

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



RELACION EXISTENTE ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCTORA JAST S.R.L, AREQUIPA 2012.

Tesis presentada por la Bachiller

ELVIA ANITA LINAREZ BERLANGA

Para optar el Grado Académico de:

MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

Y RECURSOS HUMANOS

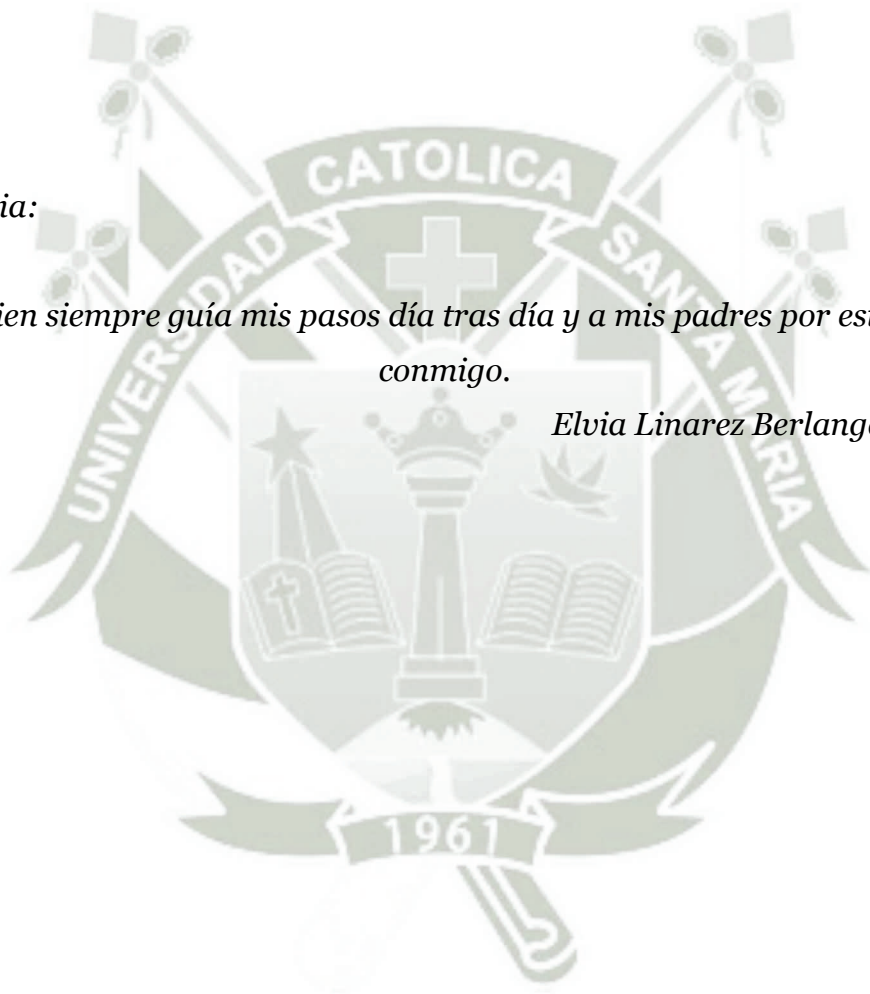
Arequipa – Perú

2012

Dedicatoria:

A Dios quien siempre guía mis pasos día tras día y a mis padres por estar siempre conmigo.

Elvia Linarez Berlanga



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO I	
RESULTADOS	4
1. Datos Generales	5
2. Clima Organizacional	18
3. Satisfacción Laboral	46
4. Correlación Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral	76
5. Entrevistas a Profundidad	81
CAPITULO II	
DISCUCION	85
CONCLUSIONES	87
SUGERENCIAS	89
PROPUESTA	90
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS	
PLANTEAMIENTO TEORICO	95
1. Problema de Investigación	95
1.1 Enunciado del Problema	95
1.2 Descripción del Problema	95
1.3 Justificación del Problema	99
2. Marco Conceptual	99
2.1 Clima Organizacional	99

2.2 Satisfacción Laboral	114
3. Antecedentes Investigativos	129
4. Objetivos	133
5. Hipótesis	133
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	134
1. Técnicas e Instrumentos y Materiales de Verificación	134
1.1 Evaluación del Clima Organizacional	135
1.2 Evaluación de La Satisfacción Laboral	138
2. Campo de Verificación	140
2.1 Ubicación Espacial	140
2.2 Ubicación Temporal	140
2.3 Unidad de Estudio	140
3. Estrategia de Recolección de Datos	141
3.1 Organización	141
3.2 Procesamiento de Información	141
3.3 Validación del Instrumento	141
4. Cronograma de Trabajo	142
INTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	143

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivos identificar el Clima Organizacional, el nivel de Satisfacción Laboral y establecer la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la constructora JAST S.R.L.

Se contó con la participación de 84 trabajadores de la Constructora JAST S.R.L, divididos en dos áreas, el área administrativa que cuenta con 14 trabajadores entre varones y mujeres y el área operativa que cuenta con 70 trabajadores varones a quienes se les aplicó los siguientes instrumentos: La Escala de WES, (Work Environment Scale) la cual fue adaptada al castellano por Fernández Ballesteros y La Encuesta de Satisfacción creada por el Ministerio de Salud.

Se alcanzaron las siguientes conclusiones: Los trabajadores tanto del área operativa como administrativa perciben un clima organizacional positivo. En cuanto a la satisfacción laboral los trabajadores del área operativa afirman que no existe dicha satisfacción laboral salvo en los indicadores de trabajo actual e interrelación con los compañeros de trabajo, mientras que los trabajadores del área administrativa afirman que si existe una satisfacción laboral en todos sus indicadores.

En cuanto a la correlación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral podemos concluir que los trabajadores de área operativa guardan mayormente una correlación moderada y los trabajadores del área administrativa guardan mayormente una correlación débil entre ambas variables, lo cual invalida nuestra hipótesis ya que no existe una correlación directa y fuerte entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la constructora JAST S.R.L.

Palabras Claves:

Clima Organizacional-Satisfacción Laboral

ABSTRACT

This study is aimed at identifying the organizational climate, the level of job satisfaction and establish the relationship between organizational climate and job satisfaction of the staff of the construction company JAST S.RL.

It was attended by 84 workers from the construction JAST SRL, divided into two areas, the administrative area has 14 workers between men and women and the operational area that has 70 male workers who have applied the following instruments: WESS scale, (Work Environment Scale) which was adapted into Castilian by Fernandez Ballesteros and interview job satisfaction created by the Ministry of Health.

The following conclusions were reached: workers in both the operational and administrative area perceive a positive organizational climate. As for job satisfaction operational area workers say there is no such job satisfaction except in the current working indicators and interaction with co-workers, while workers in the administrative state that if there is a job satisfaction in all indicators.

As for the correlation of organizational climate and job satisfaction can conclude that workers in both areas mostly kept a moderate correlation between these variables, which invalidates our hypothesis since no strong direct correlation between organizational climate and job satisfaction of construction workers JAST S.R.L.

Key Words:

Organizational Climate – Job Satisfaction

INTRODUCCIÓN

Realizar una investigación sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral como variables relacionadas no es nada nuevo, pero sin embargo es de gran importancia, porque dichas variables dependen en gran medida del éxito de una empresa. Si el Clima Organizacional es positivo se puede esperar muchos beneficios para los trabajadores, como para la empresa y si existe una Satisfacción Laboral mejorara la productividad global de dicha empresa.

El clima organizacional es un asunto de gran interés, ya que casi todas las empresas, por no decir todas, están en busca constante de la mejora de su ambiente laboral, y de esta manera obtener aumento de productividad; y no debemos dejar de lado la satisfacción laboral ya que también es de gran trascendencia para un buen funcionamiento de los recursos humanos.

Mediante el presente trabajo de investigación se pretende evaluar el proceso de la apreciación que tengan los trabajadores de los elementos organizacionales de la constructora JAST S.R.L, esto comprende el creer y la manera de responder de todos los involucrados de las áreas operativas y administrativas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El desarrollo del tema nos permitirá aplicar conocimientos teóricos en tanto a cultura laboral, la cual solicita la colaboración y comportamiento maduro de todos los trabajadores de dicha empresa, por lo que debe ser compartido a todos los integrantes de la constructora JAST S.R.L para mejores resultados de la satisfacción laboral del mismo.

La constructora cuenta con un buen número de personal dedicado y especializado cuya misión es brindar a sus clientes un servicio de calidad, con seguridad y a tiempo, generando utilidades para mantener solidez y lograr el crecimiento de la constructora, construyendo el desarrollo de sus trabajadores, por lo que se consideró necesario analizar el nivel de relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal.



RESULTADOS

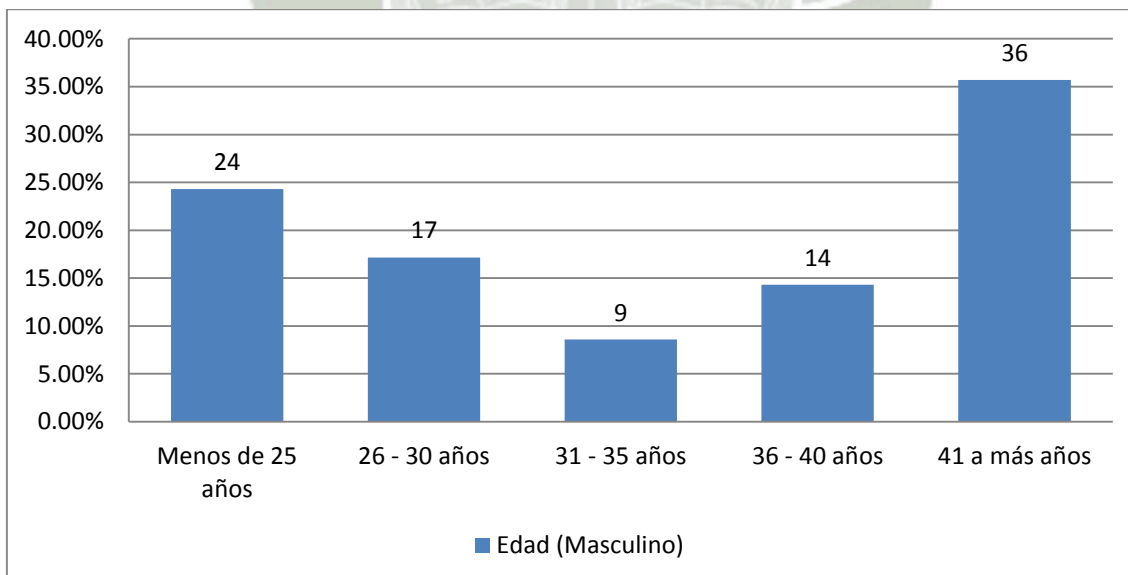
1.-DATOS GENERALES

**CUADRO N° 1
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN EDAD Y SEXO
“OPERARIOS”**

Edad	Masculino	
	f	%
Menos de 25 años	17	24%
26 - 30 años	12	17%
31 - 35 años	6	9%
36 - 40 años	10	14%
41 a más años	25	36%
Total	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

**CRÁFICO N° 1
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN EDAD Y SEXO
“OPERARIOS”**



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N°1, se ha creado una distribución de 5 categorías de edades (menos de 25; 26-30;31-35;36-40,41 a más), dicha distribución permite identificar que de los 70 operarios varones consultados, el mayor grupo etario pertenece a la última clase (41 años a más) los cuales superan los 40 años de edad con un porcentaje de 36%.

