Bajo contacto de personas	Bajo poder	Alta estructuración
12.- Orientación del empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13.- Reacción al error	Más controles	Ignorar	Castigos	Aprender de...
14.- Reacción al conflicto	Elimina	Suaviza	Suprime	Utiliza
15.- Reacción al stress	Ignora y fija reglas	Llega a ser dependiente y se deprime	Domina y explota	Elimina tomando decisiones
16.-Fuente positiva de control	Lógica	Elogia	Recompensa	Impulsa ideales
17.- Fuente negativa de control	Argumenta	Rechaza	Castiga	Transige
18.- Problemas característicos de los subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de independencia
19.- Castigo usado	Pérdida de autoridad	Perdida de interés por el gerente	Perdida de posición	Perdida del respeto por los subordinados
20.- Subvalúa	Necesidades de innovación	Necesidades de organización y de tecnología	Expectativas de los subordinados	Necesidades de acciones independientes
21.- Principales debilidades	Esclavo de las reglas	Sentimentalismo	Lucha innecesaria	Uso indebido de la participación

22.- Temor en general	Emotividad, debilidad y dependencia	Rechazo	Pérdida de poder	Des involucramiento
23.- Temor acerca de otros	Desviación irracional	Conflicto	Baja producción	Insatisfacción

Fuente: Reddin, W. (2004) Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. En cuadernos de management N°120 (p. 81).

1.6.11 La efectividad como tercera dimensión del clima

El clima real de una empresa tiene relación directa con una dimensión no mencionada anteriormente: el ambiente. Esta dimensión a su vez produce cuatro tipos más de climas en las organizaciones formando un total de 8 climas.

Cuando se piensa en efectividad, no se trata de crear un clima que sea impulso por condiciones que le gustan a la dirección, no actitudes aprendidas con el tiempo, se deberá entonces buscar la creación de un clima que permita generar condiciones de clima que se puedan ajustar al ambiente y sus actores derivándose así en un impacto favorable, estimulando un desempeño de alta efectividad.

Considerándose entonces dentro de la efectividad gerencial a las acciones específicas que buscan generar un clima adecuado inspirando sus acciones en el impacto que quieren provocar. De acuerdo a este concepto se puede considerar que existen entonces dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como “orientada a actividades”, mientras que la otra será “orientada a los resultados”, siendo la principal diferencia la necesidad por la tecnología, los clientes y la amplitud del ambiente. Las diferentes combinaciones de estas orientaciones teniendo en cuenta a la efectividad dan origen a ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades; es decir a lo que hace y cuatro orientados a los resultados; es decir a lo que se logra.

Estos ocho tipos de clima nuevos, son derivados de los climas básicos. Cuando estos son impulsados inapropiadamente o adecuadamente sufren una variación en sus climas asignados como se observa.

Creación de tipos de clima teniendo en cuenta el ambiente

Clima Básico	Clima centrado en actividades	Clima centrado en resultados
Orientación a sistemas	Clima estancado	Clima de equidad
Orientación a la gente	Clima de sumisión	Clima Humanitario
Orientación a la producción	Clima autoritario	Clima productivo
Orientación al equipo	Clima ambiguo	Clima de desafío

Fuente: Fuente: Reddin, W. (2004) Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. En cuadernos de management N°120 (p. 82).

1. Clima estancado

Resulta de una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando condiciones en las que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad, el clima es percibido como desinteresado en el valor del impacto de los errores excepto para cubrirse de ellos, poco creativo, de baja involucración, resistente al cambio, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros. Los indicadores de este tipo de clima son:

- Trabajo bajo reglas estrictas en todos los niveles.
- Resultados aceptables muy escasos.
- Se evita en forma general el involucramiento y su responsabilidad.
- Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.
- Demasiados gerentes poco creativos, poco originales, con mentalidad estrecha.
- Resistencia al cambio.

- Baja preocupación a los errores y a la calidad.
- El gerente típico se aprecia poco involucrado, baja cooperación.

2. Clima de sumisión

Refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad, este clima motiva a que la organización sea percibida como agradable y cálida con una alta dosis de pasividad. Existen pocas iniciativas, una dirección difusa y poco preocupada con los estándares de desempeño y los resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos. Los indicadores de este tipo de clima son:

- Se omiten o se suavizan los desacuerdos.
- Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil.
- Demasiada importancia a las relaciones humanas.
- La preocupación de la organización está orientada a lo fácil, no a lo difícil.
- Pocas iniciativas, pasividad.
- Poca dirección.
- Poca preocupación por los resultados.
- Mucho interés en actividades sociales.
- El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido y gentil.

3. Clima autoritario

Este tipo de clima refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones, en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera donde predomina el autoritarismo sin que ésta característica ayude a la alta efectividad.

El clima es apreciado como crítico y amenazante, se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa, la gente actúa sin consultar, muchos de los gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más

que la del largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas. Los indicadores de este tipo de clima son:

- Comunicación primordialmente hacia abajo.
- Más órdenes, menos consultas.
- Los superiores son críticos y amenazantes.
- Énfasis en la productividad de corto plazo, no de largo plazo.
- Supresión de desacuerdos.
- Acción inmediata, resultados requeridos.
- El gerente típico es el que toma decisiones rápidas y no hace consultas.

4. Clima ambiguo

Refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando una atmósfera ambigua en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager tiene idealizada la participación. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño, poco apoyo al personal y cierta indiferencia aun cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión. Indicadores del clima ambiguo:

- Ambivalencia sobre el propósito global.
- Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.
- Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.
- Las decisiones por mayoría son una regla, se aceptan aunque no sean óptimas.
- Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.
- Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.
- El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.

5. Clima de equidad

Este clima por su parte refleja una baja orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas creando un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad. El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y procedimientos. Respaldados por los buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida. Indicadores del clima de equidad:

- Mantenimiento a sistemas establecidos.
- Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.
- Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones.
- Referencia a reglas constante.
- Confiabilidad por el funcionamiento metódico, poca creatividad.
- Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos, grandes tomos de políticas y procedimientos.
- El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas, equitativo.

6. Clima humanitario

Es aquel que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad, el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación. Los indicadores del clima humanitario son:

- Énfasis en el desarrollo de talento.
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso.

- Alta cooperación.
- Se escucha a la gente y se le estimula.
- Decisiones en equipo.
- Alta comunicación en todas las direcciones.
- El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.

7. Clima productivo

Es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto las condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa.

El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprendido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la calidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas. Los indicadores son:

- Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.
- Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.
- Orientado al logro.
- Alto nivel de energía.
- Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.
- Desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.
- El gerente es visto como un infatigable generador de la productividad.

8. Clima de desafío

El clima de desafío es aquel que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relación en un ambiente donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y desarrollar nuevas alternativas. Los indicadores del clima de desafío son:

- Énfasis en el logro de objetivos y planes.
- Alta coordinación, esfuerzo comunitario.
- Compromiso a los propósitos de la organización.
- Alto desempeño motivado en forma continua.
- Énfasis en el equilibrio gente- trabajo.
- Toma de decisiones balanceada entre individuo y equipo.
- El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros, por la búsqueda de nuevos desafíos.⁷

1.6.12 Escalas del clima organizacional

Las escalas del clima organizacional varían de acuerdo a la situación en la que se opera la empresa viéndose afectada o beneficiada, pudiendo encontrar diversas escalas de clima organizacional; según Litwin y Stringer (1968) estas son las escalas del Clima Organizacional:

- Estructura: Representando la percepción de los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones para desempeñar su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

⁷ Reddin, W. (2004) Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. En cuadernos de management N°120 (p. 82).Extraída desde http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf

- Responsabilidad: Percepción de los empleados sobre la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Teniendo en cuenta si la supervisión que reciben es general y no estrecha, destacando aquí el sentimiento de ser su propio jefe y saber cuál es su trabajo y función dentro de la organización.
- Recompensa: Corresponde a la percepción sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Utilizando más el premio que el castigo, generando un clima apropiado en la organización si se utiliza la motivación, si se realizan de manera adecuada las cosas o incentivando en caso no se haya realizado la labor.
- Desafío: Mantenido mediante metas, objetivos y la competitividad, aceptando diferentes riesgos y desafíos.
- Relaciones: Percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, entendiendo la formación de los dos grupos dentro de la organización: formal e informal.
- Cooperación: Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Se hace énfasis en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- Estándares: Percepción de los miembros de la organización en cuanto a los estándares para la productividad.
- Conflicto: Sentimiento de que en cualquier escalón jerárquico se desee oír diferentes opiniones, juega un papel muy importante el rumor, ya que puede o no estar sucediendo en determinado momento dentro de la empresa, la comunicación fluida evitará que se genere el conflicto.

- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia, considerándose a sí mismo como un miembro valioso dentro de la compañía, compartiendo los objetivos personales con los de la organización.

1.6.13 Satisfacción laboral

a) Definición

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo, la expresión de bienestar personal asociado con ejecutar el cargo asignado. Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los mandos superiores de la institución podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos estén obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones empleado - patronales (Abdullahi 1992)

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo."

b) Motivación, desempeño y satisfacción

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. (Grammatico, 2002).

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización,

etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia este, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimentará constantemente.

c) Qué determina la satisfacción en el trabajo

Los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, son la satisfacción en sí, la presión laboral, relaciones personales, adecuación, distensión, control, variedad del trabajo. A esta lista también deberíamos agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad en el trabajo y la disposición genética del individuo.

d) Efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del Personal

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el desempeño del empleado. Se han hecho estudios para centrar el tema entre la satisfacción del empleado y su impacto en el desempeño, teniendo variados enfoques, entre ellos:

- La satisfacción laboral tiene como causa al desempeño laboral.
- El desempeño laboral es causado por la satisfacción laboral.
- Sin embargo desde el punto de vista práctico los ejecutivos quieren tener personal satisfecho y buen desempeño.

e) Satisfacción y productividad

"Un trabajador feliz es un trabajador productivo". Una revisión cuidadosa de las investigaciones sobre el tema indica que si existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas. Otro punto de interés en el tema satisfacción-productividad (otro punto de vista) es la dirección de la flecha causal. La mayoría de los estudios sobre la relación utilizó diseños de investigación que no pudieron probar la relación causa- efecto.

Los estudios que han controlado esta posibilidad han concluido que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario. La investigación más reciente proporciona un soporte renovado para la relación satisfacción-desempeño. Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización para un todo encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces.

f) Satisfacción y ausentismo

Encontramos una consistente relación negativa entre satisfacción y ausentismo. Mientras que ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

g) Satisfacción y Rotación

La satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo. Sin embargo, otra vez, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. Específicamente, el nivel de

satisfacción es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior. (Hernández Sánchez, 1999)

1.6.14 Factores de Satisfacción Laboral

- a) **Significación de la tarea:** en la escala SL-SPC, este término se define como la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material) (Palma, 2005).
- b) **Condiciones de trabajo:** en la escala SL-SPC, este término se define como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2005).
- c) **Reconocimiento Personal y/o Social:** en la escala SL-SPC, este término se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2005).
- d) **Beneficios Económicos:** en la escala SL-SPC, este término se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2005).

1.6.15 Modelos teóricos que explican la Satisfacción en el trabajo

Ellos son la teoría de la Higiene-Motivación, la del Ajuste en el Trabajo, de la Discrepancia, de la Satisfacción por Facetas, y la de los Eventos Situacionales.

- i. **Teoría de Higiene-Motivacional.** Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968; citado en Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se

catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

- ii. **Teoría del Ajuste en el trabajo.** Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994; Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.
- iii. **Teoría de la discrepancia.** Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968; Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee.

Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

- iv. **Teoría de la satisfacción por facetas.** Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973; Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.
- v. **Teoría de los eventos situacionales.** En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992; Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

1.6.16 Satisfacción del cliente

De las múltiples definiciones existentes se considera la propuesta por Evrard (1993), quien define la satisfacción del cliente como un estado psicológico que resulta de un proceso de compra y de consumo.

La satisfacción del cliente varía de acuerdo a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio en general, y puede existir sin

que se haya dado una experiencia de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980). La calidad de servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global o de conjunto por un servicio como sostiene Berri et al. (1994).

1.6.17 Factores en la satisfacción del cliente

Silvestro y Johnston (1990) Propone un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: Factores higiénicos (que son los factores esperados por el cliente, en los que un fallo en la prestación causará insatisfacción al cliente), factores de crecimiento (cuya prestación dará lugar a la satisfacción en el cliente, y en lo que un fallo no necesariamente causará insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción, y cuya prestación por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente. Estos autores también señalan que el analizar de forma conjunta sectores y segmentos de mercado muy dispares puede influir en la polarización satisfacción-insatisfacción de cada dimensión.

1.6.18 Calidad de servicio

Según Zimmermann y Enell (1993), las empresas de servicios están comprometidas en servir a los seres humanos. La relación es constructiva solo si el servicio responde a las necesidades del cliente, en precio, plazo de entrega y adecuación a los objetivos. El grado en el que el servicio satisface con éxito estas necesidades se llama “aptitud para el uso”.

Esta aptitud quedo determinada por unas características del servicio que el cliente reconozca como beneficiosas según sea el caso del servicio a solicitar. Los elementos básicos de la aptitud para el uso son las características de la calidad, que son los atributos del servicio que se necesitan para alcanzar esta aptitud.

Se deberá tener en cuenta los factores de calidad importantes para cada empresa. Los enfoques al servicio que valen la pena no solo son actividades únicas y

separadas, necesitan encontrarse dentro de un contexto de estrategia general de marketing de cada empresa. A su vez, esto significa que se sepa cuáles son los clientes, que necesitan y como se podría formular una estrategia para que se tenga un impacto positivo en cada segmento específico del mercado que se atienda.⁸

1.7 Antecedentes

Se consideró antecedentes internacionales y nacionales los que se detallan a continuación:

Ramos (2012), en su tesis “El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje”, Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, Universidad Nacional Abierta y a distancia, el tipo de investigación fue documental y se interesó en la recopilación de todas las teorías que englobaban las principales temáticas: origen, definiciones, relación con otros conceptos, teorías que lo sustenta, dimensiones y modelos de intervención.

Pelaes (2010), hace un estudio sobre la satisfacción de los clientes de la empresa Telefónica del Perú, al que titula “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, en donde comprobó mediante su muestra que estuvo conformada por 200 empleados que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionan significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa de telefónica.

Limaymanta, Pasache, O'Donnell (2011), en su tesis “Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio”, centraron sus estudios en el sector de banca comercial con una encuesta aplicada a 312 trabajadores, encontrando que el puesto laboral tiene influencia directa sobre el grado de satisfacción laboral

⁸ Peresson, L. (2007) Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente Extraída desde <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>

para los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción en comparación con los trabajadores de mejor jerarquía. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado y finalmente se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción.

1.8 Hipótesis de la Investigación

- **Hipótesis 1**

Dado que la satisfacción del usuario depende de factores relacionados al estilo de dirección, relaciones interpersonales de los trabajadores, retribuciones de los trabajadores, entre otros.

Es probable que el clima organizacional se relacione de manera directamente proporcional y positiva con la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito.

- **Hipótesis 2**

Dado que la satisfacción del usuario depende de factores relacionados a las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal y/o social de los trabajadores, especificación de tareas y otros.

Es probable que la satisfacción laboral se relacione de manera directamente proporcional y positiva con la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito.

Capítulo II

Planteamiento operacional

2.1 Técnicas e instrumentos

El objetivo de la investigación, fue conocer cómo perciben los empleados el clima organizacional y la satisfacción laboral y la repercusión que tienen estas dos variables sobre la satisfacción del cliente en una caja de ahorro y crédito en la ciudad de Arequipa agencia Cayma.

El estudio se realizó mediante encuestas realizadas a empleados y clientes teniendo en cuenta diferentes factores que fueron considerados los más idóneos para dichas mediciones.

2.2 Estructura de los instrumentos

a) Escala de clima organizacional

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los

comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área de operaciones.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Sub escalas: En EDCO hay sub escalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| • Relaciones interpersonales: | Ítems: 1,2,3,4,5 |
| • Estilo de dirección: | Ítems: 6,7,8,9,10 |
| • Sentido de pertenencia: | Ítems: 11,12,13,14,15 |
| • Retribución: | Ítems: 16,17,18,19,20 |
| • Disponibilidad de recursos: | Ítems: 21,22,23,24,25 |
| • Estabilidad: | Ítems: 26,27,28,29,30 |

- Claridad y coherencia en la dirección: Ítems: 31,32,33,34,35
- Valores colectivos: Ítems: 36,37,38,39,40

Valoración de los ítems:

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre = 4

Algunas veces = 3

Muy pocas veces = 2

Nunca = 1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

b) Escala de satisfacción laboral

Nombre del instrumento: Escala de Opiniones de la Satisfacción Laboral -SPC

Autora: Sonia Palma (2005)

Propósito: Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC”, elaborado por Sonia Palma (2005), que forma parte de la teoría elegida para la investigación. A continuación se describe el cuestionario, mencionando inicialmente su estructura y luego sus características psicométricas, El cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 27 preguntas o ítems (positivos y negativos) agrupados en los factores:

(a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos.

Agrupación de Ítems por Factor de la Escala SL-SPC

Factor	Ítems
Significación de la Tarea	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26
Condiciones de Trabajo	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27.
Reconocimiento personal y/o Social	6, 11, 13, 19 y 24.
Beneficios Económicos	2, 5, 9, 10 y 16.