Por lo tanto se concluye que nuestra muestra de trabajo corresponde a trabajadores responsables en su forma de actuar y coherentes con las respuestas que sustentó en la presente investigación ya que dichos trabajadores poseen experiencia de vida y sobre todo experiencia en el trabajo que realizan.

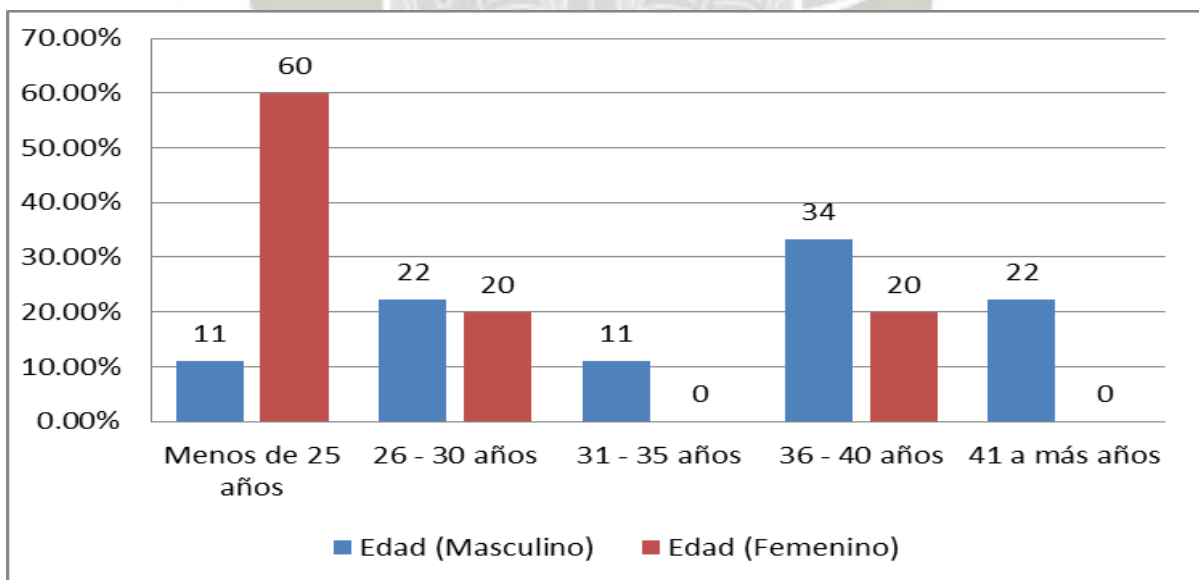


CUADRO N° 2
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN EDAD Y SEXO
“ADMINISTRATIVOS”

Edad	Masculino		Femenino		Total	
	F	%	F	%	f	%
Menos de 25 años	1	11%	3	60%	4	29%
26 - 30 años	2	22%	1	20%	3	21%
31 - 35 años	1	11%	0	0%	1	7%
36 - 40 años	3	34%	1	20%	4	29%
41 a más años	2	22%	0	0%	2	14%
Total	9	100%	5	100%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

CRÁFICO N° 2
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN EDAD Y SEXO
“ADMINISTRATIVOS”



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N°2, se ha creado una distribución de 5 categorías de edades (menos de 25; 26-30;31-35;36-40,41 a más), correspondiente tanto a hombres como mujeres dicha distribución permite identificar que de los 14 administrativos consultados, el mayor grupo etario corresponde a las mujeres pertenecientes a la primera clase (menos de 25) con un porcentaje de 60%.

Por lo tanto se concluye que en el área administrativa las mujeres son el mayor grupo representativo.

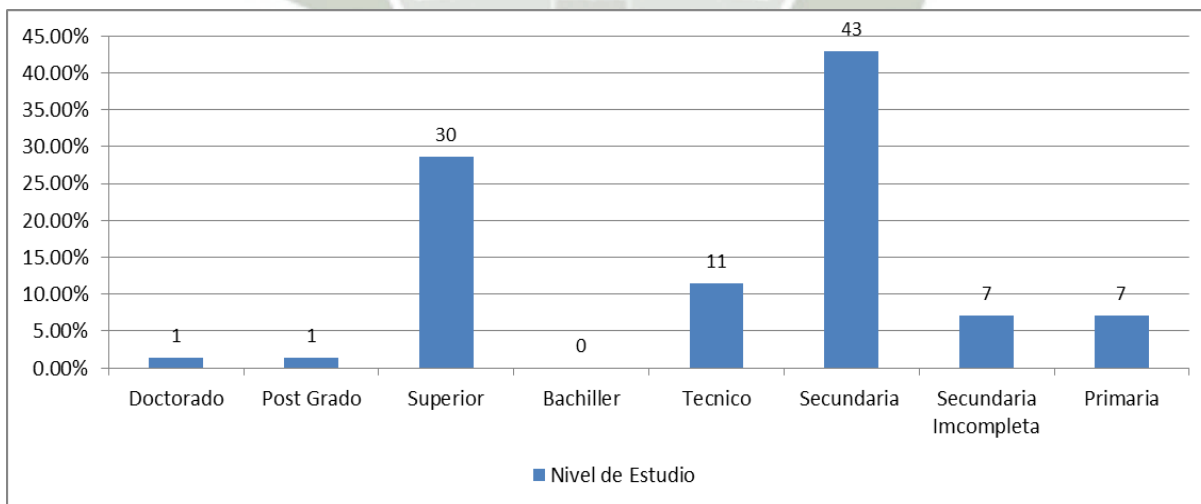


CUADRO N° 3
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN NIVEL DE ESTUDIO
“OPERARIOS”

Nivel de Estudio	F	%
Doctorado	1	1%
Post Grado	1	1%
Superior	20	30%
Bachiller	0	0%
Técnico	8	11%
Secundaria	30	43%
Secundaria Incompleta	5	7%
Primaria	5	7%
Total	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

CRÁFICO N° 3
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN NIVEL ESTUDIO
“OPERARIOS”



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N° 3, podemos observar que el 43% de la población encuestada del área operativa corresponde a trabajadores que terminaron la secundaria, seguidamente de 30% los cuales terminaron la universidad, el 11% culminó un instituto técnico, el 7% no acabó secundaria y solo concluyeron la primaria, el 1% se encuentran realizando un doctorado y post grado.

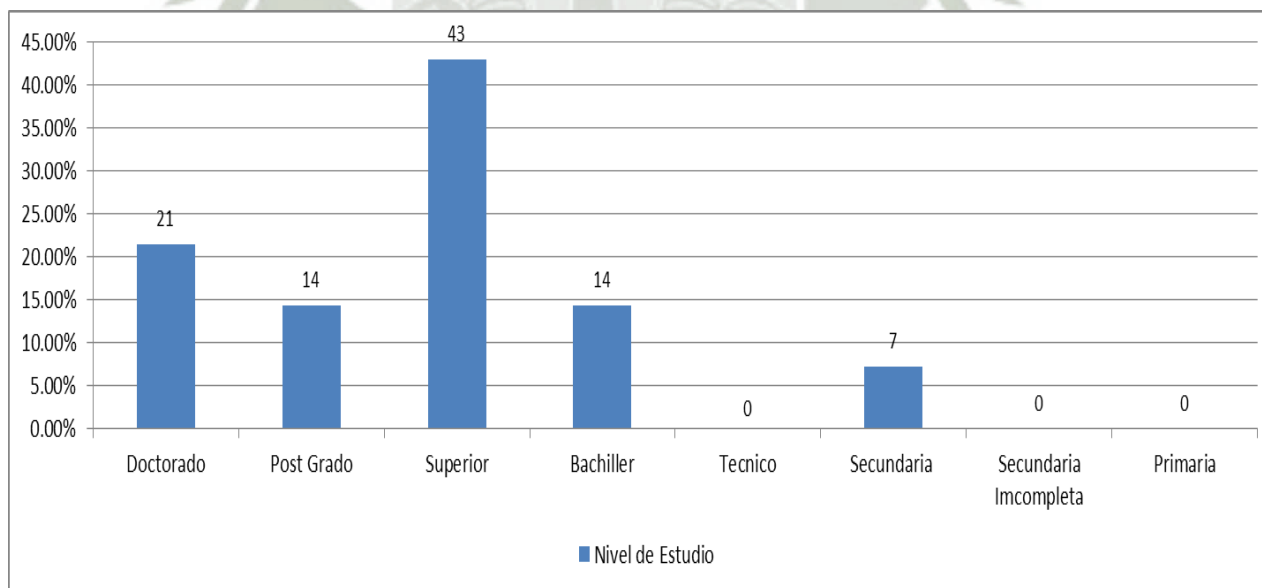


CUADRO N° 4
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN NIVEL DE ESTUDIO
“ADMINISTRATIVOS”

Nivel de Estudio	F	%
Doctorado	3	21%
Post Grado	2	14%
Superior	6	43%
Bachiller	2	14%
Tecnico	0	0%
Secundaria	1	8%
Secundaria Incompleta	0	0%
Primaria	0	0%
Total	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

GRÁFICOS N° 4
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN NIVEL DE ESTUDIO
“ADMINISTRATIVOS”



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N° 4, podemos observar que el 43% de la población encuestada del área administrativa corresponde a trabajadores que terminaron la universidad, seguidamente el 21% se encuentran realizando un doctorado, el 14% realizando un post grado, el otro 14% son bachilleres y por último el 7% terminaron la secundaria.

En el área administrativa no encontramos trabajadores que no hayan concluido la secundaria.

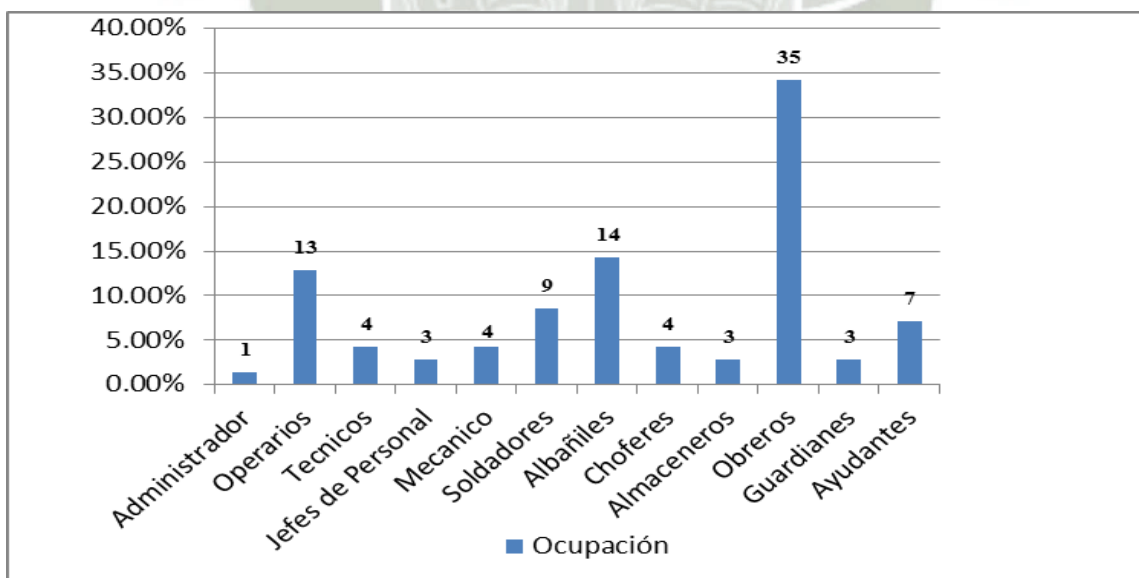


CUADRO N° 5
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN OCUPACIÓN
“OPERARIOS”

Ocupación	f	%
Administrador	1	1%
Operarios	9	13%
Técnicos	3	4%
Jefes de Personal	2	3%
Mecánico	3	4%
Soldadores	6	9%
Albañiles	10	15%
Choferes	3	4%
Almaceneros	2	3%
Obreros	24	34%
Guardianes	2	3%
Ayudantes	5	7%
Total	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

GRÁFICO N° 5
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN OCUPACIÓN
“OPERARIOS”



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N° 5, podemos observar que el 35% de la población encuestada del área operativa corresponde a obreros, seguidamente el 14% albañiles, el 13% operarios, 9% soldadores, el 7% ayudantes, con el 4% técnicos, mecánicos y choferes, con el 4% jefes de personal, almaceneros y guardianes y finalmente con el 1% el administrador el cual esta encargo de toda la obra.

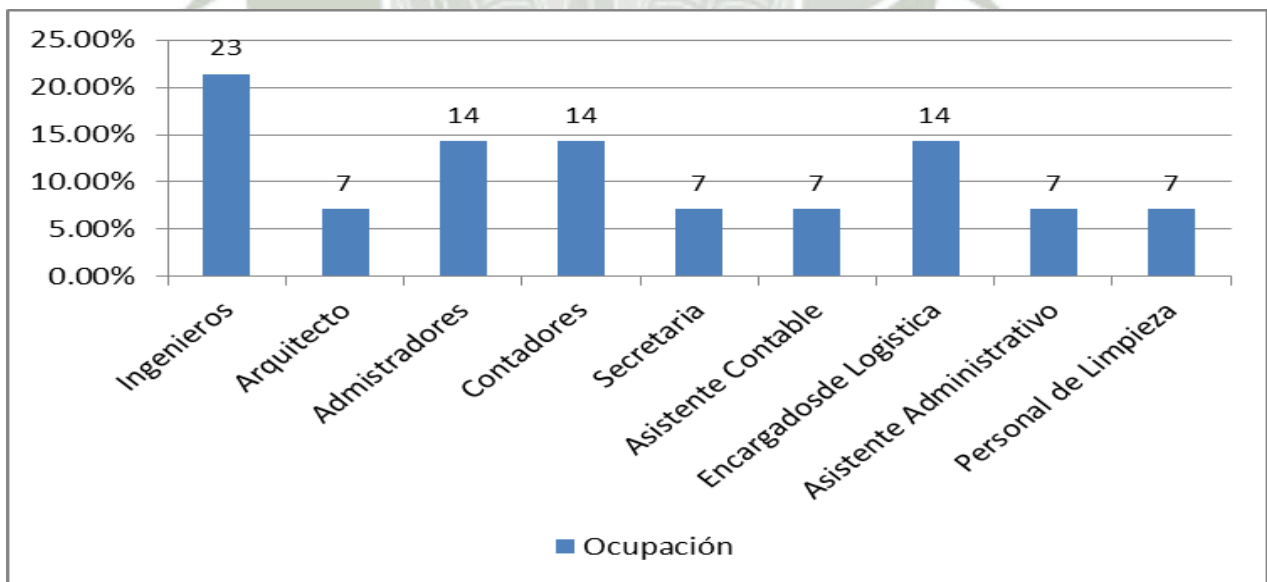


CUADRO N° 6
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN OCUPACIÓN
“ADMINISTRATIVOS”

Ocupación	F	%
Ingenieros	3	23%
Arquitecto	1	7%
Administradores	2	14%
Contadores	2	14%
Secretaria	1	7%
Asistente Contable	1	7%
Encargados de Logística	2	14%
Asistente Administrativo	1	7%
Personal de Limpieza	1	7%
Total	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

GRÁFICO N° 6
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN OCUPACIÓN
“ADMINISTRATIVOS”



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N° 6, podemos observar que el 21.43% de la población encuestada del área administrativa corresponde a ingenieros, seguidamente con el 14.29% administradores, contadores y encargados de logística y con el 7.14% arquitecto, secretaria, asistente contable, asistente administrativo y personal de limpieza.

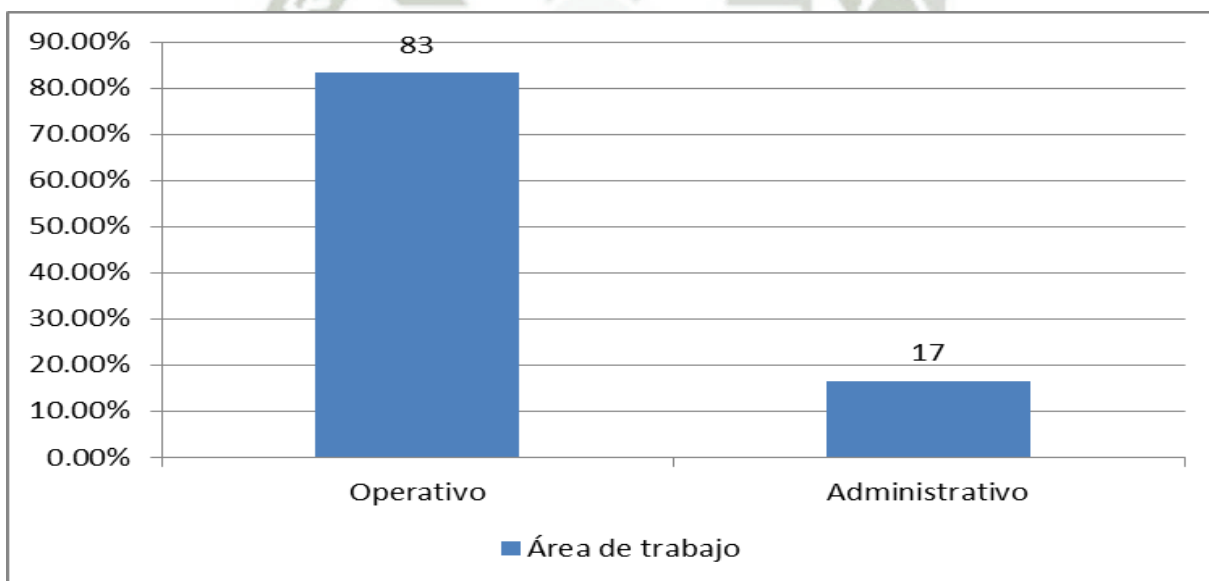


CUADRO N° 7
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN ÁREA DE TRABAJO

Área de trabajo	f	%
Operativos	70	83%
Administrativos	14	17%
Total	84	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

GRÁFICO N° 7
POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN ÁREA DE TRABAJO



FUENTE: Datos de Investigación.

En la tabla N° 7, podemos observar que el 83.33% de la población encuestada corresponde al área operativa y el 16.67% al área administrativa con un total de 84 personas encuestadas trabajadores de la constructora JAST.S.R.L.



CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO N° 8
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “IMPLICACIÓN”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	F	%	f	%
1	El trabajo es realmente estimulante	*61	87%	9	13%	70	100%
11	No existe mucho espíritu de trabajo.	24	34%	*46	66%	70	100%
21	Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	38	54%	*32	46%	70	100%
31	La gente parece estar orgullosa de la organización.	*41	59%	29	41%	70	100%
41	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	*62	89%	8	11%	70	100%
51	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	40	57%	*30	43%	70	100%
61	En general aquí se trabaja con entusiasmo.	*56	80%	14	20%	70	100%
71	Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario (excelente).	39	56%	*31	44%	70	100%
81	De ordinario, el trabajo es muy interesante.	*53	76%	17	24%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 8 podemos observar que en la subescala implicación es valorada como positiva por lo trabajadores pertenecientes al área operativa, ya que los ítems positivos (*) alcanzaron un porcentaje mayor al 50% con excepción de los ítems 21, 51 y 71. Por lo cual podemos afirmar que la mayoría de trabajadores emplean gran entusiasmo y esfuerzo en lo que hacen, ya que el trabajo les es realmente estimulante e interesante.