Nota. Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Ítems Positivos y Negativos de la Escala SL-SPC

Clasificación	Ítems
Positivo	1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 27.
Negativo	2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 24.

Nota. Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Puntuación de Ítem Positivo o Negativo de la Escala SL-SPC

Escala de Lickert					
Ítem	Total acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni	en desacuerdo	
En desacuerdo	Total desacuerdo				
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

Nota. Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Categorías Diagnósticas

Nivel de satisfacción	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconocimiento		Puntaje total
			personal y/o social	beneficios económicos	
Muy Satisfecho	37 o mas	41 o más	24 o más	20 o más	117 o mas
Satisfecho	33 a 36	35 a 40	20 a 23	16 a 19	103 a 116
Promedio	28 a 32	27 a 34	18 a 19	11 a 15	89 a 102
Insatisfecho	24 a 27	20 a 26	12 a 17	8 a 10	75 a 88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	74 o menos

Nota. Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Validez y confiabilidad

Respecto a la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, según Palma(2005) se validó en trabajadores de Lima Metropolitana mediante el método de consistencia interna, obteniéndose resultados mayores a ,8 para los coeficientes Alfa de Cronbach y Guttman, según se muestra en la Tabla siguiente, lo que indica que el instrumento es fiable.

Confiabilidad Escala SL-SPC

Método/Coeficiente	Correlación
Consistencia Interna/Alfa de Cronbach	,84*
Mitades/Guttman	,81*

*Nota. Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005. * $\leq .05$*

Seguidamente Palma evaluó la viabilidad del análisis factorial sobre la base de la medida de adecuación Kaiser-Meyer, el test de esfericidad y el nivel de significación, y avalan la realización del análisis factorial, ya que la medida de

adecuación Kaiser-Meyer es mayor a,5, el test de esfericidad tiene un valor elevado y el nivel de significación es menor a ,05.

Análisis Factorial

Indicadores	
Coeficientes	
Medida de adecuación Kaiser-Meyer	,852
Test de Esfericidad de Barlett	10161,49
Nivel de significación	0,00

Nota. Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

La autora también realizó el análisis factorial para explicar las correlaciones entre los ítems y los factores, para lo cual aplicó el método Varimax, a fin de interpretar el sentido y significado de los factores en la matriz de pesos factoriales, quedando el instrumento que se aplicó en su forma final.

c) Escala de Satisfacción cliente

Ficha técnica del instrumento- Encuesta

La encuesta se tuvo en cuenta un cuestionario cuantitativo de satisfacción, teniendo indicadores que afectan directamente la satisfacción del cliente cada vez que acuden a una agencia a realizar distintas transacciones, se consideró la cordialidad al momento del saludo, ofrecimiento de ayuda y trato con amabilidad durante la operación, respuestas claras a cada uno de los requerimientos, cordialidad al momento de despedirse del cliente y la rapidez en la atención.

2.3 Campo de verificación

a) Ámbito

Región: Arequipa

Provincia: Arequipa

Distrito: Cayma

b) Temporalidad

El presente estudio se realizó en los meses de enero a marzo del presente año.

2.4 Unidades de estudio

a) Universo

El estudio fue realizado en la ciudad de Arequipa Metropolitana, las personas encuestadas fueron 35, conformando la totalidad de los empleados del área de operaciones de la agencia Cayma.

Mientras que para determinar la satisfacción de los clientes se utilizó un muestreo aleatorio simple, ya que cualquiera de los clientes atendidos en este tiempo estuvieron sujetos a las variables de la medición. Teniendo un promedio en los tres meses de un total de 26660 clientes atendidos en este periodo de tiempo (enero a marzo).

Figura 4 Transaccionalidad por agencia (Tx)

AGENCIA	Setiembre	TIPO	Octubre	TIPO	Noviembre	TIPO	Diciembre	TIPO	Enero	TIPO	Febrero	TIPO	Marzo	TIPO	PROMEDIO 6 Meses	TIPO AGENCIA Marzo
CAYMA	27,699	A	28,439	A	29,209	A	29,830	A	26,736	A	27,904	A	25,341	A	27,910	A
MERCADERES	24,842	A	25,542	A	27,508	A	27,655	A	23,766	A	25,884	A	23,185	A	25,590	A
PEDREGAL	22,534	A	22,415	A	23,846	A	23,808	A	20,760	A	21,892	A	20,648	A	22,228	A
JULIACA	23,961	A	23,011	A	24,701	A	25,151	A	20,587	A	21,740	A	21,486	A	22,779	A
SAN CAMILO	21,595	A	20,701	A	23,229	A	24,023	A	19,964	B	21,648	A	19,396	B	21,494	A
LA MERCED	23,351	A	21,548	A	24,626	A	31,673	A	21,028	A	20,884	A	18,654	B	23,069	A
LA PAMPILLA	23,248	A	22,189	A	23,323	A	23,225	A	20,921	A	20,534	A	18,936	B	21,521	A
MIRAFLORES	21,459	A	19,612	B	21,350	A	21,674	A	18,865	B	19,967	B	18,285	B	19,959	B
TENIENTE FERRE	16,983	B	17,656	B	19,393	B	19,516	B	17,255	B	17,630	B	15,918	B	17,895	B
CAMANA	15,743	B	15,571	B	16,870	B	16,197	B	14,060	C	16,212	B	14,132	C	15,507	B
PUNO	16,343	B	15,903	B	16,971	B	17,975	B	15,173	B	15,884	B	13,346	C	15,875	B
MALL AVENTURA PLAZA	16,349	B	15,636	B	16,826	B	18,413	B	15,456	B	15,250	B	14,828	C	16,068	B
SICUANI	10,885	C	10,803	C	11,354	C	10,753	C	10,595	C	14,825	C	10,370	C	11,450	C
ILO	12,339	C	12,562	C	13,777	C	13,537	C	12,319	C	13,161	C	11,724	C	12,847	C
SIGLO XX	13,457	C	13,184	C	14,206	C	14,158	C	12,609	C	13,039	C	12,148	C	13,224	C
MOQUEGUA	13,265	C	13,337	C	14,011	C	13,944	C	14,162	C	12,816	C	12,141	C	13,402	C
MOLLENDON	9,988	D	10,257	C	11,052	C	11,414	C	10,494	C	12,724	C	11,009	C	11,158	C
AVELINO	11,327	C	11,831	C	12,523	C	12,416	C	10,492	C	11,571	C	10,984	C	11,636	C
SAN MARTIN	10,581	C	10,588	C	11,631	C	11,927	C	10,628	C	10,627	C	9,622	D	10,837	C
WANCHAQ	10,125	C	10,119	C	11,170	C	10,400	C	9,675	D	10,604	C	9,480	D	10,241	C
TUPAC AMARU	11,710	C	11,367	C	11,412	C	11,447	C	9,370	D	10,118	C	9,634	D	10,558	C
PINTO	10,357	C	10,186	C	10,657	C	10,560	C	9,798	D	9,948	D	9,172	D	10,054	C
RIO SECO	9,653	D	9,203	D	10,004	C	9,656	D	9,347	D	10,030	C	9,522	D	9,627	D
OVALO BALTA	8,961	D	9,332	D	10,094	C	9,787	D	9,699	D	9,251	D	9,685	D	9,641	D

Fuente: Área Operaciones caja de ahorro y crédito 2015

b) Muestra

El tipo de muestreo es el no probabilístico para escoger a los trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma. El mismo que está conformado por 35 trabajadores.

Para escoger la muestra en los clientes se utilizó el muestreo probabilístico al azar. Para ello se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

- El grado de confianza será de 95% =0.95
- Nuestro valor de distribución normal estandarizada (Z), es decir nuestro nivel de confianza será de 1,96
- La proporción de la población a estudiar (p) será de 0,5
- La proporción de la población que no se desea estudiar (q=1-p) en este caso 1 – 0,50 será de 0,5
- Tamaño de la población (N) será de 26660
- Máximo de error permisible (E) será de 5% =0,05

Es decir

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 * (26660)}{(26660) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 379$$

2.5 Estrategia de recolección de datos

- En la preparación

El plan de investigación fue realizado para recolectar la información necesaria para la base del estudio.

Para la información de datos poblacionales sobre los clientes se tomó en cuenta el número de transacciones registrado por el área de operaciones generales de la caja de ahorro y crédito, agencia Cayma teniendo en cuenta un promedio entre los tres meses que duro el estudio.

- En la ejecución

En el plan de tesis se presentó la información más importante recabada e interpretada, en la cual se calculó el número de encuestados y la aplicación de las encuestas de acuerdo al cuadro de variables para su interpretación.

- En la evaluación

Los resultados servirán para los resultados y conclusiones del presente análisis.

2.6 Recursos necesarios

a) Humano

- Investigadora.
- Asesor.
- Personal del área de operaciones
- Jefe de plataforma de agencia Cayma
- Estadístico.

b) Materiales

BIENES	COSTO
a) Materiales de escritorio	400,00
b) Materiales de impresión	300,00
c) Textos	200,00
d) Rollos de película	100,00
f) Cámara fotográfica	400,00
SUB TOTAL	S/. 1400,00

•
•
•
•
•

SERVICIOS

a) Impresión de cuestionarios y pruebas	50,00
b) Revisión bibliográfica	200,00
c) Procesamiento estadístico computarizado	500,00
e) Informes parciales y finales	500,00
f) OTROS	500,00
SUB TOTAL	S/. 1 750,00
TOTAL	S/. 3 150,00

c) Financieros

Los recursos necesarios para la realización del presente análisis fueron cubiertos íntegramente por la responsable de la investigación.

2.7 Cronograma

Cronograma de trabajo

Tiempo de actividad	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de plan	x	x	x	x	x	x	x	x																				
Aplicación de cuestionario									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									
Tabulación de resultados																				x	x	x	x					
Redacción del informe final																								x	x			
Conclusiones																										x	x	

Capítulo III

Resultados

3.1 Resultados descriptivos

Los resultados son expresados en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, para visualizar mejor los resultados se utilizaron diagramas circulares y diagramas de barras.

Se realizó el análisis descriptivo teniendo en cuenta si son datos numéricos o categóricos. Para establecer las diferencias de cada una de las variables en función al sexo, edad, condición laboral y tiempo de servicio, se utilizó la Chi cuadrado de homogeneidad. Y para establecer las relaciones la chi cuadrado de independencia.

Se muestran a continuación los resultados encontrados.

Tabla 1

Análisis descriptivo de datos numéricos de la población de trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Datos generales numéricos		Tiempo de servicio	Edad
N	Válido	35	35
Media		2,20	26,46
Mediana		2,00	26,00
Desviación estándar		1,023	3,576
Mínimo		1	21
Máximo		5	36
Percentiles	25	1,00	24,00
	75	3,00	27,00

Fuente: Elaboración propia 2015

Al realizar el análisis numérico de la población de estudio, se evaluó a 35 trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma; cuyo promedio de edad es de 26 años, con una desviación estándar de +/- 3,57, que indica que existe poca variación o variabilidad de los datos. La edad mínima es de 21 años y la edad máxima de 36 años, datos que indican una población relativamente joven de trabajadores. Se encontró también que el 50% de los trabajadores tienen las edades entre los 24 y 27 años de edad.

Con respecto al tiempo de servicio, el promedio es de 2 años, con una desviación estándar de +/- 1,023, el año de servicios mínimo es de 1 año y el año máximo es de 5 años, es decir, tienen pocos años trabajando para la Caja de Ahorro y Crédito, el 50% de los trabajadores tiene entre 1 año y 3 años prestando servicios a dicha empresa.

Datos que indican que la población de estudio son trabajadores jóvenes y que tienen pocos años de servicio en la Caja de Ahorro y Crédito, por ello, probablemente aún no presente una visión clara del Clima organizacional, ni de la satisfacción laboral, ya que el tiempo de servicio es en promedio 2 años.

Gráfico 1: Diagrama de cajas y bigotes de la población de trabajadores por el tiempo de servicio

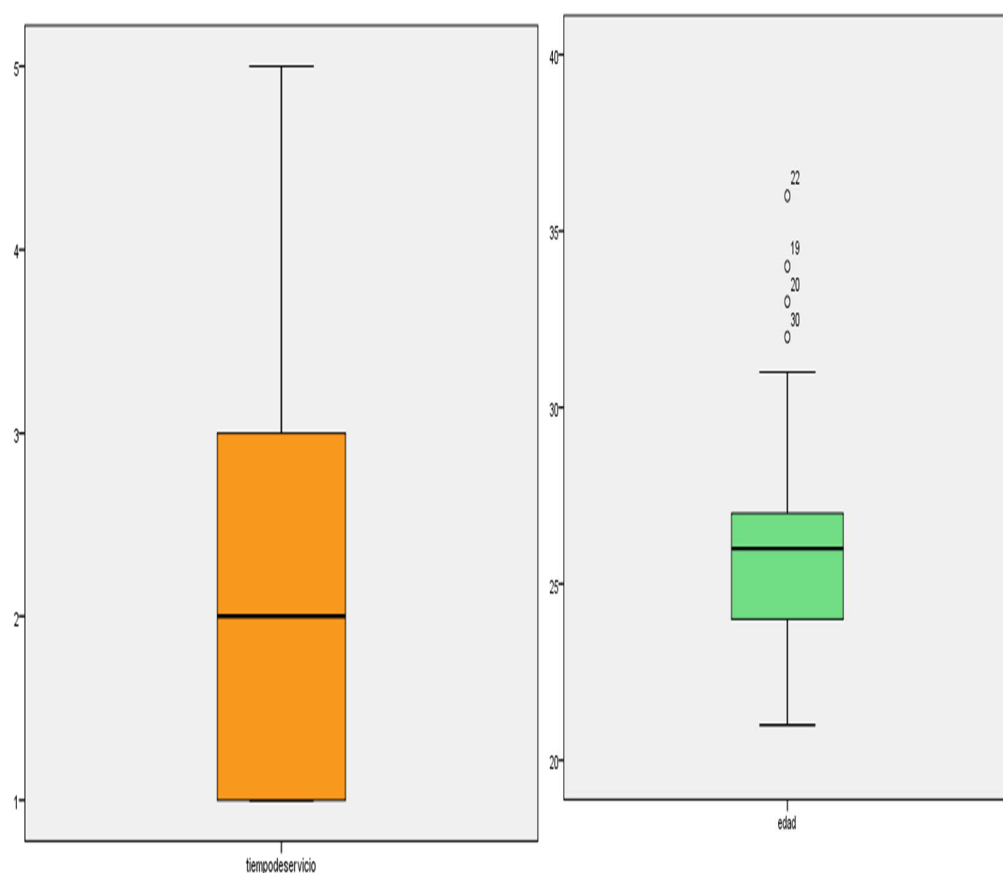


Tabla 2

Análisis descriptivo de datos categóricos de la población de trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Datos generales categóricos		fi	%
Sexo	Femenino	16	45,7%
	Masculino	19	54,3%
Condición Laboral	Contratado	14	40,0%
	Estable	21	60,0%

Fuente: Elaboración propia 2015

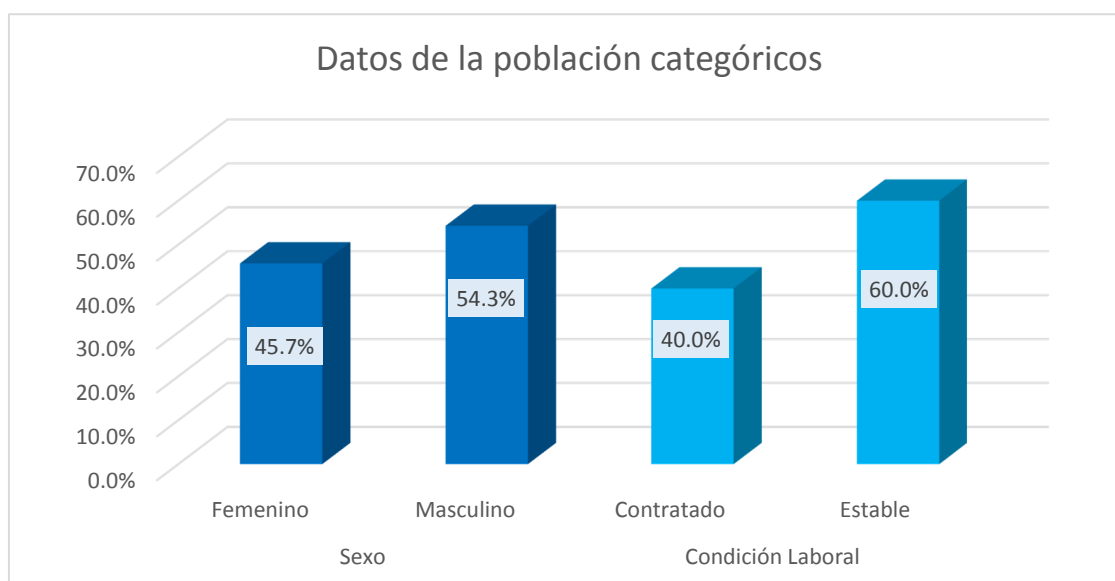
Al realizar el análisis de datos categóricos de la población, encontramos que el 54,3% son del sexo masculino y el 45,7% son del sexo femenino, es decir, existen más varones laborando en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, siendo esta diferencia no significativa.