CUADRO N° 9
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “IMPLICACIÓN”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	F	%	f	%
1	El trabajo es realmente estimulante	*11	79%	3	21%	14	100%
11	No existe mucho espíritu de trabajo	0	0%	*14	100%	14	100%
21	Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	4	29%	*10	71%	14	100%
31	La gente parece estar orgullosa de la organización.	*9	64%	5	36%	14	100%
41	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	*14	100%	0	0%	14	100%
51	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	5	36%	*9	64%	14	100%
61	En general aquí se trabaja con entusiasmo.	*13	93%	1	7%	14	100%
71	Es difícil conseguir que el personal haya su trabajo extraordinario (excelente).	0	0%	*14	100%	14	100%
81	De ordinario, el trabajo es muy interesante.	*13	93%	1	7%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 9 podemos observar que la subescala implicación es valorada como positiva por los trabajadores del área administrativa ya que todos ítems positivos (*) alcanzaron un porcentaje mayor al 50%.

Por lo cual podemos afirmar que todos los trabajadores del área administrativa ponen gran esfuerzo en lo que hacen; por lo que no les es difícil conseguir un trabajo excelente. También observamos que poseen gran espíritu de trabajo y en general trabajan con entusiasmo, ya el trabajo es considerado interesante.

CUADRO N° 10
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “COHESIÓN”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	F	%	f	%
2	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	*34	49%	36	51%	70	100%
12	El ambiente es bastante impersonal.	31	44%	*39	56%	70	100%
22	La gente se ocupa personalmente de los demás.	*21	30%	49	70%	70	100%
32	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	44	63%	*26	37%	70	100%
42	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.	*43	61%	27	39%	70	100%
52	A menudo los empleados comen juntos al medio día.	*50	71%	20	29%	70	100%
62	Los empleados de diferentes puestos en esta organización no se llevan bien entre sí.	30	43	*40	57%	70	100%
72	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.	*37	53%	33	47%	70	100%
82	A menudo la gente crea problemas de otros a sus espaldas.	29	41%	*41	59%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 10 podemos observar que según las apreciaciones de los encuestados en la subescala cohesión es valorada como positiva ya que la mayoría de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*) y estos son mayores al 50% con excepción de los ítems 2, 22 y 32.

Así que podemos señalar que la mayoría de trabajadores del área operativa en general expresan lo que piensan con franqueza y participan juntos en otras actividades fuera del trabajo y no son de crear problemas a otros empleados.

CUADRO N° 11
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “COHESIÓN”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
2	La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	*0	0%	14	100%	14	100%
12	El ambiente es bastante impersonal.	1	7%	*13	93%	14	100%
22	La gente se ocupa personalmente de los demás.	*6	43%	8	57%	14	100%
32	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	6	43%	*8	57%	14	100%
42	En general la gente expresa lo que piensa.	*3	21%	11	79%	14	100%
52	A menudo los empleados comen juntos al medio día.	*1	7%	13	93%	14	100%
62	Los empleados de diferentes puestos en esta organización no se llevan bien entre sí.	0	0%	*14	100%	14	100%
72	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.	*7	50%	7	50%	14	100%
82	A menudo la gente crea problemas de otros a sus espaldas.	1	7%	*13	93%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 11 podemos observar que según las apreciaciones de los encuestados en la subescala cohesión es valorada como positiva ya que la mayoría de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que la mayoría de trabajadores del área administrativa no perciben el ambiente de trabajo de manera impersonal. Todos los trabajadores se llevan bien entre si y no son de crear problemas a las espaldas de otros.

CUADRO N° 12
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “APOYO”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
3	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.	31	44%	*39	56%	70	100%
13	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.	*61	87%	9	13%	70	100%
23	Los jefes no alientan el espíritu crítico (informador) de los subordinados.	30	43%	*40	57%	70	100%
33	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.	*54	77%	16	23%	70	100%
43	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.	36	51%	*34	49%	70	100%
53	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.	*29	41%	41	59%	70	100%
63	Los jefes esperan mucho de los empleados.	57	81%	*13	19%	70	100%
73	Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.	*24	34%	46	66%	70	100%
83	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	*39	56%	31	44%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°12 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala apoyo es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzan porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 43, 53, 63 y 73.

Así que podemos señalar que los jefes suelen felicitar a su personal cuando hacen las cosas correctamente, alientan su espíritu crítico y valoran las ideas que aportan.

CUADRO N° 13
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “APOYO”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%
3	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.	10	71%	*4	29%	14	100%
13	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.	*9	64%	5	36%	14	100%
23	Los jefes no alimentan el espíritu crítico (informador) de los subordinados.	3	21%	*11	79%	14	100%
33	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.	*12	86%	2	14%	14	100%
43	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.	3	21%	*11	79%	14	100%
53	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.	*1	7%	13	93%	14	100%
63	Los jefes esperan mucho a los empleados.	10	71%	*4	29%	14	100%
73	Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.	*3	21%	11	79%	14	100%
83	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	*13	93%	1	7%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 13 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala apoyo es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 3, 53 y 73.

Así que podemos señalar que los trabajadores del área administrativa normalmente se sienten libres para solicitar un aumento de sueldo. También podemos observar que los jefes apoyan a sus subordinados, valoran sus ideas, alimentan su espíritu crítico y suelen felicitarlos cuando realizan un buen trabajo.

CUADRO N° 14
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “AUTONOMIA”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%
4	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.	41	59%	*29	41%	70	100%
14	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.	*45	64%	25	36%	70	100%
24	Se anima a los empleados para que tomen sus decisiones propias.	*43	61%	27	39%	70	100%
34	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.	*45	64%	25	36%	70	100%
44	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema.	*48	69%	22	31%	70	100%
54	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.	37	53%	*33	47%	70	100%
64	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sea directamente aplicable a su trabajo.	*46	66%	24	34%	70	100%
74	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.	*30	43%	40	57%	70	100%
84	Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	*31	44%	39	56%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°14 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala autonomía es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 4, 54, 74 y 84.

Así que podemos señalar que la mayoría de empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor, se les anima para que aprendan nuevas cosas y a tener confianza en si mismos si surge algún problema.

CUADRO N° 15
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “AUTONOMIA”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
4	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.	1	7%	*13	93%	14	100%
14	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.	*9	64%	5	36%	14	100%
24	Se anima a los empleados para que tomen sus decisiones propias.	*7	50%	7	50%	14	100%
34	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.	*13	93%	1	7%	14	100%
44	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema.	*4	29%	10	71%	14	100%
54	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.	3	21%	*11	79%	14	100%
64	Se animan a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sea directamente aplicable a su trabajo.	*4	29%	10	71%	14	100%
74	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.	*1	7%	13	92%	14	100%
84	Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	*14	100%	0	0%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 15 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala autonomía es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 44, 64 y 74.

Así que podemos señalar que en los trabajadores del área administrativa son pocos los trabajadores que tienen responsabilidades algo importantes, dichos trabajadores poseen iniciativa e intentan ser independientes y se reúnen regularmente con sus jefes para coordinar aspectos de trabajo.

CUADRO N° 16
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “ORGANIZACIÓN”
OPERATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
5	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.	*53	76%	17	24%	70	100%
15	Se pierde mucho tiempo en la eficacia (utilidad, energía)	38	54%	*32	46%	70	100%
25	Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.	*45	64%	25	36%	70	100%
35	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente (útil) y práctico.	*62	89%	8	11%	70	100%
45	Aquí es importante realizar mucho trabajo.	*51	73%	19	27%	70	100%
55	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.	*57	81%	13	19%	70	100%
65	Los empleados trabajan muy intensamente.	*52	74%	18	26%	70	100%
75	El personal parece ser muy poco eficiente.	22	31%	*48	69%	70	100%
85	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.	31	44%	*39	56%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 16 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala organización es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción del ítem 15.

Así que podemos señalar que la mayoría de trabajadores prestan mucha atención a la terminación de su trabajo y se toman muy en serio la frase “el trabajo antes que el juego”. También podemos observar que la mayoría de trabajadores consideran a su grupo como eficiente y práctico.

CUADRO N° 17
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “ORGANIZACIÓN”
ADMINISTRACIÓN

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	F	%	f	%
5	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.	*10	71%	4	29%	14	100%
15	Se pierde mucho tiempo en la eficiencia (utilidad, energía)	3	21%	*11	79%	14	100%
25	Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.	*9	64%	5	35%	14	100%
35	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente (útil) y práctico.	*12	86%	2	14%	14	100%
45	Aquí es importante realizar mucho trabajo.	*7	50%	7	50%	14	100%
55	Se toman en serio la frase "el trabajo antes que el juego".	*13	93%	1	7%	14	100%
65	Los empleados trabajan muy intensamente.	*11	79%	3	21%	14	100%
75	El personal parece ser muy poco eficiente.	0	0%	*14	100%	14	100%
85	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.	5	36%	*9	64%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°17 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala organización es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción del ítem 45.

Así que podemos señalar que la mayoría de trabajadores presta mucha atención a la terminación de su trabajo. El grupo de trabajo es percibido por todos como eficiente y se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.

CUADRO N° 18
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “PRESIÓN”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
6	Existe una continua presión para que no se deje trabajar.	*28	40%	42	60%	70	100%
16	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	*56	80%	14	20%	70	100%
26	La gente no tiene oportunidad para relajarse.	*27	39%	43	61%	70	100%
36	Aquí nadie trabaja duramente.	39	56%	*31	44%	70	100%
46	No se “meten prisas” para cumplir tareas.	23	33%	*47	67%	70	100%
56	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.	*44	63%	26	37%	70	100%
66	Aquí se puede tomar las cosas con calma y no obstante, realizar un buen trabajo.	46	66%	*24	34%	70	100%
76	Siempre se tropieza uno con la rutina o con la barrera para hacer algo.	*38	54%	32	46%	70	100%
86	Frecuentemente hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	*49	70%	21	30%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 18 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala presión es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 6, 26, 36 y 66.

Así que podemos señalar que la mayoría de trabajadores realiza horas extraordinarias por el frecuente trabajo ya que las cosas siempre parecen ser urgentes, pero no se meten prisas para cumplir las tareas. También podemos señalar que para los trabajadores del área operativa no les es difícil mantener el esfuerzo que requiere su trabajo.

CUADRO N° 19
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “PRESIÓN”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
6	Existe una continua presión para que no se deje trabajar.	*3	21%	11	79%	14	100%
16	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	*9	64%	5	36%	14	100%
26	La gente no tiene oportunidad para relajarse.	*9	64%	5	36%	14	100%
36	Aquí nadie trabaja duramente.	1	7%	*13	93%	14	100%
46	No se "meten prisas" para cumplir tareas.	0	0%	*14	100%	14	100%
56	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.	*4	29%	10	71%	14	100%
66	Aquí se puede tomar las cosas con calma y no obstante, realizar un buen trabajo.	7	50%	*7	50%	14	100%
76	Siempre se tropieza uno con la rutina o con la barrera para hacer algo.	*2	14%	12	86%	14	100%
86	Frecuentemente hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	*8	57%	6	43%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 19 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala presión es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems alcanzan porcentajes positivos (*) mayores de 50% con excepción de los ítems 6, 56, 66 y 76.

Así que podemos señalar que a ningún trabajador se le apresura para cumplir alguna tarea, la mayoría trabaja duramente, ya que al parecer las cosas siempre son urgentes pero si poseen oportunidad para relajarse.

CUADRO N° 20
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “CLARIDAD”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	F	%
7	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	42	60%	*28	40%	70	100%
17	Las actividades están bien planificadas.	*51	73%	19	27%	70	100%
27	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas (confusas, inciertas).	24	34%	*46	66%	70	100%
37	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	*59	84%	11	16%	70	100%
47	Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas recomendadas.	*65	93%	5	7%	70	100%
57	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	43	61%	*27	39%	70	100%
67	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	*33	47%	37	53%	70	100%
77	Las normas y los criterios cambian constantemente.	32	46%	*38	54%	70	100%
87	Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados.	*50	71%	20	29%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°20 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala claridad es valorada como positiva, ya que el mayor porcentaje de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que normalmente se les explica a los trabajadores los detalles de las tareas recomendadas, las responsabilidades de los jefes están claramente definidas y las actividades se planifican bien.

CUADRO N° 21
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “CLARIDAD”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
7	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	7	50%	*7	50%	14	100%
17	Las actividades están bien planificadas.	*8	57%	6	43%	14	100%
27	Las reglas y normas son bastantes vagas y ambiguas (confusas, inciertas).	2	14%	*12	86%	14	100%
37	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	*13	93%	1	7%	14	100%
47	Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas recomendadas.	13	93%	*1	7%	14	100%
57	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	1	7%	*13	93%	14	100%
67	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	*4	29%	10	71%	14	100%
77	Las normas y los criterios cambian constantemente.	0	0%	*14	100%	14	100%
87	Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados.	*14	100%	0	0%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°21 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala claridad es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzan porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 7, 47 y 67.

Así que podemos señalar que las normas y criterios no cambian constantemente y no son vagas ni confusas. Los trabajadores no poseen dudas del trabajo que tiene que realizar y son estimulados por sus jefes para ser disciplinados y ordenados.

CUADRO N° 22
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “CONTROL”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%
8	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	*62	89%	8	11%	70	100%
18	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante (extraño, raro) si se quiere.	20	29%	*50	71%	70	100%
28	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.	*63	90%	7	10%	70	100%
38	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.	*40	57%	30	43%	70	100%
48	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	*33	47%	37	53%	70	100%
58	Los jefes siempre están controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.	*52	74%	18	26%	70	100%
68	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.	*35	50%	35	50%	70	100%
78	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las normas y costumbres.	*58	83%	12	17%	70	100%
88	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo más tarde.	33	47%	*37	53%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°22 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala control es valorada como positiva, ya que el mayor porcentaje de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que los trabajadores saben la importancia de mantener la disciplina, seguir las normas y las costumbres.

CUADRO N° 23
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “CONTROL”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%
8	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	*8	57%	6	43%	14	100%
18	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante (extraño, raro) si se quiere.	8	57%	*6	43%	14	100%
28	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo las reglas establecidas.	*10	71%	4	29%	14	100%
38	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.	*6	43%	8	57%	14	100%
48	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	*2	14%	12	86%	14	100%
58	Los jefes siempre están controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.	*5	36%	9	64%	14	100%
68	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.	*10	71%	4	29%	14	100%
78	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las normas y costumbres.	*3	21%	11	79%	14	100%
88	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo más tarde.	14	100%	*0	0%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°23 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala control es valorada como negativa ya que el mayor porcentaje de respuestas no se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que se espera que los trabajadores hagan su trabajo siguiendo las normas establecidas, pero dichos trabajadores no cumplen estrictamente las normas y costumbres ya que si un empleado llega tarde, lo compensa saliendo más tarde.

CUADRO N° 24
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “INNOVACIÓN”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%
9	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	*37	53%	33	47%	70	100%
19	Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.	*50	71%	20	29%	70	100%
29	Esta institución sería una de las primeras en ensayar (preparar) nuevas ideas.	*52	74%	18	26%	70	100%
39	La variedad y el cambio no son especialmente importantes.	25	36%	*45	64%	70	100%
49	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	46	66%	*24	34%	70	100%
59	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	45	64%	*25	36%	70	100%
69	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.	40	57%	*30	43%	70	100%
79	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	*43	61%	27	39%	70	100%
89	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados.	*54	77%	16	23%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°24 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala innovación es valorada como positiva, ya que el mayor porcentaje de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que el trabajo siempre esta cambiando para obtener mejores resultados y se esta experimentando con ideas diferentes.

CUADRO N° 25
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “INNOVACIÓN”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
9	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	*7	50%	7	50%	14	100%
19	Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.	*5	36%	9	64%	14	100%
29	Esta institución sería una de las primeras en ensayar (preparar) nuevas ideas.	*5	36%	9	64%	14	100%
39	La variedad y el cambio no son especialmente importantes.	3	21%	*11	79%	14	100%
49	Se ha utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	10	71%	*4	29%	14	100%
59	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	8	57%	*6	43%	14	100%
69	Las cosas tienden a continuar siempre al mismo modo.	8	57%	*6	43%	14	100%
79	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	*9	64%	5	36%	14	100%
89	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados.	*10	100%	0	0%	10	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°25 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala innovación es valorada como positiva, ya que el mayor porcentaje de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que el trabajo siempre esta cambiando para obtener mejores resultados y se esta experimentando con ideas diferentes ya que la variedad y el cambio son especialmente importantes.

CUADRO N° 26
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “DESARROLLO/COMODIDAD”
OPERARIOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%
10	Al personal se le brinda las facilidades para el estudio.	34	49%	*36	51%	70	100%
20	El personal que se prepara o estudia tiene oportunidades de progreso.	*60	86%	10	14%	70	100%
30	Se da importancia al personal capacitado para mejores cargos.	48	69%	*22	31%	70	100%
40	Es importante capacitarse, para ascender a otros puestos superiores.	*63	90%	7	10%	70	100%
50	La empresa da importancia a la capacitación de su personal.	38	54%	*32	46%	70	100%
60	El personal en general está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo.	*63	90%	7	10%	70	100%
70	La organización tiene mucho interés en capacitar al personal.	40	57%	*30	43%	70	100%
80	El personal participa activamente en las actividades de capacitación.	*37	53%	33	47%	70	100%
90	Estoy muy motivado en capacitarme y superarme cada día más.	*64	91%	6	9%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°26 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área operativa en la subescala desarrollo/comodidades es valorada como positiva, ya que la mayoría de respuestas se encuentran en los ítems positivos (*).

Así que podemos señalar que el personal en general esta interesado en capacitarse para mejorar su trabajo y superarse cada día.

CUADRO N° 27
APRECIACIONES DE LA SUBESCALA “DESARROLLO/COMODIDAD”
ADMINISTRATIVOS

N°	ITEM	VERDADERO		FALSO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
10	Al personal se le brinda las facilidades para el estudio.	13	93%	*1	7%	14	100%
20	El personal que se prepara o estudia tiene oportunidades de progreso.	*8	57%	6	43%	14	100%
30	Se da importancia al personal capacitado para mejores cargos.	11	79%	*3	21%	14	100%
40	Es importante capacitarse, para ascender a otros puestos superiores.	*13	93%	1	7%	14	100%
50	La empresa da importancia a la capacitación de su personal.	6	43%	*8	57%	14	100%
60	El personal en general está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo.	*11	79%	3	21%	14	100%
70	Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	6	43%	*8	57%	14	100%
80	El personal participa activamente en las actividades de capacitación.	*2	14%	12	86%	14	100%
90	Estoy muy motivado en capacitarme y superarme cada día más.	*14	100%	0	0%	14	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°26 podemos observar que a partir de las apreciaciones de los trabajadores del área administrativa en la subescala desarrollo/comodidades es valorada como positiva, ya que la mayoría de ítems positivos (*) alcanzaron porcentajes mayores de 50% con excepción de los ítems 10, 30 y 80.

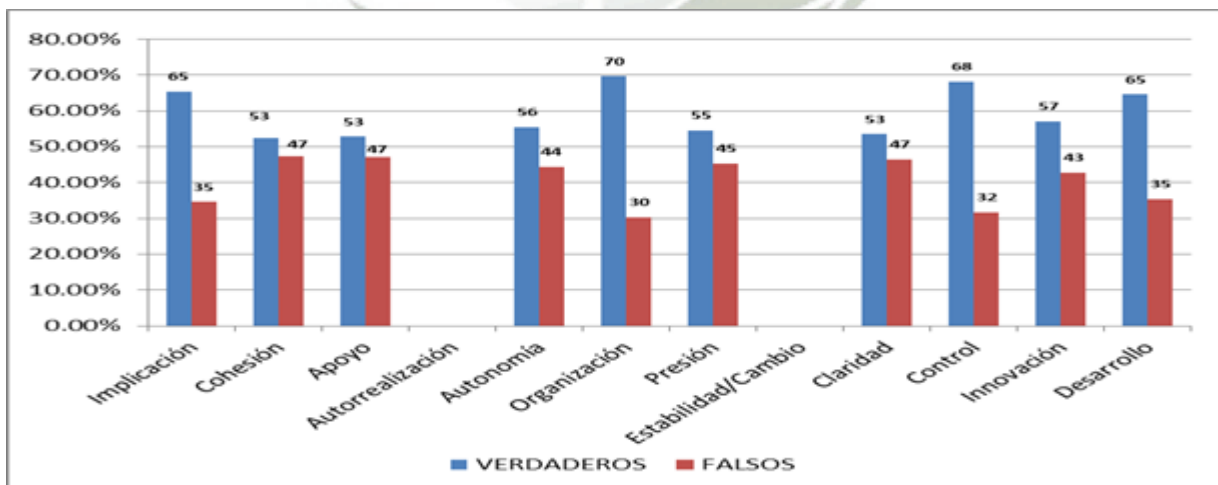
Así que podemos señalar que al personal se le brinda las facilidades para el estudio, y los trabajadores de esta área están motivados para capacitarse y superarse cada día más.