Asimismo, al analizar la condición laboral de los 35 trabajadores es que el 60% tiene la condición de estable y el 40% es contratado, datos que indican que hay más trabajadores estables y con pocos años de servicio aún.

La situación de sexo y condición laboral indica que al establecer las relaciones o tabulaciones cruzadas, se encontró que el 31,4% de las mujeres tienen una situación de estabilidad y el 28,6% de los varones está en situación de estabilidad laboral. También se encontró que el 25,7% de los varones son contratados frente a un 14,3% de mujeres contratadas.

Datos que indican que en la población estudiada existen mayores porcentajes de mujeres en situación de estabilidad laboral, que varones.

Gráfico 2: Diagrama de barras de datos de la población categóricos



Fuente: Elaboración propia 2015



Tabla 3

Distribución de frecuencias y porcentajes de los factores de la escala del clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Factores de la escala del clima organizacional	Niveles							
	Bajo		Promedio		Alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Relaciones interpersonales	1	2,9%	26	74,3%	8	22,9%	35	100,0%
Estilo de dirección	10	28,6%	22	62,9%	3	8,6%	35	100,0%
Sentido de pertenencia	6	17,1%	27	77,1%	2	5,7%	35	100,0%
Retribución	5	14,3%	25	71,4%	5	14,3%	35	100,0%
Disponibilidad de recursos	2	5,7%	29	82,9%	4	11,4%	35	100,0%
Estabilidad	2	5,7%	28	80,0%	5	14,3%	35	100,0%
Claridad y coherencia de dirección	4	11,4%	26	74,3%	5	14,3%	35	100,0%
Valores colectivos	3	8,6%	24	68,6%	8	22,9%	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar los factores de la escala del clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma se encontró un nivel promedio en todos los factores, con ciertas tendencias hacia el nivel alto o bajo. En el factor relaciones interpersonales los trabajadores están en el nivel promedio, es decir, el grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas está en el nivel medio, situación que influirá en la percepción sobre el clima organizacional, ya que una buena percepción del clima organizacional implica unas buenas relaciones laborales entre todos los trabajadores. Se encontró asimismo, que un trabajador tiene una percepción baja sobre las relaciones interpersonales, situación que es alarmante y que se tendría que identificar al trabajador, ya que puede estar siendo factor causal de los conflictos laborales en la organización.

Con respecto al estilo de dirección, los trabajadores consideran que el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores está en el nivel promedio, datos que indican que los trabajadores de la empresa investigada no sienten que son apoyados por sus jefes en las labores que desempeñan, es decir, los trabajadores perciben que no son estimulados en su trabajo, asimismo, que los directivos no participan de las decisiones o metas que la empresa tiene. Cuando los trabajadores no se sienten tomados

en cuenta en las decisiones de la empresa, cuando no son estimulados y menos apoyados por los superiores, la percepción sobre la organización laboral va a ser inadecuada y los trabajadores cumplirán su trabajo solamente por la remuneración que reciben, más no se tiene la visión de ser parte de una organización.

La percepción sobre el sentido de pertenencia, es decir, el sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con la empresa está en el nivel promedio. Datos que se complementan con los datos anteriores, es decir, si los trabajadores no son estimulados, ni apoyados por sus jefes, el sentimiento de compromiso con la empresa y la responsabilidad no se da por tener una percepción buena sobre el clima organizacional, sino, por la retribución que se recibe.

Con respecto a la retribución, al grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo también están en el nivel promedio, datos que se complementan con la información anterior, es decir, los trabajadores no sienten apoyo de parte de sus superiores, tampoco que los estimulan ni económicamente, ni socialmente, por ello que su compromiso y responsabilidad con la empresa no es total y plena. Situación que conlleva a que como la remuneración no está en relación directa al trabajo que realizan, los trabajadores no realizan su trabajo con compromiso y responsabilidad total.

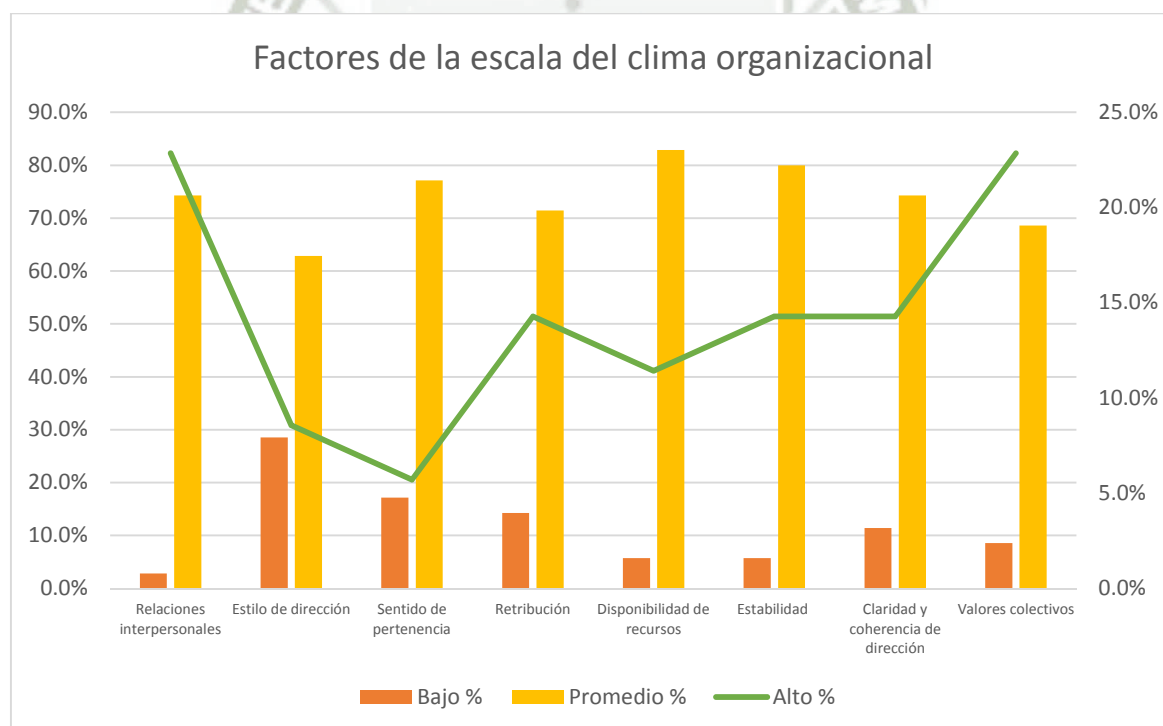
La percepción sobre la disponibilidad de recursos, es decir, el grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo está en el nivel promedio, es decir, en el trabajo que realizan no existe apoyo de los jefes superiores, tampoco cuentan con estímulos económicos y menos aún con el apoyo de recursos, situación que va a conllevar a que la percepción sobre el clima organizacional sea bajo o en el nivel medio, situación que reflejara que la satisfacción laboral también sea baja.

Con respecto a la estabilidad, grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despiden con criterio justo está en el nivel promedio. Del mismo modo, que en datos anteriores, esta percepción del nivel medio está sujeta a que la empresa no tiene políticas de estímulos laborales, de apoyo a los trabajadores, de brindarle recursos y materiales para un adecuado desempeño

laboral, situación que conlleva a que los trabajadores no vean en la empresa situación de pertenencia o de desarrollo profesional.

Asimismo, opinan que la claridad y coherencia de dirección, medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia opinan que está en el nivel promedio y finalmente, con respecto a los valores colectivos, es decir, el grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto también está en el nivel medio, con tendencia hacia los niveles altos. Datos que nos indican que no existe una percepción adecuada de la dirección de la empresa, es decir, no existe claridad en las funciones, tampoco coherencia en lo que se pide a los trabajadores y las oportunidades laborales y de desarrollo personal y profesional de los mismos, situaciones que ocasionan que el trabajo se realice por compromiso económico o remunerativo y que en los centros de trabajo se establezca un clima laboral de falta de cooperación, falta de respeto, competencia no sana e individualismo.

Gráfico 3: Diagrama de barras factores de la escala del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 4

Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles del clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

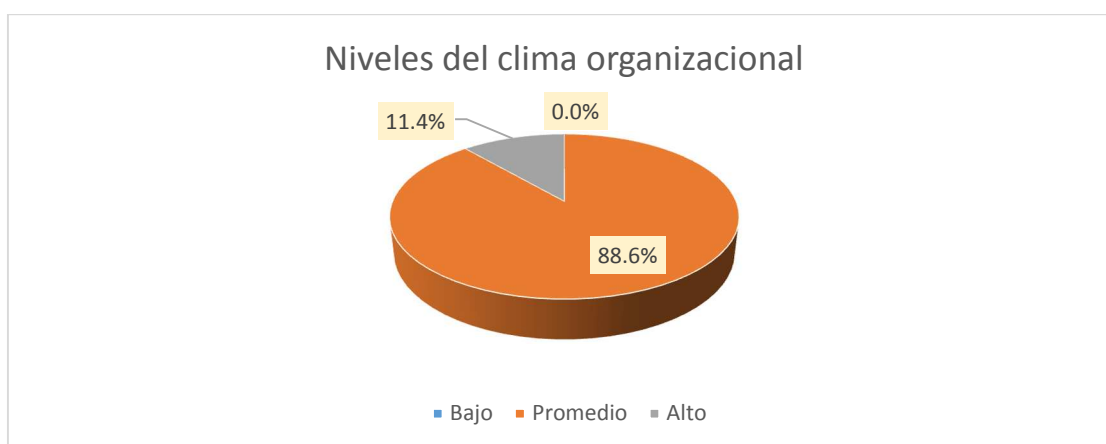
Niveles	Clima organizacional	
	fi	%
Bajo	0	0,0%
Promedio	31	88,6%
Alto	4	11,4%
Total	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar los niveles del clima organizacional de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma se encontró que el 88,6% está en el nivel promedio, el 11,4% está en el nivel alto y no existe ningún trabajador en el nivel bajo. Es decir, al identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos está en el nivel promedio.

Datos que indican que el nivel alto del clima organizacional se presenta en los factores relaciones interpersonales y valores colectivos. Sin embargo, el factor que más bajo puntúa es el sentido de dirección y sentido de pertenencia. Información que indicaría que los trabajadores perciben que no existe apoyo de parte de dirección y que la mayoría de los trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa, los trabajadores se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas, en un porcentaje mínimo, en la mayoría de las dimensiones se encuentran en el nivel medio, situación que indicaría que la percepción sobre el clima organizacional no es el adecuado.

Gráfico 4: Diagrama circular niveles del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia 2015



Tabla 5

Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles del clima organizacional según sexo en trabajadores de la Caja de Ahorro y crédito, agencia Cayma.

Niveles del clima organizacional	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	fi	%	fi	%
Bajo	0	0,0%	0	0,0%
Promedio	14	87,5%	17	89,5%
Alto	2	12,5%	2	10,5%
Total	16	100,0%	19	100,0%

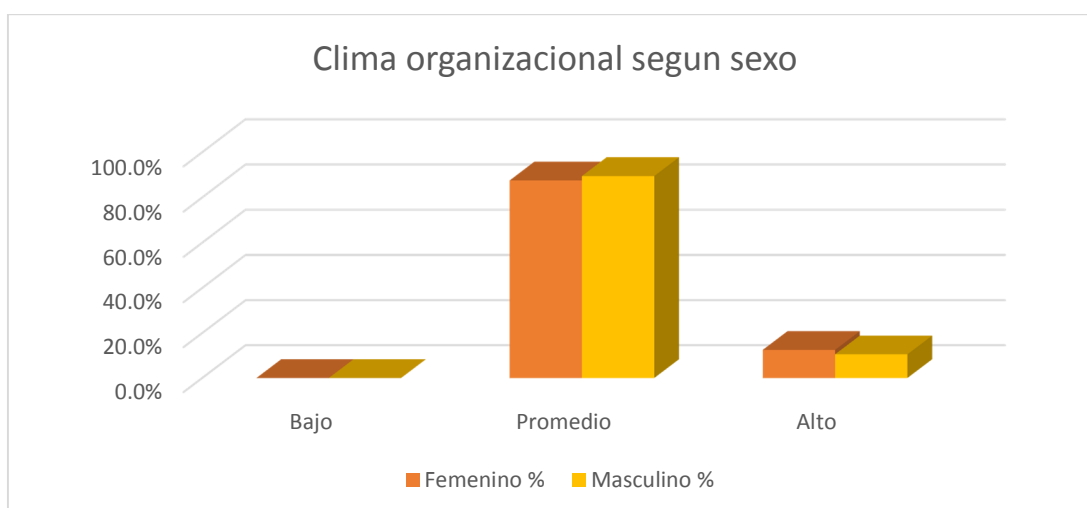
Fuente: Elaboración propia 2015

$$X^2 = 0,33 \quad gl = 1 \quad p \text{ valor} = 0,855 \quad \text{por lo tanto: } p > 0,05$$

Al analizar las diferencias del clima organizacional según sexo en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, se encontró que no existen diferencias significativas según sexo ($p > 0,05$), en ambos grupos el clima organizacional está en el nivel promedio. Datos que indican que la percepción sobre el clima organizacional no difiere significativamente en mujeres ni en varones. Es decir, tanto varones como mujeres, no perciben un clima organizacional alto, excepto dos varones y dos mujeres que perciben un clima organizacional alto, que probablemente sean personas que tienen poco tiempo de trabajo en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

De los datos encontrados se puede indicar que la percepción del clima organizacional no difiere en trabajadores varones ni en mujeres, es decir, según el modelo de Virick, Goswami y Czekajewski (2004) afirma que la percepción del clima de diversidad tanto de mujeres está influenciado por el trato que ellas reciben en el ambiente de trabajo, la percepción de la diversidad afecta la confianza en los líderes que a su vez influye el compromiso con la organización y en última instancia con la retención. En términos generales las mujeres en la organización tienden a evaluar la efectividad de las iniciativas hacia la diversidad en función del clima de trabajo reinante. Es decir, las mujeres tienen una percepción similar a las de los varones y no se sienten discriminadas, lo que conlleva a una percepción media del clima organizacional.

Gráfico 5: Diagrama de barras del clima organizacional según sexo



Fuente: Elaboración propia 2015



Tabla 6

Análisis numérico de los niveles del clima organizacional según edad en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

		Clima organizacional	
		Promedio	Alto
N	Válido	31	4
Media		26,77	24,00
Mediana		26,00	23,50
Desviación estándar		3,621	2,160
Mínimo		21	22
Máximo		36	27
Percentiles	25	24,00	22,25
	75	28,00	26,25

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar los niveles del clima organizacional según edad, se encontró que en el nivel promedio se encuentran 31 trabajadores, cuyas edades tienen un promedio de 26 años con una desviación estándar de $\pm 3,62$, es decir, presentan una baja variabilidad, la edad mínima es de 21 años y la edad máxima de 36 años, el 50% de los trabajadores que tiene una percepción de promedio sobre el clima laboral tienen las edades entre los 24 y 28 años, es decir, trabajadores con varios años de servicio.

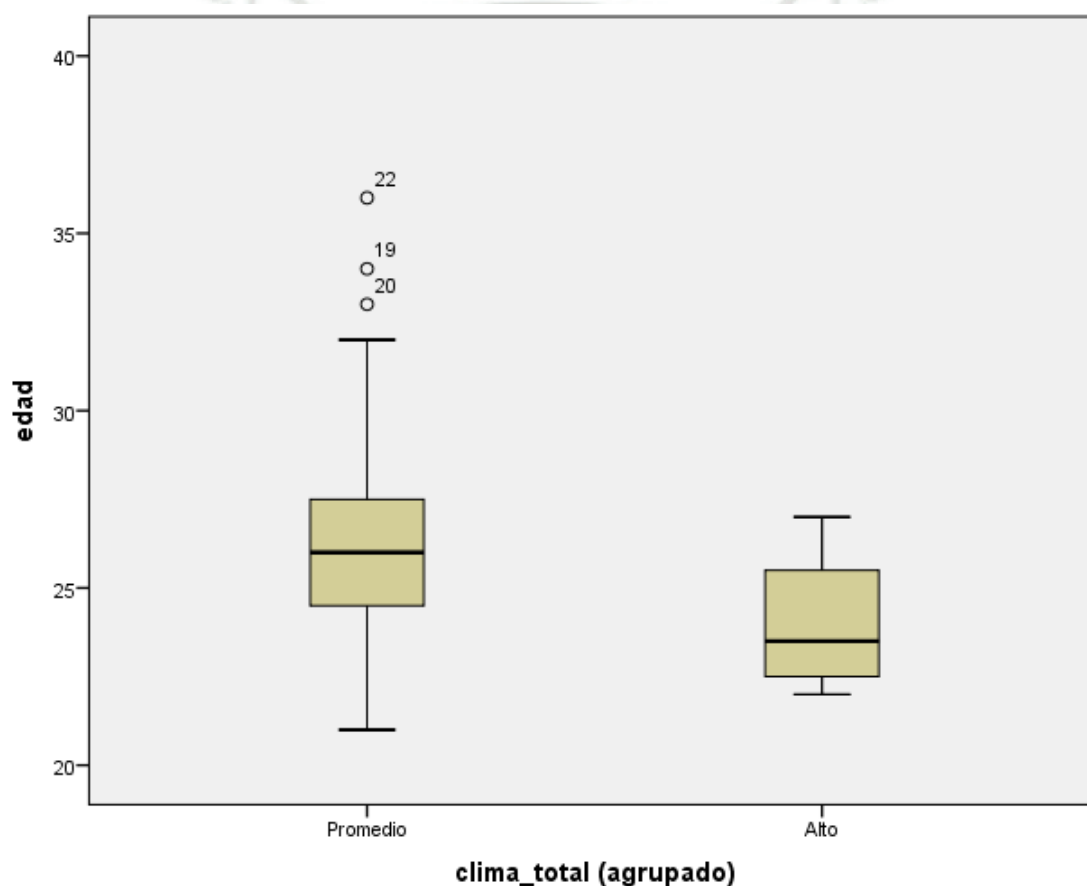
De la misma manera los trabajadores con una percepción alta sobre el clima organizacional tienen una edad promedio de 24 años con una desviación estándar de $\pm 2,1$, es decir, una baja variabilidad. Se encontró también que la edad mínima es de 22 años y la máxima de 27 años. El 50% de los sujetos que tienen una percepción alta sobre el clima organizacional tienen las edades entre los 22 y 26 años de edad.

Es decir, se observó que los trabajadores con mayor edad tienen una percepción promedio y los trabajadores con menor edad una percepción alta sobre el clima organizacional, ello se debe asimismo, a que su tiempo de estancia en la institución debe ser de pocos años de servicio.

Así mismo existen tres sujetos de 33, 34 y 36 años, uno contratado y dos estables, que tienen más de 3 años de servicio que tienen puntajes bajos sobre el clima organizacional.

De los datos se puede indicar que actualmente, en las empresas se experimenta un problema serio cuando se vive un clima laboral desfavorable y éste es percibido por los colaboradores; sin embargo, se tiene un problema mayor cuando se percibe erróneamente el clima laboral, es decir, se tiene una mala percepción de un buen clima, lo que conlleva a considerar el modo de percibir de cada miembro del equipo. En este sentido, en general la percepción se encuentra en el nivel medio, lo que indicaría que la empresa debería redireccionar sus políticas, brindar más apoyo al trabajador, participar en algunas decisiones y mejorar las relaciones laborales.

Gráfico 6: Diagrama de cajas y bigotes del clima organizacional según edad.



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes del clima organizacional según condición laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Niveles del Clima organizacional	Condición laboral			
	Contratado		Estable	
	fi	%	fi	%
Bajo	0	0,0%	0	0,0%
Promedio	11	78,6%	20	95,2%
Alto	3	21,4%	1	4,8%
Total	14	100,0%	21	100,0%

Fuente: Elaboración propia 2015

$$X^2= 2,305 \quad gl= 1 \quad p \text{ valor} = 0,129 \quad \text{por lo tanto: } p > 0,05$$

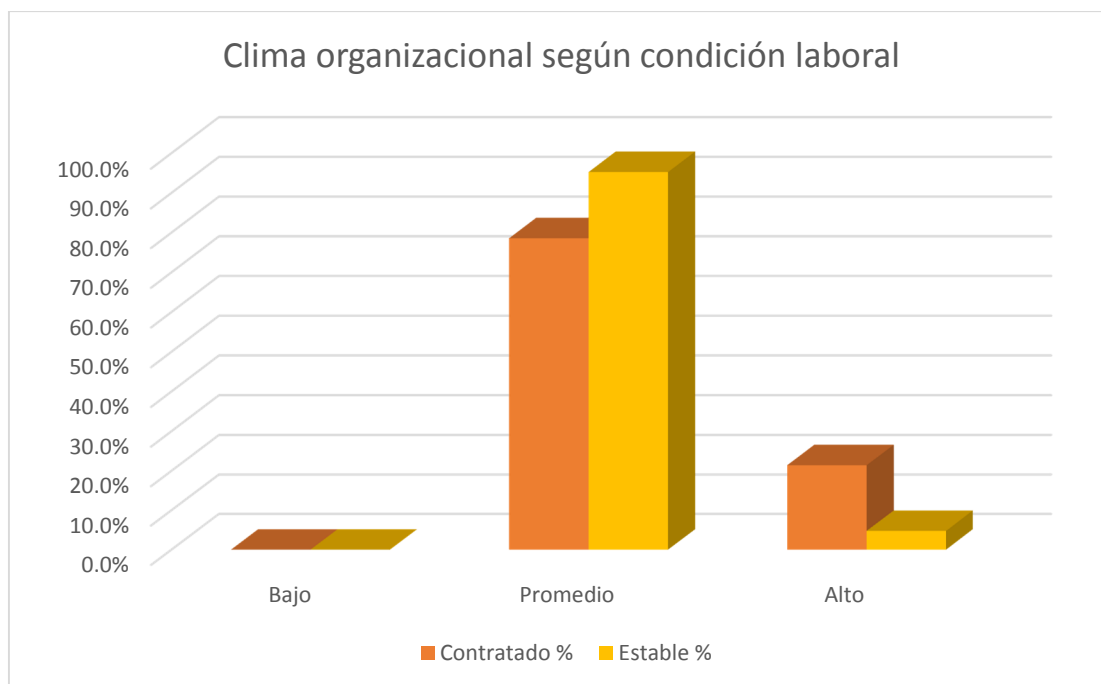
Al analizar las diferencias del clima organizacional según condición laboral de contratado o estable en trabajadores de la Caja de ahorro y Crédito, agencia Cayma, se encontró que no existen diferencias significativas ($p > 0,05$), en ambos grupos el clima organizacional está en el nivel promedio, existiendo cierta tendencia al nivel alto en trabajadores contratados. Datos que indican que la percepción sobre el clima organizacional no difiere significativamente en trabajadores estables o contratados.

Sin embargo, la tendencia se presenta en que solo existe 1 trabajador estable con alta percepción sobre el clima organizacional, sin embargo, existen 3 trabajadores contratados con una percepción alta sobre el clima organizacional. Datos que muestran que los trabajadores que están estables probablemente expresen su percepción sobre el clima organizacional de manera sincera, y que los trabajadores contratados por miedo a los despidos y el sentirse evaluados no expresen su percepción con total veracidad.

La condición laboral, entendida como la cantidad de tiempo promedio que permanece un empleado en una misma empresa aunque cambie de cargos, es cuestión de doble vía, pues se rompe una estabilidad por causa del empleado o el empleador, aunque sobre la decisión de uno u otro gravitan costos distintos. Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las

organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

Gráfico 7: Diagrama de barras de clima organizacional según condición laboral



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 8

Análisis numérico de los niveles del clima organizacional según tiempo de servicio en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Tiempo de servicio		Clima organizacional	
		Promedio	Alto
N	Válido	31	4
Media		2,29	1,50
Mediana		2,00	1,00
Desviación estándar		1,006	1,000
Mínimo		1	1
Máximo		5	3
Percentiles	25	1,00	1,00
	75	3,00	2,50

Fuente: Elaboración propia 2015

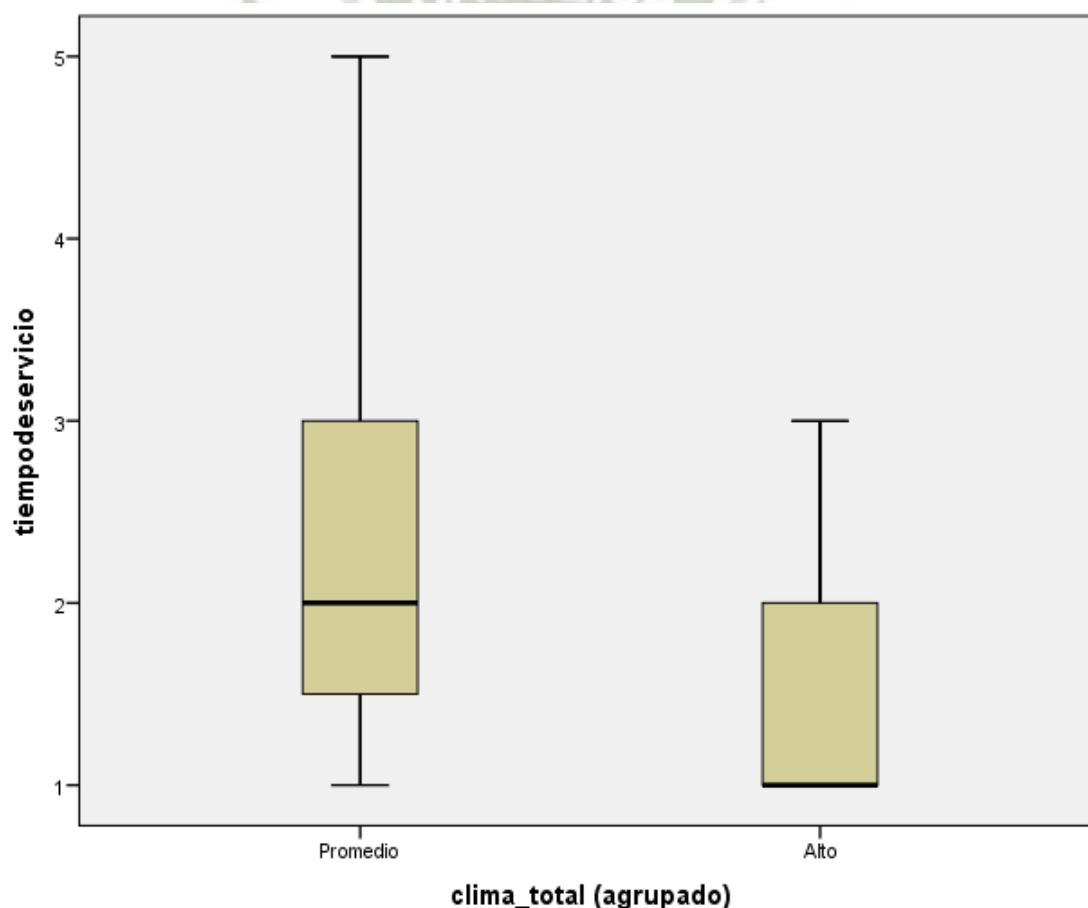
Al analizar los niveles del clima organizacional según tiempo de servicio, se encontró que en el nivel promedio se encuentran 31 trabajadores, con un promedio de 2 años de tiempo de servicio y una desviación estándar de $\pm 1,006$, es decir, presentan una baja variabilidad, el tiempo de servicio mínimo es de 1 año y el tiempo de servicio máximo es de 5 años, el 50% de los trabajadores que tiene una percepción de promedio sobre el clima laboral tienen de 1 a 3 años de tiempo de servicio.

De la misma manera los trabajadores con una percepción alta sobre el clima organizacional tienen un promedio de 1 año y medio de servicio, con una desviación estándar de $\pm 1,00$ es decir, una baja variabilidad. Encontramos también que el tiempo mínimo de servicio es de 1 año y el máximo es de 3 años. El 50% de los sujetos que tienen una percepción alta sobre el clima organizacional tienen entre 1 y 2 años y medio de tiempo de servicio.

Se observó que los trabajadores con mayor tiempo de años de servicio tienen una percepción promedio y los trabajadores con menos años de servicio una percepción alta sobre el clima organizacional, la información sobre el clima organizacional indicaría un perfil de trabajador con percepción promedio del clima organizacional, que sería: Trabajador de más de 3 años de servicio, de mayor edad, estable. Y el perfil de trabajador con alta percepción sobre el clima organizacional sería: Trabajador con pocos años de servicio, menor de edad, contratado.

El tiempo de servicios en la empresa, entendida como el modo propio en que cada persona actúa o responde ante determinada circunstancia en función del tiempo de permanencia en la organización, varía infinitamente entre individuos, por lo que al tratar de conjugar en un mismo lugar y bajo un mismo lineamiento, diversos modos de ser, actuar o responder ante una determinada situación, podría traer consigo problemas personales entre los miembros del equipo, que si no son tratados a tiempo, correrían el riesgo de agravarse, generando conflictos mayores de relaciones interpersonales.

Gráfico 8: Diagrama de cajas y bigotes del clima organizacional según tiempo de servicios



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de los factores de la escala de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Factores de la escala de satisfacción laboral	Satisfacción									
	Muy insatisfecho					Muy satisfecho				
	insatisfecho		Insatisfecho		Promedio		Satisfecho		satisfecho	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Significación de la tarea	3	8,6%	5	14,3%	17	48,6%	8	22,9%	2	5,7%
Condiciones de trabajo	1	2,9%	7	20,0%	18	51,4%	9	25,7%	0	0,0%
Reconocimiento personal y/o social	9	25,7%	16	45,7%	2	5,7%	8	22,9%	0	0,0%
Beneficios económicos	1	2,9%	0	0,0%	12	34,3%	16	45,7%	6	17,1%

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar los factores de la escala de satisfacción laboral, se encontró que con respecto a la significación de la tarea, es decir, la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material) se encuentra en el nivel promedio con tendencia al nivel de satisfacción, encontrando asimismo un porcentaje significativo (22,9%) que se encuentra insatisfecho y muy insatisfecho en su trabajo. Datos que indican que la medida del impacto que produce un puesto de trabajo sobre las vidas o el trabajo de otras personas está en el nivel promedio, es decir, los trabajadores no se identifican plenamente con su puesto de trabajo, ni se esfuerzan plenamente, excepto 2 trabajadores que se encuentra plenamente identificados con su tarea. El resto de trabajadores perciben que su puesto de trabajo, no es una oportunidad de realización personal y profesional, donde no existe equidad laboral por lo cual no existe sentido de esfuerzo en su puesto de trabajo.

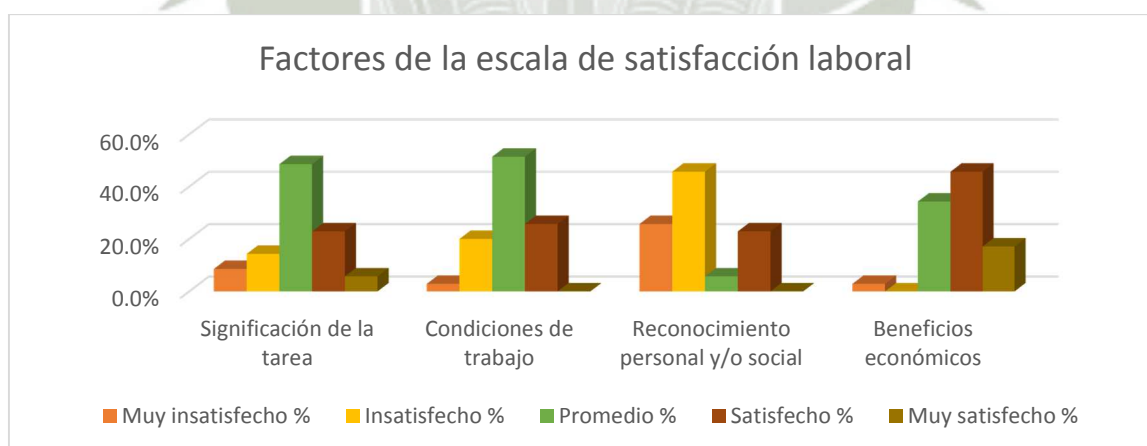
Al analizar el factor condiciones de trabajo, entendida como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral, se encuentran en el nivel promedio con tendencia al nivel satisfecho. Datos que indican que al igual que datos del clima organizacional en la disponibilidad de recursos, los trabajadores perciben que no disponen de los recursos necesarios de forma total y plena para la realización de su trabajo, situación que conlleva a que la satisfacción por el puesto de trabajo se encuentre en el nivel promedio.

En el factor reconocimiento personal y/o social, entendido como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos se encuentran en el nivel insatisfecho con tendencia al nivel muy insatisfecho. Datos que indican que los trabajadores no se sienten reconocidos por los superiores por el trabajo realizado, datos que se complementan con los encontrados en el indicador retribución del clima organizacional, donde los trabajadores perciben el nivel medio la retribución que hace la organización por el trabajo realizado, por ello los trabajadores perciben el clima laboral y la satisfacción laboral en el indicador reconocimiento y retribución como inadecuados e insatisfechos.

Y en el factor beneficios económicos, entendida como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada, se encuentran en el nivel satisfecho con tendencia al nivel promedio.

Es decir, los trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, con respecto a la satisfacción laboral se encuentran en el nivel promedio, existiendo satisfacción con respecto a los beneficios económicos e insatisfacción con respecto al reconocimiento personal y social por el trabajo realizado.