CUADRO N° 28
RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
OPERARIOS

ITEMS	POSITIVOS	NEGATIVOS
R.Interpersonales		
Implicación	65%	35%
Cohesión	53%	47%
Apoyo	53%	47%
Autorrealización		
Autonomía	56%	44%
Organización	70%	30%
Presión	55%	45%
Estabilidad/Cambio		
Claridad	53%	47%
Control	68%	32%
Innovación	57%	43%
Desarrollo	65%	35%

FUENTE: Datos de Investigación

CRÁFICO N° 9
RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
OPERARIOS



FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°28 podemos observar lo siguiente:

- ❖ Relaciones Interpersonales: Encontramos que la mayoría de los trabajadores del área operativa están interesados, comprometidos con su trabajo y con el grado en que la constructora los apoya y los anima a apoyarse unos a otros; todo esto lo vemos a través de sus porcentajes positivos los cuales sobrepasan el 50%.
- ❖ Autorrealización: Observamos que la mayoría de trabajadores del área operativa poseen orientación hacia sus objetivos, se les estimula a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, dando importancia a la buena planificación, eficiencia y a la terminación de las tareas encomendadas y esto lo observamos a través de sus porcentajes positivos los cuales sobrepasan el 50%.
- ❖ Estabilidad/Cambio: Aquí encontramos que la mayoría de trabajadores del área operativa conocen lo que se espera de ellos, a los cuales se le explica las normas, planes de trabajo y se da importancia al cambio y a la sugerencia de aportar nuevas ideas, esto lo observamos a través de sus porcentajes positivos los cuales sobrepasan el 50%.

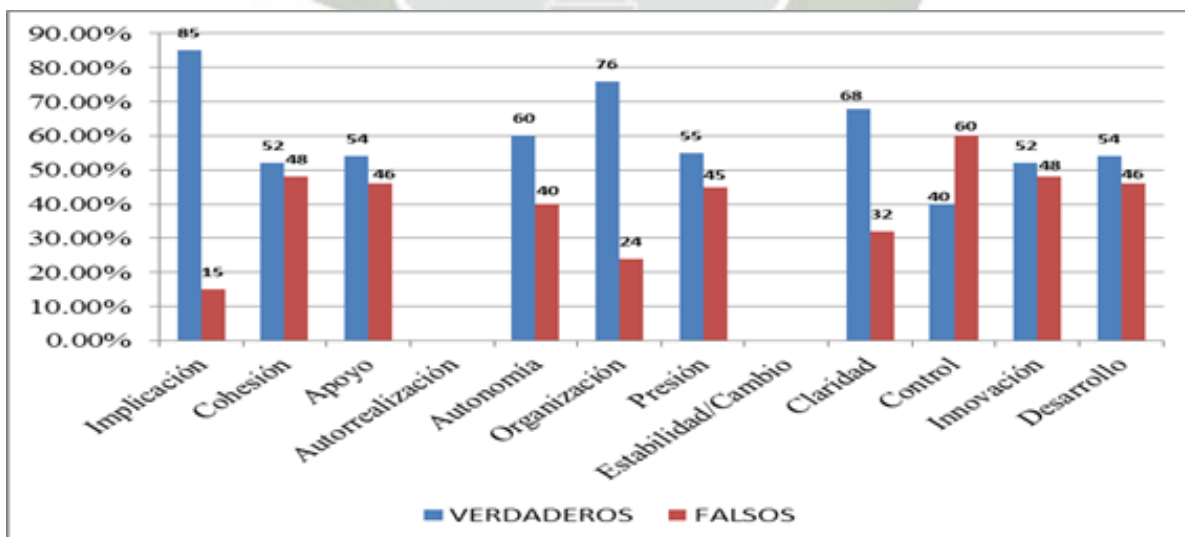
Respecto a las respuestas dadas por los trabajadores del área operativa podemos observar que las tres escalas sobrepasan el 50% por lo cual podemos concluir que existe un clima organizacional positivo.

CUADRO N° 29
RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRATIVOS

ITEMS	POSITIVOS	NEGATIVOS
R. Interpersonales		
Implicación	85%	15%
Cohesión	52%	48%
Apoyo	54%	46%
Autorrealización		
Autonomía	60%	40%
Organización	76%	24%
Presión	55%	45%
Estabilidad/Cambio		
Claridad	68%	32%
Control	40%	60%
Innovación	52%	48%
Desarrollo	54%	46%

FUENTE: Datos de Investigación.

CRÁFICO N° 10
RESUMEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRATIVOS



FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°29 podemos observar lo siguiente:

- ❖ Relaciones Interpersonales: Encontramos que la mayoría de los trabajadores del área administrativa están interesados, comprometidos con su trabajo y con el grado en que la constructora los apoya y anima; todo esto lo vemos a través de sus porcentajes positivos los cuales sobrepasan el 50%.
- ❖ Autorrealización: Observamos que la mayoría de trabajadores del área administrativa se les estimula a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones. También podemos observar que dichos trabajadores dan gran importancia a la buena planificación, a la eficiencia y a la terminación de sus deberes, todo esto lo podemos observar a través de sus puntajes positivos los cuales sobrepasan el 50%.
- ❖ Estabilidad/Cambio: Aquí encontramos que la mayoría de trabajadores del área administrativa conocen lo que se espera de ellos en el trabajo. Dan gran importancia a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y todo esto lo observamos en sus respuestas positivas en la subescala de claridad, innovación y desarrollo las cuales alcanzaron porcentajes mayores del 50%, con excepción de la subescala control que alcanzo un 39.68%, con lo que podemos deducir que no siempre los trabajadores realizan sus actividades siguiendo las normas establecidas.

Respecto a las respuestas dadas por los trabajadores del área administrativa podemos observar que predomina un clima organizacional positivo en las tres escalas con excepción de la subescala control perteneciente a la escala de estabilidad/cambio.

CUADRO N° 30

**CORRELACIONES, PROMEDIOS, DESVIACIONES TIPICAS Y RANGOS DE
LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
“OPERARIOS”**

	R. Interpersonales	Autorrealización	Estabilidad/Cambio
R. Interpersonales	---	0.41	-0.01
Autorrealización	---	---	-0.26
Estabilidad/Cambio	---	---	---
X	119.56	125.89	170.44
DS	19.86	12.24	38.85
Rango	54	36	117
C.V	16.61%	9.72%	22.79%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°30 podemos observar que los trabajadores del área operativa presentan una correlación positiva moderada en cuanto a la escala de Relaciones Interpersonales y Autorrealización, lo cual nos indica que a mayor Relaciones Interpersonales entre los trabajadores mayor Autorrealización de los mismos.

También observamos la media que oscila entre 0 y 210, por lo que podemos afirmar que nuestros promedios se encuentran relativamente altos, la desviación estándar mide la dispersión de cada una de nuestras escalas al igual que el coeficiente de variabilidad. En el coeficiente de variabilidad hallamos que la escala de Autorrealización posee características mucho más similares en los trabajadores en comparación a las otras escalas.

CUADRO N° 31

**CORRELACIONES, PROMEDIOS, DESVIACIONES TIPICAS Y RANGOS DE
LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
“ADMINISTRATIVOS”**

	R. Interpersonales	Autorrealización	Estabilidad/Cambio
R. Interpersonales	---	0.37	0.39
Autorrealización		---	0.82
Estabilidad/Cambio			---
X	26.67	26.56	37.56
DS	9.04	6.69	9.53
Rango	28	19	30
C.V	33.91%	25.20%	25.37%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°31 podemos observar que los trabajadores del área administrativa presentaron una correlación fuerte positiva en cuanto a la escala autorrealización y estabilidad/cambio, lo cual nos indica que a mayor autorrealización mayor estabilidad/cambio.

También observamos la media que oscila entre 0 y 42, por lo que podemos afirmar que nuestros promedios se encuentran relativamente altos, la desviación estándar mide la dispersión de cada una de nuestras escalas al igual que el coeficiente de variabilidad.

CUADRO N° 32
CORRELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OPEARIOS Y
ADMINISTRATIVOS

OPERARIOS	ADMINISTRATIVOS
407	64
490	92
391	82
466	110
379	68
410	74
359	81
384	69
457	110
r: 0.72 Fuerte	

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°32 podemos observar que existe una correlación positiva moderada entre los trabajadores del área operativa y el área administrativa, lo cual nos indica que dichos trabajadores guardan similitudes en sus respuestas.



SATISFACCIÓN LABORAL

CUADRO N° 33
APRECIACIONES SOBRE “TRABAJO ACTUAL”
OPERARIOS

APRECIACIONES	Preg 1		Preg 2		Preg 3		Preg 4		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	30	43%	15	21%	23	33%	11	16%	79	28%
Mayormente de acuerdo	18	26%	18	26%	17	24%	17	24%	70	25%
Pocas veces de acuerdo	2	3%	12	17%	6	9%	11	16%	31	11%
Totalmente en desacuerdo	6	8%	3	5%	7	10%	9	13%	25	9%
Indiferente	14	20%	22	31%	17	24%	22	31%	75	27%
Total	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%	280	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

- 1.-Los objetivos y responsabilidades de mí puesto de trabajo son claros, por lo tanto sé lo que esperan de mí.
- 2.-El trabajo en mi servicio está bien organizado.
- 3.-En mi trabajo siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.
- 4.-Se me proporciona in formación oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.