Gráfico 9: Diagrama de barras factores de la escala de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Niveles de satisfacción	Satisfacción laboral
-------------------------	----------------------

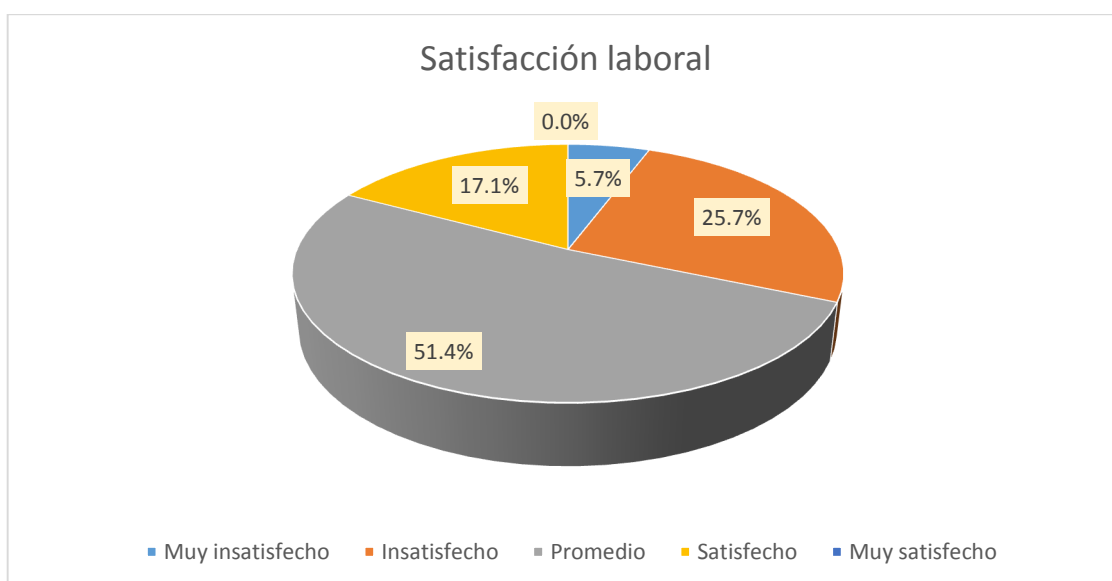
	fi	%
Muy insatisfecho	2	5,7%
Insatisfecho	9	25,7%
Promedio	18	51,4%
Satisfecho	6	17,1%
Muy satisfecho	0	0,0%
Total	35	100,0%

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar la satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, se encontró que el 52,4% está en el nivel promedio, en 25,7% está en el nivel insatisfecho y otro porcentaje de 17,1% en el nivel satisfecho. Datos que indican que los trabajadores no están satisfechos con su trabajo, es decir, la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional, no es adecuado.

Es decir, la actitud general del individuo hacia su trabajo, la expresión de bienestar personal asociado con ejecutar el cargo asignado es de no satisfacción, ello se debe a varios factores como la percepción baja sobre el liderazgo, retribuciones y sentido de pertenencia. Datos que se complementan con los obtenidos en la percepción sobre el clima organizacional, donde también se encontró en los niveles medio o promedio, situación que lleva a afirmar que los trabajadores de la empresa investigada no se sienten satisfechos con su trabajo, ni con su organización.

Gráfico 10: Diagrama circular satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción laboral según sexo en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Niveles de satisfacción laboral	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	fi	%	Fi	%
Muy insatisfecho	2	12,5%	0	0,0%
Insatisfecho	2	12,5%	7	36,8%
Promedio	7	43,8%	11	57,9%
Satisfecho	5	31,3%	1	5,3%
Muy satisfecho	0	0,0%	0	0,0%
Total	16	100,0%	19	100,0%

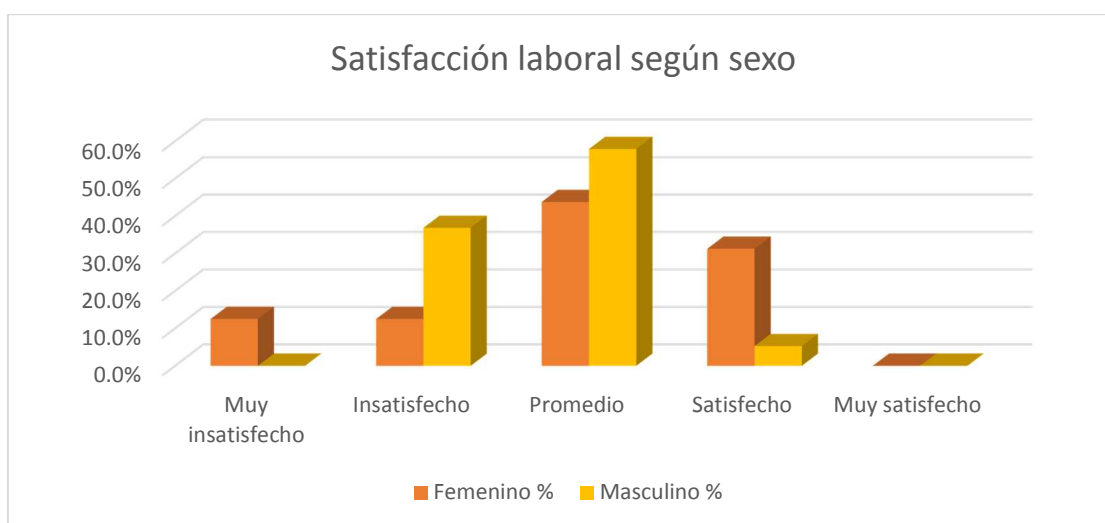
Fuente: Elaboración propia 2015

$$X^2 = 8,136 \quad gl = 3 \quad p \text{ valor} = 0,043 \quad \text{por lo tanto: } p < 0,05$$

Al analizar las diferencias de la satisfacción laboral según sexo en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, se encontró que existen diferencias significativas según sexo ($p < 0,05$), dato que indica que en el sexo femenino la satisfacción laboral está en el nivel promedio con tendencia al nivel de satisfecho, sin embargo, en el sexo masculino la satisfacción laboral está en el nivel promedio con tendencia al nivel insatisfecho, es decir, que la percepción sobre la satisfacción laboral en las mujeres tiene tendencia hacia lo satisfecho y en los varones con tendencia al nivel insatisfecho.

Datos que indican que las mujeres están más satisfechas con el reconocimiento personal que los varones y que las condiciones de trabajo son más favorables para las mujeres que para los varones. Ello se da probablemente también porque existen más mujeres nombradas que varones. En términos generales, respecto de los diferentes factores de satisfacción laboral, se puede decir que hay diferencias importantes entre ambos géneros, los trabajadores, hombres y mujeres tienen niveles diferentes de compromiso con su trabajo.

Gráfico 11: Diagrama de barras satisfacción laboral según sexo



Fuente: Elaboración propia 2015



Tabla 12

Análisis numérico de los niveles de satisfacción laboral según edad en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

edad		Satisfacción laboral			
		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Promedio	Satisfecho
N	Válido	2	9	18	6
Media		28.00	27.00	26.89	23.83
Mediana		28.00	27.00	26.00	23.50
Desviación estándar		4.243	4.301	3.341	2.317
Mínimo		25	22	21	21
Máximo		31	34	36	27
Percentiles	25	25.00	23.50	25.00	21.75
	75		31.00	27.25	26.25

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar la satisfacción laboral según edad, se encontró que en el nivel muy insatisfecho y satisfecho el promedio de edad es de 28 y 27 años con una desviación estándar de ± 4.24 y ± 4.30 respectivamente, es decir, presentan una baja variabilidad, la edad mínima es de 22 y 25 años y la edad máxima de 31 a 34 años, el 50% de los trabajadores que tiene una percepción de muy insatisfecho e insatisfecho tiene las edades entre los 23 y 31 años.

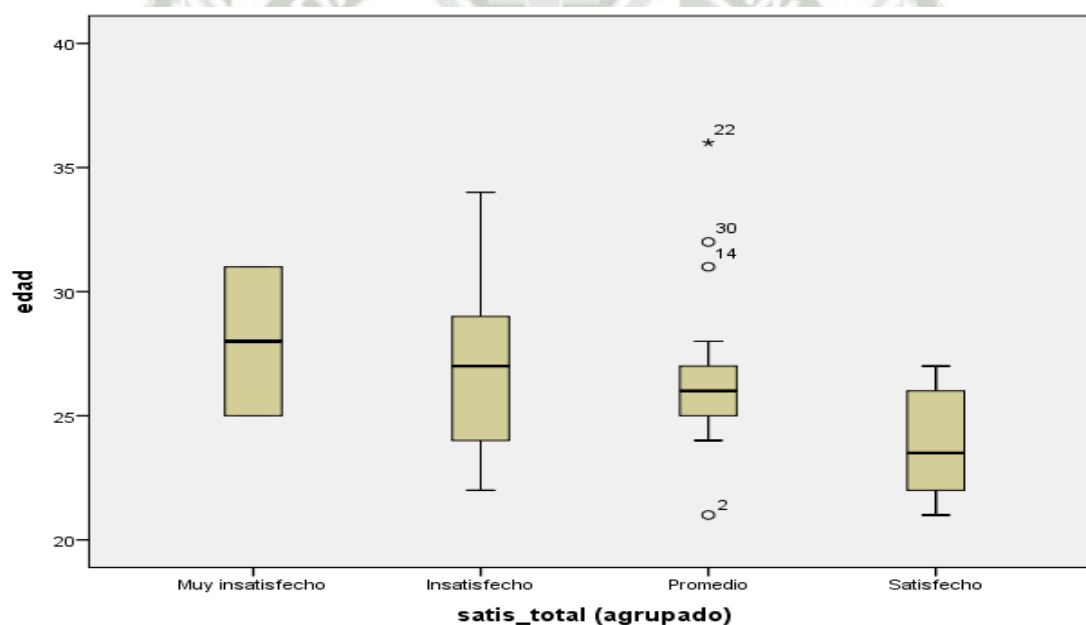
Sin embargo, los trabajadores que se encuentran satisfechos en su trabajo tienen un promedio de edad de 23 años, con una desviación estándar de ± 2.31 es decir, una baja variabilidad. Se encontró también que la edad mínima de los que están satisfechos es de 21 años y la edad máxima es de 27 años. También un 50% de los sujetos que tienen una percepción de satisfacción tienen las edades entre los 21 y 26 años.

De los datos se concluyó que las personas de mayor edad se encuentran insatisfechas y muy insatisfechas y los trabajadores que están satisfechos en su centro laboral tienen menor edad. Datos que se complementan con otras investigaciones que indican que la experiencia laboral y el tiempo de servicios son indicadores de satisfacción o insatisfacción del puesto de trabajo, por lo que, los trabajadores perciben que la experiencia y dominio que tienen en el puesto de trabajo, debería otorgarles mejor remuneración, reconocimiento y condiciones de trabajo más favorables.

Al segmentar la muestra de edad, llama la atención la alta relación estadísticamente significativa en el segmento de menos de 23 años, de compromiso con su puesto de trabajo, sugiriendo que los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades se relacionan con el reconocimiento percibido, a diferencia de los trabajadores de mayor edad.

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, y las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción.

Gráfico 12: Diagrama de cajas y bigotes de la satisfacción laboral según edad



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción laboral según condición laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Niveles de satisfacción laboral	Condición laboral			
	Contratado		Estable	
	fi	%	fi	%
Muy insatisfecho	1	7.1%	1	4.8%
Insatisfecho	6	42.9%	3	14.3%
Promedio	6	42.9%	12	57.1%
Satisfecho	1	7.1%	5	23.8%
Muy satisfecho	0	0.0%	0	0.0%
Total	14	100.0%	21	100.0%

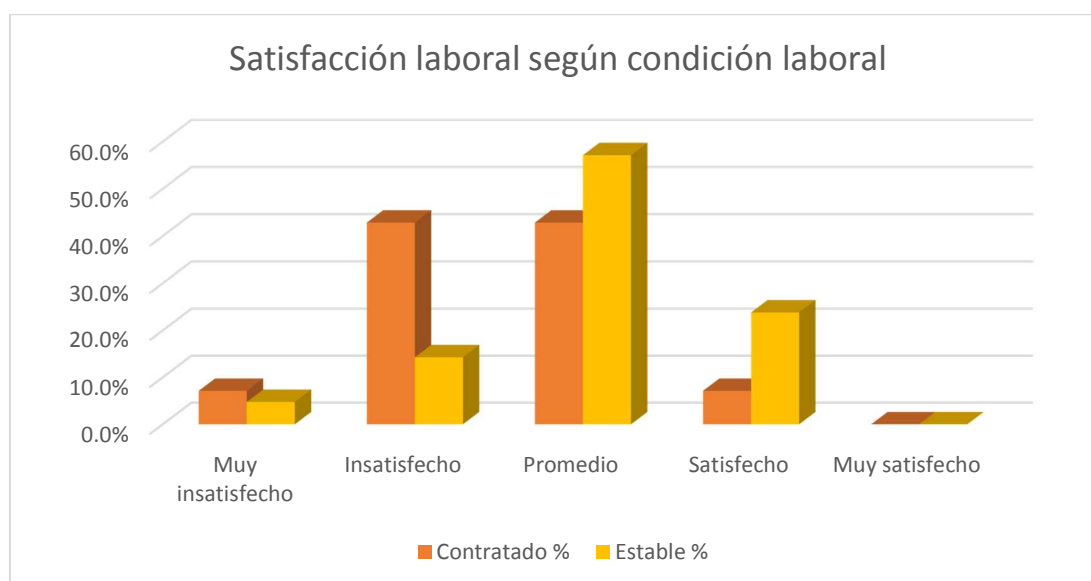
Fuente: Elaboración propia 2015

$$X^2 = 4.444 \quad gl = 3 \quad p \text{ valor} = 0.217 \quad \text{por lo tanto: } p > 0.05$$

Al analizar las diferencias de la satisfacción laboral según condición laboral de contratado o estable en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, se encontró que no existen diferencias significativas ($p > 0.05$), en ambos grupos la satisfacción laboral está en el nivel promedio, existiendo cierta tendencia al nivel insatisfecho en trabajadores contratados y de satisfecho en trabajadores estables. Datos que nos indican que la percepción sobre la satisfacción laboral no difiere significativamente en trabajadores estables o contratados.

Es decir, las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal y social no son diferentes en trabajadores estables y contratados, existiendo sin embargo, cinco trabajadores en el nivel satisfecho, que se debe a los beneficios económicos percibidos, lo que difiere significativamente entre trabajadores estables y contratados.

Gráfico 13: Diagrama de barras satisfacción laboral según condición laboral



Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 14

Análisis numérico de los niveles de satisfacción laboral según tiempo de servicio en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Tiempo de servicio		Satisfacción laboral			
		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Promedio	Satisfecho
N	Válido	2	9	18	6
Media		3.00	1.78	2.44	1.83
Mediana		3.00	1.00	2.00	1.50
Desviación estándar		0.000	.972	1.042	.983
Mínimo		3	1	1	1
Máximo		3	3	5	3
Percentiles	25	3.00	1.00	2.00	1.00
	75	3.00	3.00	3.00	3.00

Fuente: Elaboración propia 2015

Al analizar los niveles de la satisfacción laboral según tiempo de servicio, se encontró que en el nivel muy insatisfecho que son dos trabajadores, tienen un promedio de 3 años de tiempo de servicio y una desviación estándar de 0.00, es decir, presentan una baja variabilidad, el tiempo de servicio mínimo es de 3 años y el tiempo de servicio máximo es de 3 años, el 50% de los trabajadores que tiene una percepción de muy insatisfechos tienen 3 años de tiempo de servicio, es decir, trabajadores con varios años de servicio.

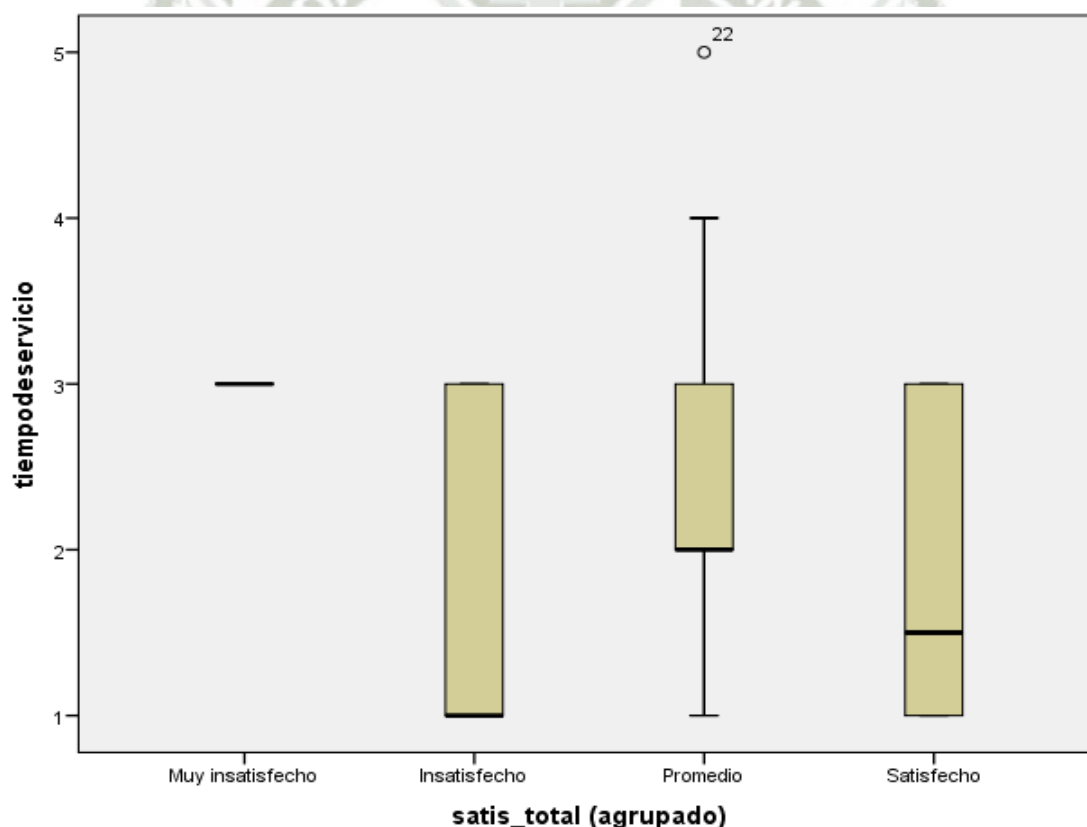
De la misma manera los trabajadores con una percepción de satisfacción sobre su centro de trabajo tienen un promedio de 1 año y 8 meses de servicio, con una desviación estándar de +/- .983 es decir, una baja variabilidad. Se encontró también que el tiempo mínimo de servicio es de 1 año y el máximo es de 3 años. El 50% de los sujetos que están satisfechos tienen entre 1 y 3 años de tiempo de servicio.

Se observó que los trabajadores con mayor tiempo de años de servicio tienen una percepción de insatisfacción y los trabajadores con menos años de servicio una percepción de satisfacción por su centro laboral. Datos que se complementan con la percepción del clima organizacional, donde los trabajadores con más años de servicio presentarían insatisfacción laboral y baja percepción del clima organizacional en general

y por el contrario, los trabajadores de menos años de servicio presentaron satisfacción laboral y mejor percepción sobre el clima laboral.

La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa que está determinada por los años de servicio y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral: al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

Gráfico 14: Diagrama de cajas y bigotes de la satisfacción laboral según tiempo de servicio



Fuente: Elaboración propia 2015

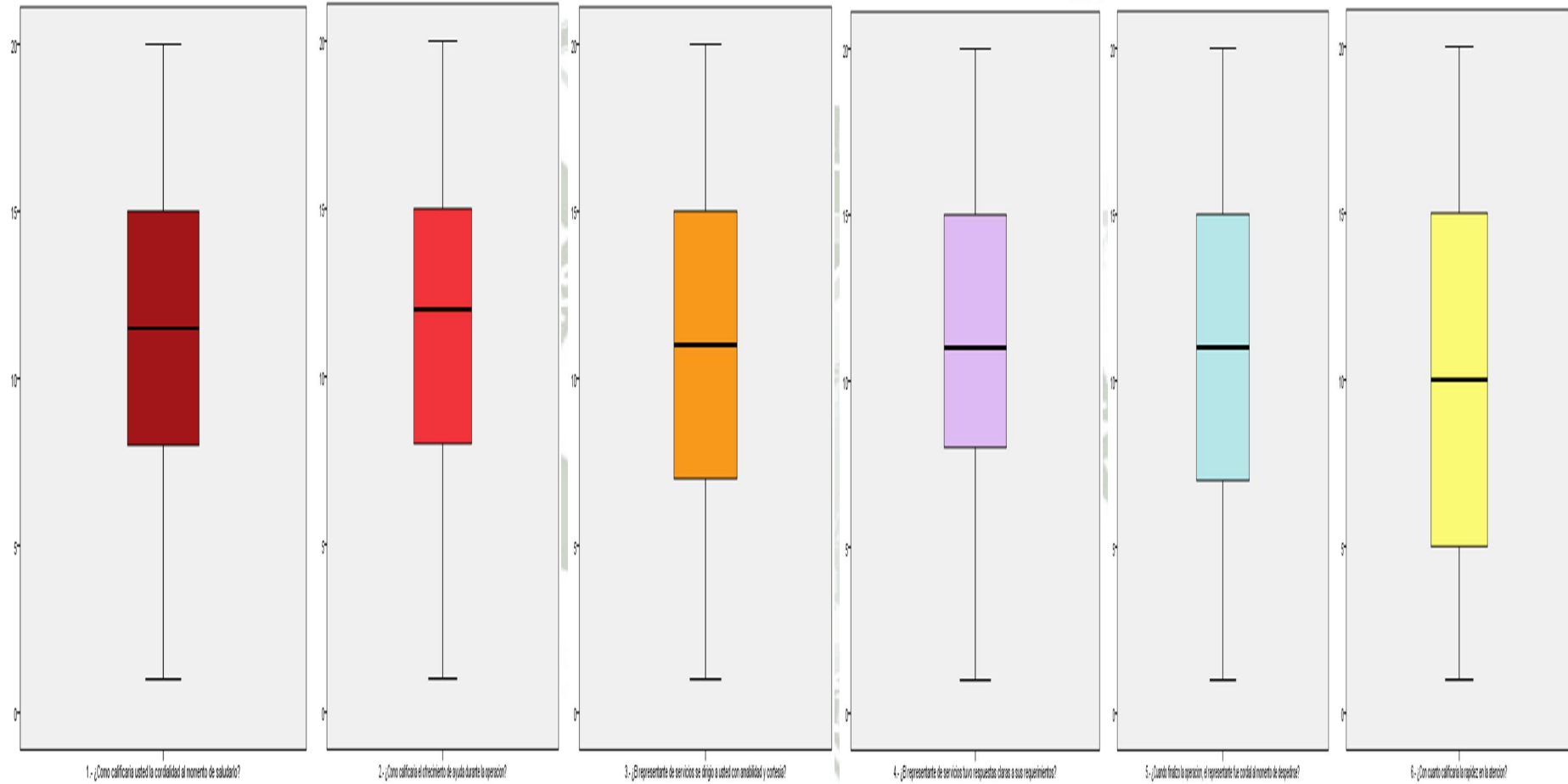
Tabla 15

Análisis numérico de los niveles de satisfacción del cliente en usuarios de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma

		Satisfacción del cliente					
		1.- ¿Cómo calificaría usted la cordialidad al?	2.- ¿Cómo calificaría el ofrecimiento de ayuda durante la operación?	3.- ¿El representante de servicios se dirigió a usted con amabilidad y cortesía?	4.- ¿El representante de servicios tuvo respuestas claras a sus requerimientos?	5.- ¿Cuándo finalizo la operación, el representante fue cordial al momento de despedirse?	6.- ¿Con cuánto calificaría la rapidez en la atención?
N	Válido	379	379	379	379	379	378
Perdidos		0	0	0	0	0	1
Media		11,61	11,51	11,49	11,37	11,22	9,67
Mediana		12,00	12,00	11,00	11,00	11,00	10,00
Moda		15	15	15	15	15	10
Desviación estándar		5,082	4,976	5,193	4,871	5,082	5,603
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		20	20	20	20	20	20
Percentiles	25	8,00	8,00	7,00	8,00	7,00	5,00
	75	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00

Fuente: Elaboración propia 2015

Gráfico 15: Diagrama de cajas y bigotes satisfacción del cliente en usuarios



Con respecto a la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y crédito, agencia Cayma teniendo en cuenta que en una calificación del 0 al 20, los puntajes altos indican satisfacción y los puntajes bajos insatisfacción, se encontró que con respecto a la cordialidad, el ofrecimiento de ayuda durante una operación y respuestas claras a sus requerimientos el 50% de los usuarios valoraron este servicio con una nota entre 8 y 15. Sin embargo, si se dirigieron con amabilidad, cortesía y si fueron cordiales al momento de despedirse los usuarios puntuaron entre 7 y 15 puntos, con una media de 11,5. Con respecto a la rapidez en la atención, la media es de 9,6 y el 50% de los usuarios valoró este servicio con notas de 5 a 15 puntos.

Todos los servicios evaluados en promedio fueron de 11 a 11,5, excepto en la rapidez en la atención donde la media es de 9,6; datos que indican que califican con un puntaje promedio, ni alta satisfacción ni baja satisfacción, excepto en la rapidez en la atención donde se califica con puntajes bajos.

De los datos encontrados, se muestra que el 50% de los usuarios presentan puntajes en el nivel medio en las cinco preguntas referidas a la cordialidad, ofrecimiento de ayuda, el brindarle amabilidad y cortesía, absolución de preguntas y cordialidad al despedirse, sin embargo, presentan un puntaje bajo en la pregunta atención con rapidez. Es decir, la percepción de los usuarios sobre la satisfacción que tienen por los servicios recibidos por los trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, no es completamente satisfecha sino medianamente satisfecha, y que la mayor insatisfacción es el tiempo de demora en la atención.

La satisfacción del usuario y la atención de la población han sido propuestas como los dos resultados de interés en la evaluación de la calidad. La accesibilidad, es el grado de ajuste entre las características de los recursos disponibles y los de la población. En esta definición se encuentran implícitos los recursos que se destinan a cubrir las necesidades de la población y a identificar las barreras que impiden su utilización. Entre estas «barreras», el tiempo medido en cualquiera de sus dimensiones es una variable clave en el proceso de atención, a la vez que un indicador de la accesibilidad de los servicios de atención primaria a la población.

Tabla 16

Análisis numérico de la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Satisfacción del cliente		
N	Válido	
Perdidos		1
Media		11,1415
Mediana		11,6667
Moda		17,50
Desviación estándar		4,57706
Mínimo		1,00
Máximo		19,17
Percentiles	25	7,6250
	75	14,1667

Fuente: Elaboración propia 2015

Al realizar el análisis numérico de la satisfacción del cliente de forma global en una calificación del 0 al 20, fueron evaluados 379 clientes de los cuales uno no contestó algunos ítems por lo tanto el estudio se realizó en 378 clientes de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, donde se encontró que la media es de 11,14 puntos, la desviación estándar de 4,57, dato que indica que las valoraciones son variables, existe una variabilidad media, la calificación mínima es de 1 y la máxima de 19. Asimismo, que el 50% de los usuarios investigados califica con puntajes de 7 a 14, datos que indican que la calificación es media, por lo que se afirma que los clientes no están plenamente satisfechos con los servicios que brinda el personal de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Gráfico 16: Diagrama de cajas y bigotes de la satisfacción del cliente

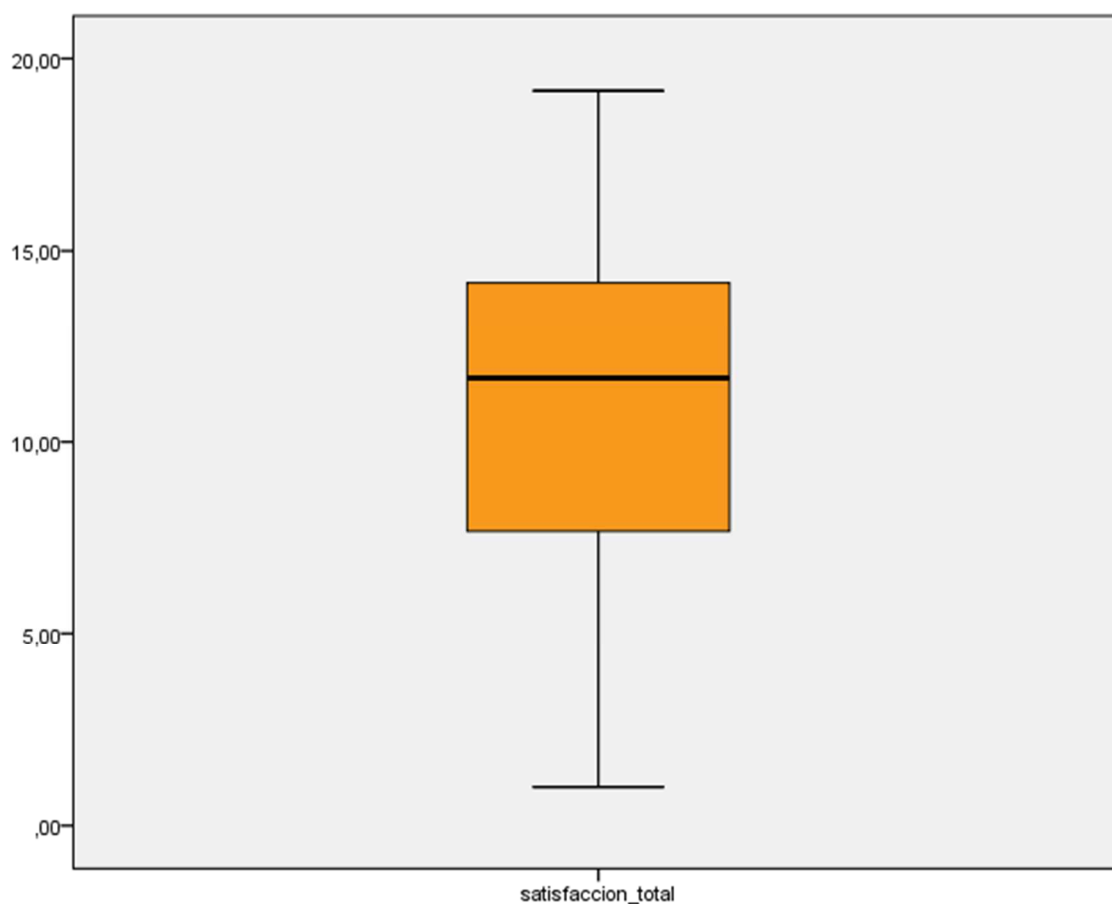


Tabla 17

Distribución de frecuencias y porcentajes de los niveles de satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, Agencia Cayma.

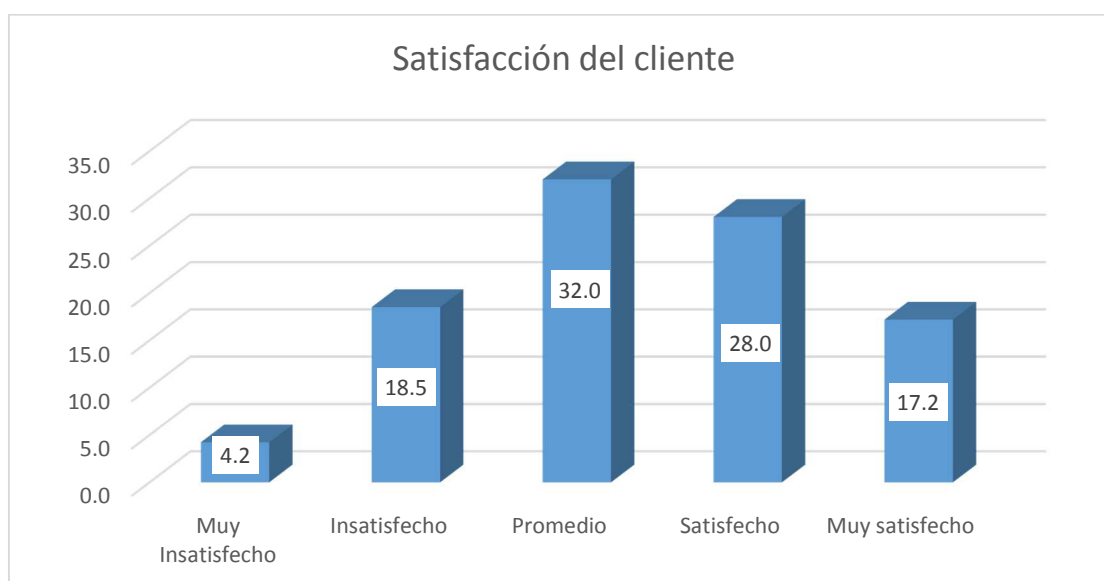
Niveles	Satisfacción del cliente	
	fi	%
Muy Insatisfecho	16	4,2
Insatisfecho	70	18,5
Promedio	121	32,0
Satisfecho	106	28,0
Muy satisfecho	65	17,2
Total	378	100,0

Fuente: Elaboración propia 2015

Al realizar el análisis categórico de la variable satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, se halló que el 32% tiene una satisfacción promedio, con tendencia al nivel de satisfecho (28%), existe también un porcentaje de clientes insatisfechos (18,5%) y un porcentaje de 17,2% muy satisfecho. Sólo 16 clientes están muy insatisfechos. Datos que indican que la mayoría de clientes (78,5%) presenta conductas de insatisfacción a satisfacción.

La percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral están relacionadas con la satisfacción del usuario, ya que se encontró que los trabajadores que no se sienten completamente satisfechos en su centro laboral y perciben el clima laboral como medio o bajo, probablemente también no atiendan adecuadamente a los usuarios, asimismo, una dificultad presentada en la satisfacción laboral son las condiciones de trabajo, las mismas que estarían influyendo en la pregunta que no se atiende con rapidez en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma.

Gráfico 17: Diagrama de barras satisfacción cliente



Fuente: Elaboración propia 2015

Conclusiones

PRIMERA: Al analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente se encontró que si existe relación, ya que la percepción sobre el clima organizacional por los trabajadores está en el nivel promedio y la satisfacción del cliente por los servicios que recibe en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma también está en el nivel promedio.

SEGUNDA: Al analizar la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente se encontró que sí existe relación, ya que la percepción sobre la satisfacción laboral por los trabajadores está en el nivel promedio e insatisfecho y la satisfacción del cliente por los servicios que recibe en la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma también está en el nivel promedio.

TERCERA: La percepción sobre el nivel de clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma es que el 88,6% está en el nivel promedio, no existen diferencias de la percepción sobre clima organizacional según sexo, los trabajadores con mayor edad tienen una percepción promedio y los trabajadores con menor edad una percepción alta, no existen diferencias significativas en trabajadores estables o contratados y los trabajadores con mayor tiempo de años de servicio tienen una percepción promedio mientras que los trabajadores con menos años de servicio tienen una percepción alta sobre el clima organizacional.