En el cuadro N° 33 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área operativa en cuanto al “Trabaja Actual” encontramos que: “totalmente de a acuerdo” alcanzó un 28%, un grupo de “indiferentes” obtuvieron un 27%, los que respondieron “mayormente de acuerdo” un 25% y por último “pocas veces de acuerdo” 9%.

Podemos concluir que, ya sea el lugar o área donde se esté asignado el cumplimiento del labor asignado, así como el nivel de autonomía, variedad de habilidades, identificación con el puesto y retroalimentación es percibida de manera satisfactoria por la mayoría de trabajadores de dicha área

CUADRO N° 34
APRECIACIONES SOBRE “TRABAJO ACTUAL”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 1		Preg 2		Preg 3		Preg 4		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	5	36%	2	15%	2	14%	0	0%	9	16%
Mayormente de acuerdo	8	57%	10	71%	6	43%	6	43%	30	54%
Pocas veces de acuerdo	0	0%	0	0%	3	21%	4	29%	7	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	2	14%	2	4%
Indiferente	1	7%	2	14%	3	21%	2	14%	8	14%
Total	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	56	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

- 1.-Los objetivos y responsabilidades de mí puesto de trabajo son claros, por lo tanto sé lo que esperan de mí.
- 2.-El trabajo en mi servicio está bien organizado.
- 3.-En mi trabajo siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.
- 4.-Se me proporciona in formación oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.

En el cuadro N° 34 podemos observar que las apreciación dada por los trabajadores del área administrativa en cuanto al “Trabaja Actual”, podemos señalar que “mayormente de a acuerdo” alcanzó un 54%, “totalmente de acuerdo” obtuvo un 16%, un grupo de “indiferentes” un 14%, “pocas veces de acuerdo” 12% y por último “totalmente en desacuerdo” 4%.

Podemos concluir que, ya sea el lugar o área donde se esté asignado el cumplimiento del labor asignado, así como el nivel de autonomía, variedad de habilidades, identificación con el puesto y retroalimentación es percibida de manera satisfactoria por la mayoría de trabajadores de dicha área.

CUADRO N° 35
APRECIACIONES SOBRE “TRABAJO EN GENERAL”
OPERARIOS

APRECIACIONES	Preg 5		Preg 6		Preg 7		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	27	39%	18	26%	19	27%	64	30%
Mayormente de acuerdo	15	21%	9	13%	16	23%	40	19%
Pocas veces de acuerdo	4	6%	12	17%	2	3%	18	9%
Totalmente en desacuerdo	6	8%	9	13%	5	7%	20	10%
Indiferente	18	26%	22	31%	28	40%	68	32%
Total	70	100%	70	100%	70	100%	210	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

- 5.-Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.
- 6.-La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño del puesto.
- 7.-En términos generales, me siento satisfecho con mi centro laboral.

En el cuadro N° 35 podemos observar que las apreciaciones dadas por los trabajadores del área operativa respecto “Trabajo en General”, podemos señalar que un grupo de “indiferentes” alcanzaron un 32%, “totalmente de acuerdo” obtuvo un 30%, “mayormente de acuerdo” un 19%, “totalmente en desacuerdo” 10% y por último “pocas veces de acuerdo” 9%

Podemos concluir que casi la mayoría de encuestados del área operativa no perciben el hecho de adaptarse a las condiciones de su medio laboral, sus recursos asignados no son suficientes y al parecer no sienten satisfacción en su centro laboral.

CUADRO N° 36
APRECIACIONES SOBRE “TRABAJO EN GENERAL”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 5		Preg 6		Preg 7		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	6	43%	4	29%	4	28.57%	14	33%
Mayormente de acuerdo	7	50%	6	43%	9	64.29%	22	52%
Pocas veces de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0.00%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0.00%	0	0%
Indiferente	1	7%	4	28%	1	7.14%	6	15%
Total	14	100%	14	100%	14	100.00%	42	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

5.-Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.

6.-La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño del puesto.

7.-En términos generales, me siento satisfecho con mi centro laboral.

En el cuadro N° 36 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área administrativa respecto al “Trabajo en General”, encontramos que “totalmente de acuerdo” alcanzó un 33%, “mayormente de acuerdo” obtuvo un 52%, un grupo de “indiferentes” un 15% y por último tanto “pocas veces de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo” un 0%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área administrativa si perciben el hecho de adaptarse a las condiciones del su medio laboral y los recursos asignados son suficientes.

CUADRO N° 37
APRECIACIONES SOBRE “INTERACCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO”
OPERARIOS

APRECIACIONES	Preg 8		Preg 9		Preg 10		Preg 11		Preg 12		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	10	14%	7	10%	9	13%	7	10%	11	16%	44	13%
Mayormente de acuerdo	20	29%	20	29%	18	26%	15	21%	18	26%	91	26%
Pocas veces de acuerdo	9	13%	17	24%	16	23%	12	17%	7	10%	61	17%
Totalmente en desacuerdo	8	11%	3	4%	6	8%	8	12%	9	13%	34	10%
Indiferente	23	33%	23	33%	21	30%	28	40%	25	36%	120	34%
Total	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%	350	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

- 8.-Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.
- 9.-Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.
- 10.-La dirección y la jefatura demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.
- 11.-La dirección y la jefatura toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.
- 12.-Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.

En el cuadro N° 37 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área operativa respecto a la “Interacción con el Jefe Inmediato”, podemos señalar que un grupo de “indiferentes” alcanzó un 34%, “mayormente de acuerdo” obtuvo un 26%, “pocas veces de acuerdo” un 17%, “totalmente de acuerdo” 13% y por último “totalmente en desacuerdo” un 10%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área operativa no perciben interacción de los equipos en termino líder – colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte de las actividades.

CUADRO N° 38
APRECIACIONES SOBRE “INTERACCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 8		Preg 9		Preg 10		Preg 11		Preg 12		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	3	21%	1	7%	7	50%	3	21%	3	21%	17	25%
Mayormente de acuerdo	10	72%	10	71%	5	36%	8	57%	9	65%	42	60%
Pocas veces de acuerdo	0	0%	1	7%	0	0%	0	0%	1	7%	2	3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Indiferente	1	7%	1	8%	2	14%	3	22%	1	7%	8	11%
Total	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	70	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

8.-Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.

9.-Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.

10.-La dirección y la jefatura demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.

11.-La dirección y la jefatura toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.

12.-Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.

En el cuadro N° 38 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área administrativa respecto a la “Interacción con el Jefe Inmediato” podemos señalar que “mayormente de acuerdo” alcanzó un 60%, “totalmente de acuerdo” obtuvo un 25%, un grupo de “indiferentes” un 11%, “pocas veces de acuerdo” 3% y por ultimo “totalmente en desacuerdo” un 1%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área administrativa si suelen percibir la interacción de los equipos en termino líder – colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte de las actividades.

CUADRO N° 39
APRECIACIONES SOBRE “OPORTUNIDADES DE PROGRESO”
OPERARIOS

FUENTE: Datos de Investigación.

APRECIACIONES	Preg 13		Preg 14		Total	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	18	26%	22	31%	40	29%
Mayormente de acuerdo	19	27%	12	17%	31	22%
Pocas veces de acuerdo	8	11%	11	16%	19	13%
Totalmente en desacuerdo	8	11%	6	9%	14	10%
Indiferente	17	25%	19	27%	36	26%
Total	70	100%	70	100%	140	100%

13.-Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para atención integral.

14.-Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.

En el cuadro N° 39 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área operativa respecto a las “Oportunidades de Progreso”, podemos señalar que “totalmente de acuerdo” alcanzó un 29%, un grupo de “indiferentes” obtuvo un 26%, “mayormente de acuerdo” 22%, “pocas veces de acuerdo” 13% y por último “totalmente en desacuerdo” un 10%.

Podemos concluir que casi la mayoría de encuestados del área operativa perciben situaciones las cuales podrían aprovechar para superarse o acceder a otro nivel.

CUADRO N° 40
APRECIACIONES SOBRE “OPORTUNIDADES DE PROGRESO”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 13		Preg 14		Total	
	f	%	F	%	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0%	2	14%	2	7%
Mayormente de acuerdo	9	64%	6	43%	15	54%
Pocas veces de acuerdo	1	7%	1	7%	2	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Indiferente	4	29%	5	36%	9	32%
Total	14	100%	14	100%	28	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

13.-Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para atención integral.

14.-Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.

En el cuadro N° 40 podemos observar las apreciaciones dada por los trabajadores del área administrativa respecto a las “Oportunidades de Progreso”, podemos señalar que “mayormente de acuerdo” alcanzó un 53%, un grupo de “indiferentes” obtuvo un 32%, y tanto “totalmente de acuerdo” y “pocas veces de acuerdo” un 7%.

Podemos señalar que la mayoría de encuestados del área administrativa perciben situaciones las cuales podrían aprovechar para superarse o acceder a otro nivel.

CUADRO N° 41
APRECIACIONES SOBRE “REMUNERACIONES E INCENTIVOS”
OPERARIOS

FUENTE: Datos de Investigación.

APRECIACIONES	Preg 15		Preg 16		Total	
	F	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	11	16%	11	16%	22	16%
Mayormente de acuerdo	23	33%	19	27%	42	30%
Pocas veces de acuerdo	9	13%	12	17%	21	15%
Totalmente en desacuerdo	11	15%	9	13%	20	14%
Indiferente	16	23%	19	27%	35	25%
Total	70	100%	70	100%	140	100%

15.-Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.

16.-La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.

En el cuadro N° 41 podemos observar que las apreciación dadas por los trabajadores del área operativa respecto a las “Remuneraciones e incentivos”, podemos señalar que “mayormente de acuerdo” alcanzó un 30%, un grupo de “indiferentes” obtuvo un 25%, “totalmente de acuerdo” 16%, “pocas veces de acuerdo”15% y finalmente “totalmente en desacuerdo” 14%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área operativa no reciben reconocimientos por el tiempo en el cual desarrollan sus laborales asignadas.

CUADRO N° 42
APRECIACIONES SOBRE “REMUNERACIONES E INCENTIVOS”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 15		Preg 16		Total	
	F	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	1	7%	0	0%	1	4%
Mayormente de acuerdo	4	29%	9	64%	13	54%
Pocas veces de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	28%	0	0%	0	11%
Indiferente	5	36%	5	36%	10	31%
Total	10	100%	14	100%	24	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

15.-Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.