CUARTA: El nivel de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma es que el 52,4% está en el nivel promedio, en 25,7% está en el nivel insatisfecho, existen diferencias significativas según sexo ($p < 0,05$), en el sexo femenino la satisfacción laboral está en el nivel promedio con tendencia al nivel de satisfecho, en el sexo masculino la satisfacción laboral está en el nivel promedio con tendencia al nivel insatisfecho, asimismo, las personas de mayor edad se encontraron insatisfechos y muy insatisfechos, mientras que los trabajadores que están satisfechos en su centro laboral tienen menor edad, no existen diferencias significativas ($p > 0,05$), en trabajadores contratados y estables; Y los

trabajadores con mayor tiempo de años de servicio tienen una percepción de insatisfacción y los de menos años de servicio una percepción de satisfacción por su centro laboral.

QUINTA: Con respecto a la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma se encontró que el 32% tiene una satisfacción promedio, con tendencia al nivel de satisfecho (28%), existe también un porcentaje de clientes insatisfechos (18,5%), la valoración cuantitativa es de 11,14 puntos de una escala de 0 a 20, se encontró que el servicio donde más bajo se puntúa es la rapidez en la atención al cliente.

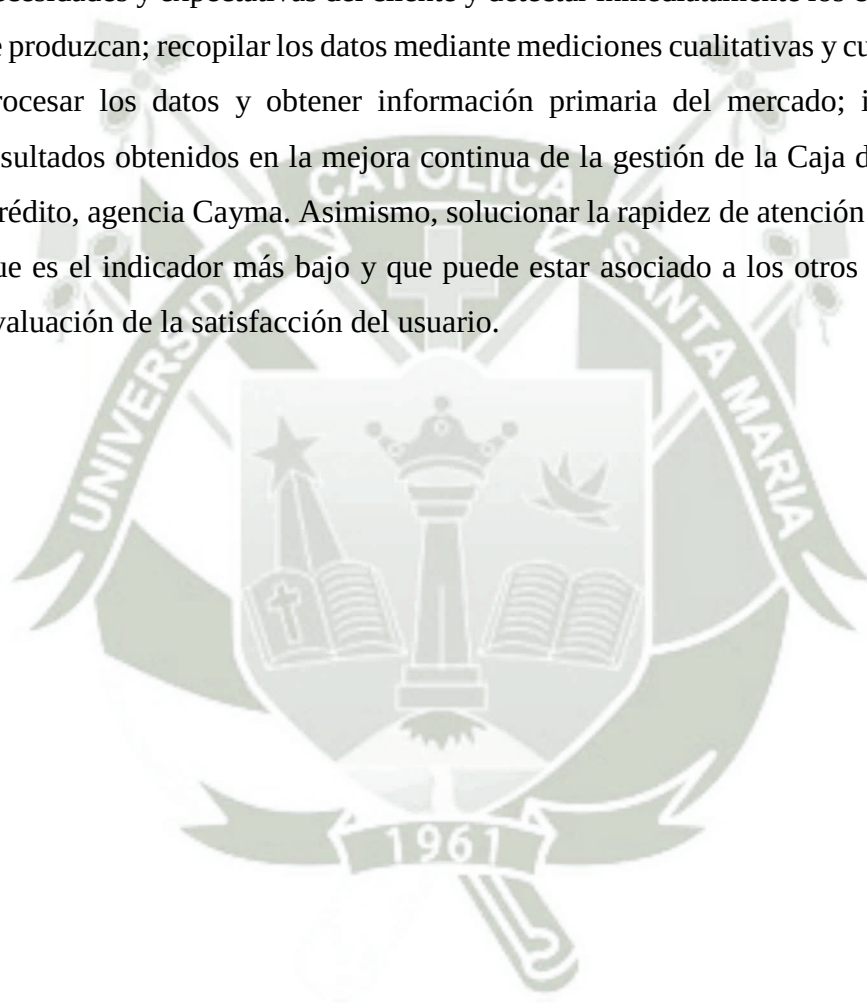


Recomendaciones

1. Se sugiere realizar un modelo de gestión que integre la gestión social y financiera, que comprenda la Gobernabilidad, Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Gestión de Clientes, Gestión en Talento Humano, Gestión de Procesos, y por último los resultados. Los mismos que permitirán mejorar la estructura organizacional en todos sus ámbitos, tanto en el clima organizacional, satisfacción laboral, desarrollo del talento humano y mejorar significativamente la relación con clientes.
2. Se sugiere reuniones para poder analizar los factores que afectan la satisfacción laboral como los horarios, sueldos y metas para buscar alternativas acordes a los requerimientos del personal, crear proyectos que no estén relacionados con el trabajo, motivar la salud del equipo mostrando una preocupación genuina por su salud y bienestar emocional; y así incrementar su satisfacción, pues se sentirán apoyados en las labores asignadas generando así un mejor clima laboral y una mayor calificación del cliente.
3. Realizar programas de motivación laboral, que incluyan oportunidades de mejora en los incentivos económicos, sociales y laborales. Así también realizar talleres y charlas sobre trabajo en equipo de manera constante, para mantener el grupo siempre motivado orientado en el cumplimiento de las metas de la organización. Asimismo, establecer estrategias para evaluar el clima laboral y la motivación en la organización, segmentar la fuerza laboral, identificar factores claves para la satisfacción y la motivación en cada segmento, y en base a ello establecer oportunidades de mejora continua y definir indicadores de manera permanente, generando así un mejor clima organizacional.
4. Desarrollar programas de mejora continua de la satisfacción laboral dentro de la empresa, y con ello saber el agrado que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización, como por ejemplo, si están conformes con su sueldo, con el horario, lugar de trabajo, con la relación con otros empleados, etc. Es importante señalar que la motivación es necesaria dentro de las empresas ya que impulsa al ser humano a actuar. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración,

comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

5. Es necesario que Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma identifique el ciclo de servicio del cliente, estableciendo los requerimientos de contacto en cada punto del ciclo, implementando oportunidades de mejora al ciclo, diseñando una herramienta de evaluación de la satisfacción de los clientes con base en el ciclo para su implementación por la organización, lo que permitirá: Identificar las necesidades y expectativas del cliente y detectar inmediatamente los cambios que se produzcan; recopilar los datos mediante mediciones cualitativas y cuantitativas; procesar los datos y obtener información primaria del mercado; integrar los resultados obtenidos en la mejora continua de la gestión de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma. Asimismo, solucionar la rapidez de atención del usuario que es el indicador más bajo y que puede estar asociado a los otros criterios de evaluación de la satisfacción del usuario.



Oportunidades de mejora

1. En cuanto a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de Caja de ahorro y crédito, agencia Cayma, Arequipa es importante reconocer que la alta dirección es responsable de generar un buen clima organizacional fomentando los valores fundamentales que rigen la vida de los trabajadores y el éxito organizacional que se desea tener. Se consideró que el éxito y la efectividad de las actividades a realizarse se debe de plasmar de forma objetiva, práctica y dinámica, por esto:

- Es recomendable realizar continuamente capacitaciones a los niveles directivos y jefes inmediatos con respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente laboral agradable.
- Explicar con detalle el Manual de Organización y funciones así como los perfiles de cada puesto. Delimitando con claridad las líneas de mando y comunicación.
- Es conveniente seguir realizando estudios de clima organizacional para consolidar el estilo de liderazgo de los directivos, permitiéndose así evaluar el estado en el que se encuentra la organización.
- Es importante involucrar a todos los empleados en este tipo de evaluaciones para poder generar medidas correctivas que permitan obtener un mejor bienestar laboral el cual influirá directamente al momento de tener contacto con los clientes y usuarios pudiendo brindar un mejor trato cuando son atendidos y no encuentren una diferencia abismal al momento de percibir la calidad de atención.

2. En cuanto a la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente de Caja de ahorro y crédito, agencia Cayma, Arequipa se reconocieron algunos puntos críticos que conducen inevitablemente a la insatisfacción y desmotivación en los colaboradores como son el horario, sueldos y metas tanto personales como profesionales, se propone algunas acciones para poder mejorar el nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores:

- Formalización de un proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores, evaluando como estos utilizan sus competencias para poder obtener buenos resultados al momento de la atención al público teniendo en cuenta la cordialidad, el ofrecimiento de ayuda, trato con amabilidad y cortesía, respuestas claras a los requerimientos, y rapidez en la atención. Esta evaluación deberá de permitir al jefe de plataforma, la

oportunidad de discutir el registro de desempeño de los trabajadores y de explorar las áreas de posible mejora o crecimiento.

- Feedback, como una herramienta de la conducción de las relaciones humanas, sirviendo este proceso como un instrumento de comunicación entre los responsables de la empresa para poder ayudar a los colaboradores a comprender como es que sus comportamientos necesitan estar ligados con los objetivos organizacionales, analizando previamente el desempeño y los resultados en el sentido de trabajar juntos en la resolución de los distintos problemas que puedan existir y verificar las fallas. Esta herramienta a su vez debe de combatir la percepción de los colaboradores en cuanto al tratamiento que puedan estar recibiendo dentro de la organización.
- Escuchar y fomentar reuniones donde se puedan conocer las necesidades de los trabajadores verificando si sus carencias son a nivel de conocimiento, habilidades o actitudes de acuerdo a las funciones que ellos ejercen. De esta manera se invertirá tiempo para poder mejorar el desarrollo de cada persona a cargo, tanto personal como profesional.
- Para mejorar el profesionalismo se recomienda realizar conferencias, conversatorios con la totalidad de trabajadores con vistas a una mejor atención en el servicio.

3. Sobre la percepción sobre nivel de clima organizacional en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa se propone:

- Los empleados son la clave para ejecutar la estrategia. Mantener el foco estratégico del personal, vinculando el desempeño individual con la estrategia global, promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos. Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización.

- Hacer evaluación de riesgo e impacto de la implementación de nuevas prácticas de negocio, definiendo un plan piloto para realizarlo, midiendo el nivel de impacto en el clima organizacional.
 - Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
 - Fortalecer la identificación del colaborador con la agencia a la que pertenece, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
4. Teniendo en cuenta el nivel de satisfacción laboral en trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa se propone:
- Reconocer logros individuales y de equipo, de forma individual como pública.
 - Revisar e implementar prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
 - Informar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal, ascensos, traslados.
 - Evaluar si el horario motiva al empleado a continuar con estudios o metas personales.
 - Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva.
5. En cuanto a la satisfacción del cliente de la Caja de Ahorro y Crédito, agencia Cayma, Arequipa, se propone:
- Incrementar un mayor número de ventanillas para que el tiempo de espera del cliente sea menor, teniendo en cuenta que es el punto que menor puntuación tiene en las encuestas.
 - Contar con una persona que dirija a los clientes a las ventanillas que realicen las operaciones específicas que desean realizar.
 - Mantener la integridad cumpliendo las promesas realizadas a los clientes, siendo honestos y coherentes con las motivaciones reales detrás de la promesa, pues es muy difícil recuperar a un cliente defraudado.

- Obtener retroalimentación del cliente conociendo cuál es su opinión real sobre diferentes productos, lo cual permitirá obtener información útil acerca de las áreas de oportunidades no identificadas. Es importante medir constantemente y validar la información. Una vez identificadas las áreas de oportunidad, hay que atenderlas.



Bibliografía

- Abrajan, M., Contreras, J., Montoya S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Abdullahi, M. (1992). Acción asistencial. Como superar los obstáculos. *Foro mundial de salud*. Vol 15. OMS.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Postgrado.
- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Desde http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill
- Fischman, D (2015). *La diferencia entre cultura y clima laboral*. Extraída desde <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=in&id=34>
- García, M., Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Desde http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html
- Gelade, G.A., & Young, S. (2005). *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Desde http://www.business-analytic.co.uk/_media/testing-the-service-profit-chain.pdf
- Gómez, C, Incio, O, O'Donnell, G (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso de estudio*.
- Grammatico, J. (2002). *Valoración de la satisfacción laboral en un establecimiento de salud*. Universidad Nacional del Mar de Plata. Argentina.
- Hernández Sánchez M. (1999). *Diagnóstico de la satisfacción laboral en una empresa textil Peruana*. Lima -Perú.
- Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997). *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context*. Desde http://www.uk.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/14_Lam.pdf

- Ivancevich, J.M. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel*.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Moscol, R. (2000). *Manual de comunicación institucional I*. Piura: UDEP.
- Münch, L (2011). *Liderazgo y Dirección, El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Orbegoso, A. (2010). *Problemas Teóricos del clima organizacional*". Desde http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.odf
- Peralta, R. (s.f). *El clima organizacional*. Desde <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pelaes, O (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis).
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Desde <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Desde http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING_400.pdf?sequence=1
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Desde <http://hdl.handle.net/10596/2111>
- Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*. En cuadernos de management N°120 (p. 82). Extraída desde http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Silveira, r. (2003). *Gestão do clima organizacional: proposta de criterios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Estudo de caso e Organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro.

Desde http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf

Vega, D. Arévalo, A. Sandoval, J., Aguilar, Ma., Giraldo, J. (2005). *Programa sobre los estudios de clima organizacional*. Bogotá, Colombia. Desde http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_4/vol.2no.2/articulo_12.pdf

Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). *Clima Organizacional*. Departamento administrativo de la función pública. Desde: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>



Anexos

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.					
5. El grupo de trabajo valora mis aportes.					
6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.					
7. El jefe es mal educado.					
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.					
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.					
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.					
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.					
19. Sin remuneración no trabajo horas extras.					
20. Sería más feliz en otra empresa.					
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.					
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.					
26. La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño.					

27. La empresa brinda estabilidad laboral.					
28. La empresa contrata personal temporal.					
29. La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales.					
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.					
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.					
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.					
35. Las metas de la empresa son poco entendibles.					
36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.					
38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.					
39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.					
40. Las dependencias resuelven problemas en vez de culpar a otras.					

Escala de Opiniones de Satisfacción laboral

SL-SPC

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO: TA

DE ACUERDO: A

INDECISO: I

EN DESACUERDO: D

TOTAL DESACUERDO: TD

Sexo: (M) (F) Edad:.....

Condición laboral:.....Tiempo de servicio:.....

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2. Mi sueldo es muy bajo para el trabajo que realizo					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					

19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Escala de opinión de satisfacción del cliente

A continuación se presenta una serie de preguntas vinculadas a la atención recibida por el representante de servicios de nuestra empresa. Le agradecemos responda evaluando los enunciados en la escala de 1 (puntaje mínimo) a 20 (puntaje máximo). Su opinión representa un valioso aporte para nosotros. Gracias.

DIMENSIÓN	calificación
1. ¿Cómo calificaría usted la cordialidad al momento de saludarlo?	
2. ¿Cómo calificaría el ofrecimiento de ayuda durante la operación?	
3. ¿El representante de servicios se dirigió a usted con amabilidad y cortesía?	
4. ¿El representante de servicios tuvo respuestas claras a sus requerimientos?	
5. ¿Cuándo finalizó la operación, el representante fue cordial al momento de despedirse?	
6. ¿Con cuanto calificaría la rapidez en la atención?	

Base de datos de trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito – Cayma. Arequipa

Clima Organizacional

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	
1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	1	4	5	5	3	3	1	5	1	1	3	4	5	3	2	1	4	
2	5	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	1	1	5	1	1	1	3	2	1	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	
3	5	5	5	5	5	4	2	5	4	1	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	
4	5	5	5	4	3	1	1	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	
5	4	3	4	2	3	4	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	
6	3	2	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
7	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	2	1	5	4	5	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
8	4	3	4	2	4	3	2	1	2	5	3	4	1	5	2	2	2	3	3	3	3	4	1	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2	3	
9	4	5	3	4	1	3	2	5	4	3	4	1	3	5	3	1	3	4	4	2	2	3	4	1	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	4	
10	1	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	5	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3	4	
11	4	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	3	
12	4	3	4	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	5	1	3	4	2	3	4	3	
13	4	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	
14	4	3	4	3	4	3	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	3	1	3	4	2	4	2	3	3	5	
15	4	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	1	4	2	3	4	1	3	2	4	
16	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	
17	4	3	2	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	
18	5	4	3	4	3	2	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	
19	4	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	
20	3	4	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	

21	3	4	3	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	3	2	4	3	1	5	2	4	3	2	2	2	2	2	3	4	5	4	3	3	2	3	4	
22	4	5	1	1	5	4	1	4	1	1	3	3	3	2	2	5	5	1	3	3	4	4	2	2	2	1	4	2	1	5	5	5	2	3	2	3	
23	4	5	2	4	4	4	1	4	2	2	2	5	3	2	2	4	4	1	2	3	4	3	2	3	3	2	4	1	3	3	5	3	3	4	3	3	
24	5	4	2	1	3	5	1	4	3	4	4	5	2	3	3	5	5	1	1	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	
25	4	5	2	1	4	4	1	3	2	1	5	3	4	2	3	5	4	1	3	2	5	4	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	
26	4	5	1	1	3	4	1	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	1	1	4	4	3	2	1	2	2	4	4	2	4	4	4	3	2	2	3	
27	4	4	1	2	4	3	1	4	3	3	4	3	3	2	3	5	3	1	2	3	4	4	1	3	2	3	4	3	2	5	4	3	3	3	3	3	
28	4	4	2	1	4	5	1	3	1	1	2	1	3	3	2	5	4	1	5	2	2	3	2	1	1	1	4	2	2	4	5	4	2	2	1	4	
29	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
30	4	5	1	1	4	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	2	3	2	4	5	1	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
31	4	4	2	2	4	3	2	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	4	3	2	4	4	4	3	3	2	3	
32	4	4	1	1	4	1	2	2	4	5	3	1	1	5	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	3	5	5	4	3	4	1	5	4	5	5	3	
33	4	4	2	4	5	3	1	2	2	2	4	4	2	2	2	4	5	1	2	2	4	4	5	2	2	2	3	4	2	4	4	4	2	5	2	4	
34	4	5	2	2	4	4	2	4	2	2	5	4	3	2	2	4	4	1	5	2	5	5	2	3	2	3	5	2	4	4	4	5	3	3	3	4	
35	1	5	3	1	3	4	1	3	4	1	3	3	1	5	5	3	2	3	1	3	3	3	3	3	4	5	2	3	4	4	5	4	3	3	3	5	

Base de datos de trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito – Cayma. Arequipa

Satisfacción laboral

N°	ed	sex	cl	ts	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27
1	22	m	c	1	5	2	5	3	2	1	3	4	3	2	1	2	2	4	3	4	3	4	1	4	5	4	4	2	5	4	5
2	21	m	c	1	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5
3	22	f	e	1	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4
4	27	f	e	3	4	3	4	3	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3
5	25	f	e	2	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4
6	24	m	c	1	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	5
7	23	f	c	1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3
8	26	f	e	3	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2
9	27	m	e	3	5	4	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5
10	25	m	e	2	3	5	3	5	4	3	2	5	4	4	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	2
11	24	f	c	1	4	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	4
12	29	m	e	3	3	5	3	5	3	4	5	2	2	4	2	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	3	1	4	3	3	3
13	27	m	c	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	2	3	2	2	5	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4
14	31	f	c	2	4	3	4	4	3	1	5	4	3	2	2	2	1	4	3	3	1	5	1	4	4	5	4	4	5	5	4
15	21	f	e	1	2	3	3	3	2	2	2	5	5	5	4	4	5	5	3	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
16	24	m	e	2	2	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	5	1	1	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5
17	26	f	e	3	2	4	4	5	2	2	5	2	4	4	2	2	1	5	4	4	4	2	1	2	5	5	2	5	5	4	5
18	27	m	c	1	4	3	4	4	2	2	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4
19	34	m	c	3	4	2	4	5	1	2	5	4	4	1	1	1	1	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	5	5	4
20	33	m	e	3	4	5	5	4	4	5	4	4	1	5	1	3	1	4	1	4	3	5	1	1	4	2	2	5	4	4	1

21	25	f	c	3	5	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	5
22	36	f	e	5	4	2	5	5	1	1	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	5	2	4	4	5	4	3	4	5	4
23	31	f	e	3	2	3	2	5	3	1	4	4	4	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	3	3	1	1	2	3	1
24	26	m	e	2	4	5	4	5	5	5	3	2	2	4	2	5	3	5	2	2	5	5	2	2	3	3	2	4	4	3	2
25	27	m	e	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
26	28	m	c	1	5	4	4	4	4	2	4	4	2	2	1	2	1	5	4	3	2	4	1	4	4	4	2	4	5	4	4
27	26	m	e	3	3	4	3	4	2	2	5	5	3	2	1	1	5	4	3	3	2	5	2	4	4	4	3	3	4	4	4
28	26	m	c	2	3	4	4	5	1	3	4	4	3	3	2	3	1	4	3	3	3	4	1	4	5	4	3	5	5	5	5
29	27	f	e	3	4	2	4	3	3	3	5	5	5	1	3	2	2	3	3	4	2	4	2	3	5	5	5	2	3	4	5
30	32	f	e	4	2	5	3	4	5	5	4	4	1	2	1	5	1	4	3	4	2	4	2	4	4	5	1	3	5	3	5
31	27	m	e	2	1	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3
32	24	f	e	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	3
33	26	m	e	3	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5
34	24	f	c	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	3	2	4	3	3	4	3	1	4	3	4	2	3	4	2	4	3	2
35	23	m	c	1	5	2	1	4	3	5	1	5	3	1	5	2	4	1	3	5	2	5	2	4	1	4	3	5	2	4	1

Base de datos clientes de la Caja de Ahorro y Crédito – Cayma. Arequipa

Satisfacción del cliente

n°	pre1	pre2	pre3	pre4	pre5	pre6
1	15	8	18	15	11	5
2	15	13	16	15	16	10
3	20	20	20	15	20	20
4	20	20	20	20	15	20
5	14	15	14	13	12	11
6	15	10	10	15	15	15
7	15	15	10	15	15	10
8	10	15	15	15	15	10
9	15	15	10	15	15	15
10	15	10	7	10	11	7
11	14	15	14	14	13	7
12	16	15	10	15	15	18
13	1	2	4	1	2	1
14	20	15	10	10	15	15
15	20	15	20	15	15	15
16	1	5	5	10	5	7
17	7	6	7	8	11	12
18	7	6	5	4	4	3
19	7	9	7	9	8	7
20	1	3	9	8	4	2
21	11	10	11	12	7	12
22	8	4	10	9	7	8
23	8	7	6	5	3	2
24	15	11	12	10	12	11
25	5	10	3	1	2	5
26	7	4	3	6	5	3
27	3	5	4	2	3	2
28	20	13	12	15	12	10
29	12	10	15	15	11	10
30	3	4	5	6	6	7

31	7	6	7	6	5	3
32	4	5	4	3	2	2
33	6	5	4	7	6	7
34	4	5	4	3	2	1
35	10	15	15	20	10	15
36	4	7	6	5	3	2
37	15	15	15	15	15	15
38	11	12	11	5	4	3
39	20	20	15	20	20	20
40	20	20	20	15	20	20
41	15	20	15	20	20	20
42	20	15	15	20	20	20
43	10	12	10	5	5	10
44	1	5	5	5	1	5
45	10	7	10	9	8	6
46	20	20	20	15	20	10
47	10	15	10	15	20	10
48	20	15	20	20	15	20
49	20	20	20	15	15	15
50	15	20	20	15	15	20
51	20	20	20	15	20	20
52	20	20	20	20	15	20
53	15	20	20	20	20	20
54	10	15	13	10	15	15
55	15	13	18	15	15	13
56	11	13	10	13	10	5
57	14	13	13	10	13	10
58	10	13	15	13	10	5
59	16	10	13	18	16	13
60	10	13	10	13	13	15
61	16	14	16	11	16	10
62	12	14	14	14	12	10
63	15	10	10	15	10	10

64	17	14	14	14	15	10
65	5	2	2	5	2	1
66	1	1	1	1	1	1
67	16	16	15	16	16	10
68	15	11	11	15	15	10
69	7	7	7	2	7	5
70	1	1	1	1	1	1
71	5	5	5	5	5	15
72	5	10	10	10	5	1
73	1	1	1	1	1	1
74	18	18	18	18	18	15
75	14	14	14	14	14	15
76	8	8	8	8	8	7
77	14	16	16	14	14	10
78	10	5	10	5	10	5
79	11	11	13	15	13	1
80	11	5	5	1	1	3
81	15	11	13	13	13	5
82	14	14	14	14	11	9
83	12	15	12	15	12	10
84	8	10	8	5	8	1
85	17	17	17	15	17	5
86	10	10	10	10	10	5
87	16	16	15	16	16	5
88	15	10	14	14	14	10
89	15	13	15	13	15	10
90	8	10	8	10	8	5
91	5	13	13	13	5	5
92	1	5	5	5	1	1
93	15	11	11	15	11	11
94	2	11	5	11	5	3
95	8	11	14	14	8	5
96	1	1	1	1	1	1

97	5	1	1	1	5	1
98	9	9	10	10	9	10
99	12	8	10	10	7	5
100	11	14	14	14	11	5
101	3	10	3	3	3	1
102	10	10	10	10	10	5
103	13	13	13	13	13	10
104	11	14	14	11	11	11
105	14	12	15	13	14	12
106	11	15	11	12	11	10
107	7	5	7	1	7	1
108	15	13	13	15	15	10
109	14	14	14	14	14	10
110	15	13	13	13	15	13
111	17	13	17	11	17	10
112	20	15	17	15	15	14
113	12	12	11	15	12	11
114	14	13	13	13	14	10
115	12	12	10	12	12	10
116	15	13	12	11	15	1
117	12	10	11	11	10	7
118	15	15	13	13	13	10
119	15	20	13	15	13	10
120	10	15	10	13	12	10
121	10	15	10	11	10	15
122	15	15	16	18	19	14
123	11	10	12	12	13	12
124	11	11	11	11	11	11
125	7	10	10	7	7	5
126	15	15	15	15	15	18
127	10	15	15	10	12	6
128	10	13	15	11	10	12
129	11	14	13	14	15	11

130	15	10	10	10	15	10
131	13	10	12	13	10	5
132	15	14	16	15	10	7
133	12	15	15	13	13	10
134	20	20	15	20	15	20
135	20	20	20	15	20	15
136	15	20	20	15	20	20
137	20	15	20	20	15	20
138	8	9	7	4	3	2
139	4	3	7	4	6	5
140	6	5	4	7	6	5
141	7	10	4	10	7	6
142	10	11	12	10	10	7
143	3	2	5	4	10	3
144	1	4	3	2	1	4
145	15	20	15	20	15	20
146	20	20	20	15	20	15
147	10	4	10	8	9	6
148	10	11	8	9	7	6
149	10	12	11	10	7	5
150	10	5	10	5	10	5
151	20	15	20	15	20	20
152	15	20	20	15	20	20
153	5	5	5	11	5	10
154	10	13	15	13	13	5
155	2	2	4	3	2	1
156	4	12	10	7	6	3
157	11	10	11	10	13	5
158	6	3	5	7	9	8
159	9	10	12	13	10	5
160	7	6	3	1	10	11
161	15	4	7	9	12	11
162	20	15	20	20	15	20

163	15	15	15	10	10	15
164	15	10	12	10	17	8
165	14	15	10	12	10	20
166	15	12	10	13	15	15
167	10	12	11	10	13	10
168	14	13	14	13	12	10
169	11	15	14	10	5	10
170	15	15	15	15	15	15
171	4	6	3	7	4	1
172	10	10	4	7	7	3
173	10	7	7	6	7	3
174	11	7	3	5	6	6
175	4	3	5	8	9	4
176	5	6	7	13	6	2
177	10	15	15	15	10	10
178	8	7	8	9	7	4
179	6	6	5	4	3	1
180	7	8	7	6	5	4
181	11	12	10	7	4	4
182	12	13	11	12	10	11
183	11	10	4	7	10	9
184	7	8	4	6	5	4
185	9	7	6	8	5	3
186	7	6	6	3	3	1
187	7	8	7	9	6	5
188	11	7	3	4	3	8
189	7	6	7	6	5	4
190	3	4	3	8	9	4
191	15	16	17	18	18	17
192	15	20	20	15	20	15
193	20	15	15	20	15	20
194	20	20	15	15	15	20
195	15	15	10	10	15	15

196	12	7	9	8	9	4
197	18	19	17	18	17	17
198	15	10	10	15	15	10
199	15	15	20	20	20	15
200	15	15	20	20	15	20
201	20	20	20	15	15	15
202	11	10	13	15	15	5
203	7	6	5	4	3	1
204	7	8	7	7	8	9
205	4	3	2	5	4	3
206	4	5	7	4	3	1
207	13	11	10	17	12	5
208	13	12	15	10	10	15
209	15	10	10	15	10	15
210	18	16	15	15	10	10
211	10	16	17	16	18	5
212	13	12	10	15	13	10
213	11	15	14	13	11	7
214	12	13	11	10	7	13
215	10	15	10	15	10	9
216	11	13	12	13	10	15
217	12	12	14	10	12	14
218	10	15	15	13	12	12
219	5	13	12	10	10	10
220	15	15	12	10	10	5
221	15	15	10	10	10	15
222	5	5	10	10	10	1
223	20	10	15	10	15	15
224	15	15	10	10	10	10
225	10	5	10	20	10	5
226	5	10	5	10	5	5
227	15	11	11	11	11	10
228	20	15	15	20	15	20

229	15	20	20	20	20	10
230	15	20	15	20	15	20
231	20	20	15	10	20	20
232	4	3	4	5	11	2
233	15	15	15	20	20	10
234	12	13	15	13	13	10
235	5	5	5	5	5	1
236	12	11	10	11	7	7
237	11	11	12	15	13	5
238	12	12	12	10	12	10
239	5	10	11	5	7	5
240	10	20	15	20	10	10
241	15	10	15	20	15	10
242	4	3	5	7	9	1
243	15	10	10	10	10	10
244	20	15	20	15	15	20
245	20	15	15	20	20	15
246	13	18	15	15	18	5
247	15	20	15	15	20	10
248	1	4	3	2	1	1
249	5	5	5	5	5	5
250	15	15	12	10	10	5
251	15	20	15	20	20	15
252	15	20	20	15	20	15
253	20	15	20	15	15	20
254	1	1	5	5	1	1
255	20	20	20	15	20	10
256	15	20	20	15	15	20
257	11	15	11	15	13	10
258	15	10	15	11	13	7
259	15	15	5	5	10	10
260	7	10	10	10	10	7
261	3	1	7	10	9	5

262	11	12	12	12	12	10
263	10	10	10	10	10	5
264	10	15	15	10	15	15
265	15	10	15	15	15	10
266	10	15	15	15	15	10
267	17	13	18	15	15	20
268	17	14	12	7	10	5
269	7	10	7	7	5	7
270	13	5	11	10	13	10
271	7	6	4	3	5	10
272	10	13	12	11	10	7
273	15	15	20	20	15	20
274	15	15	10	15	10	10
275	4	15	14	8	13	11
276	13	18	18	15	15	20
277	11	10	18	10	11	1
278	10	10	10	10	5	1
279	11	11	11	11	11	7
280	5	5	5	10	5	10
281	20	15	20	15	20	20
282	20	15	20	15	20	20
283	3	4	5	7	10	8
284	3	4	4	6	4	3
285	6	5	8	9	8	8
286	11	10	5	14	13	10
287	10	5	7	12	15	10
288	16	14	18	15	15	15
289	1	4	3	1	7	2
290	10	10	15	15	10	10
291	10	10	15	10	10	10
292	10	12	4	7	8	9
293	20	20	20	20	20	10
294	10	5	5	5	10	1

295	20	20	20	15	20	15
296	14	10	5	10	11	14
297	10	15	10	15	13	5
298	15	10	15	15	15	15
299	15	10	15	10	10	15
300	15	15	15	15	10	15
301	20	15	20	15	20	20
302	8	9	10	8	7	9
303	1	3	1	4	2	1
304	10	8	5	5	5	5
305	17	15	13	15	14	13
306	11	11	11	11	11	11
307	10	5	11	15	10	11
308	14	5	10	14	15	5
309	10	7	7	5	7	12
310	15	20	15	20	15	20
311	20	15	20	15	20	15
312	4	3	2	1	2	1
313	10	10	10	10	10	10
314	12	15	14	5	5	10
315	10	10	1	5	1	5
316	5	10	11	15	10	13
317	15	10	5	10	12	11
318	10	5	1	10	5	1
319	15	20	20	20	15	15
320	15	20	20	15	20	15
321	1	2	3	1	2	4
322	20	20	20	10	20	20
323	15	20	20	20	20	15
324	12	11	13	10	15	10
325	20	20	15	20	20	10
326	15	20	20	15	20	20
327	5	2	1	5	5	1

328	15	15	15	10	10	15
329	10	15	10	15	15	10
330	10	10	10	10	10	5
331	12	11	10	7	5	10
332	12	12	12	12	12	12
333	12	15	10	12	12	12
334	15	10	10	10	15	15
335	20	10	15	10	15	15
336	5	13	12	11	10	5
337	15	10	18	18	15	7
338	15	15	15	10	15	10
339	20	15	15	15	20	15
340	11	11	8	10	5	1
341	8	9	10	7	11	12
342	5	5	5	15	10	5
343	10	10	15	10	10	15
344	10	15	15	15	10	10
345	15	10	10	10	15	15
346	13	12	11	10	15	11
347	11	10	13	18	13	15
348	12	11	11	11	12	11
349	4	3	4	5	6	4
350	5	5	5	5	5	5
351	20	15	20	15	10	10
352	11	12	10	11	10	4
353	15	10	15	10	10	10
354	10	15	15	10	15	10
355	15	15	15	15	15	10
356	20	15	20	15	20	20
357	10	15	16	16	15	5
358	20	15	15	20	20	20
359	15	20	20	15	20	20
360	15	20	20	20	15	20

361	8	7	4	6	5	4
362	15	10	10	15	15	15
363	6	5	6	6	7	8
364	10	15	15	15	10	15
365	4	5	4	6	4	3
366	4	3	2	4	5	6
367	12	11	10	10	15	5
368	7	10	10	5	10	7
369	15	15	15	15	15	15
370	15	15	10	15	10	10
371	15	15	15	15	15	10
372	15	10	20	10	15	15
373	15	10	15	15	10	15
374	15	15	10	15	10	15
375	10	10	15	10	15	10
376	10	7	8	9	8	6
377	10	15	10	10	10	15
378	14	15	15	14	14	14
379	15	15	20	15	15	10