16.-La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.

En el cuadro N° 42 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área administrativa respecto a las “Remuneraciones e incentivos”, podemos señalar que “mayormente de acuerdo” alcanzó un 54%, un grupo de “indiferentes” obtuvo un 31%, Totalmente desacuerdo un 11% y por último “totalmente de acuerdo” un 4%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área administrativa si reciben reconocimientos por el tiempo en el cual desarrollan sus laborales asignadas.

CUADRO N° 43
APRECIACIONES SOBRE “INTERRELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE
TRABAJO”
OPERARIOS

FUENTE: Datos de Investigación.

APRECIACIONES	Preg 17		Preg 18		Total	
	f	%	f	%	F	%
Totalmente de acuerdo	27	39%	18	26%	45	32%
Mayormente de acuerdo	13	18%	16	23%	29	21%
Pocas veces de acuerdo	7	10%	7	10%	14	10%
Totalmente en desacuerdo	3	4%	9	13%	12	9%
Indiferente	20	29%	20	28%	40	28%
Total	70	100%	70	100%	140	100%

17.-Los compañeros de trabajo en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre si, para completar las tareas, aunque esto signifique mayor esfuerzo.

18.-Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.

En el cuadro N° 43 podemos observar que ninguna de las apreciaciones dadas por los trabajadores del área operativa respecto a las “Interrelaciones con sus compañeros de trabajo”, podemos señalar que “totalmente de acuerdo” alcanzó un 32%, un grupo de “indiferentes” obtuvo un 28%, “mayormente de acuerdo” 21%, “pocas veces de acuerdo” 10% y por último “totalmente desacuerdo” un 9%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área operativa si percibe buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

CUADRO N° 44
APRECIACIONES SOBRE “INTERRELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE
TRABAJO”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 17		Preg 18		Total	
	F	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	9	64%	5	36%	14	50%
Mayormente de acuerdo	5	36%	5	36%	10	36%
Pocas veces de acuerdo	0	0%	1	7%	1	3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Indiferente	0	0%	3	21%	3	11%
Total	14	100%	14	100%	28	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

17.-Los compañeros de trabajo en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre si, para completar las tareas, aunque esto signifique mayor esfuerzo.

18.-Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.

En el cuadro N° 44 podemos observar las apreciaciones dadas por los trabajadores del área administrativa respecto a las “Interrelaciones con sus compañeros de trabajo”, podemos señalar que “totalmente de acuerdo” alcanzó un 50%, “mayormente de acuerdo” obtuvo un 36%, el grupo de “indiferentes” 11%, y por último “pocas veces de acuerdo” 3%.

Podemos señalar que la mayoría de encuestados del área operativa si percibe buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

CUADRO N° 45
APRECIACIONES SOBRE “AMBIENTE DE TRABAJO”
OPERARIOS

APRECIACIONES	Preg 19		Preg 20		Preg 21		Preg 22		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	19	27%	23	33%	17	24%	22	31%	81	29%
Mayormente de acuerdo	14	20%	12	17%	16	23%	13	19%	55	20%
Pocas veces de acuerdo	8	11%	11	16%	9	13%	4	6%	32	11%
Totalmente en desacuerdo	9	13%	6	9%	11	16%	9	13%	35	13%
Indiferente	20	29%	18	25%	17	24%	22	31%	77	27%
Total	70	100%	70	100%	70	100%	70	100%	280	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

19.-Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas del personal y de la institución.

20.-Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.

21.-El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza a todo nivel sin temor a represalias.

22.-El nombre y prestigio de la institución es gratificante para mí.

En el cuadro N° 45 podemos observar que las apreciaciones dadas por los trabajadores del área operativa respecto al “Ambiente de Trabajo”, podemos señalar que “totalmente de acuerdo” alcanzó un 29%, el grupo de “indiferentes” 27%, “mayormente de acuerdo” 20% en desacuerdo 13%, y por último “pocas veces de acuerdo” 11%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área operativa no perciben una buena toma de decisiones a nivel individual y grupal

CUADRO N° 46
APRECIACIONES SOBRE “AMBIENTE DE TRABAJO”
ADMINISTRATIVOS

APRECIACIONES	Preg 19		Preg 20		Preg 21		Preg 22		Total	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	3	21%	0	0%	2	15%	6	43%	11	20%
Mayormente de acuerdo	8	57%	14	100%	9	64%	8	57%	39	69%
Pocas veces de acuerdo	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Indiferente	2	15%	0	0%	3	21%	0	0%	5	9%
Total	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	56	100%

FUENTE: Datos de Investigación.

19.-Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas del personal y de la institución.

20.-Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.

21.-El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza a todo nivel sin temor a represalias.

22.-El nombre y prestigio de la institución es gratificante para mí.

En el cuadro N° 46 podemos observar que ninguna de las apreciaciones dadas por los trabajadores del área administrativa respecto al “Ambiente de Trabajo”, podemos señalar que “mayormente de acuerdo” alcanzó un 69%, “totalmente de acuerdo” obtuvo un 20%, el grupo de “indiferentes” 9%, y por último “pocas veces de acuerdo” 2%.

Podemos concluir que la mayoría de encuestados del área administrativa perciben una buena toma de decisiones a nivel individual y grupal, y también perciben mecanismos de comunicación dentro y fuera de la constructora.

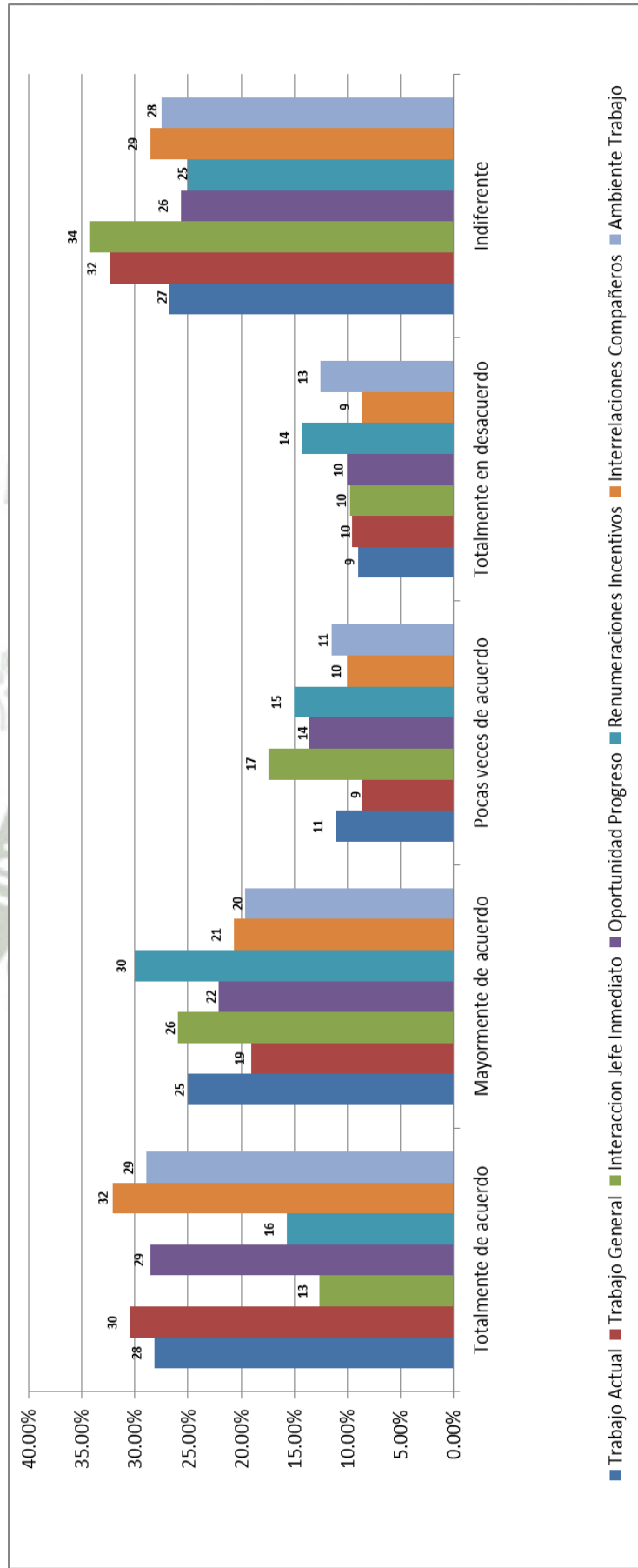
CUADRO N° 47
RESUMEN "SATISFACCIÓN LABORAL"
OPERARIOS

Apreciaciones	Trabajo Actual		Trabajo General		Interacción Jefe Inmediato		Oportunidad Progreso		Remuneraciones Incentivos		Interrelaciones Compañeros		Ambiente Trabajo		Total
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Totalmente de acuerdo	79	28.21%	64	30.48%	44	12.57%	40	28.57%	22	15.71%	45	32.14%	81	28.93%	375
Mayormente de acuerdo	70	25.00%	40	19.05%	91	26.00%	31	22.14%	42	30.00%	29	20.71%	55	19.64%	358
Pocas veces de acuerdo	31	11.07%	18	8.57%	61	17.43%	19	13.57%	21	15.00%	14	10.00%	32	11.43%	196
Totalmente en desacuerdo	25	8.93%	20	9.52%	34	9.71%	14	10.00%	20	14.29%	12	8.57%	35	12.50%	160
Indiferente	75	26.79%	68	32.38%	120	34.29%	36	25.71%	35	25.00%	40	28.57%	77	27.50%	451
Total	280	100.00%	210	100.00%	350	100.00%	140	100.00%	140	100.00%	140	100.00%	280	100.00%	1540

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°47 podemos observar que las apreciaciones del personal del área operativa no son muy satisfactorias ya que mayor frecuencia de respuestas se encuentra en las apreciaciones de indiferencia por lo cual podemos concluir que simplemente les es indiferente o no están muy seguros respecto a su satisfacción laboral en su centro de trabajo.

CRÁFICO N° 11
RESUMEN “SATISFACCIÓN LABORAL”
OPERARIOS



FUENTE: Datos de Investigación.

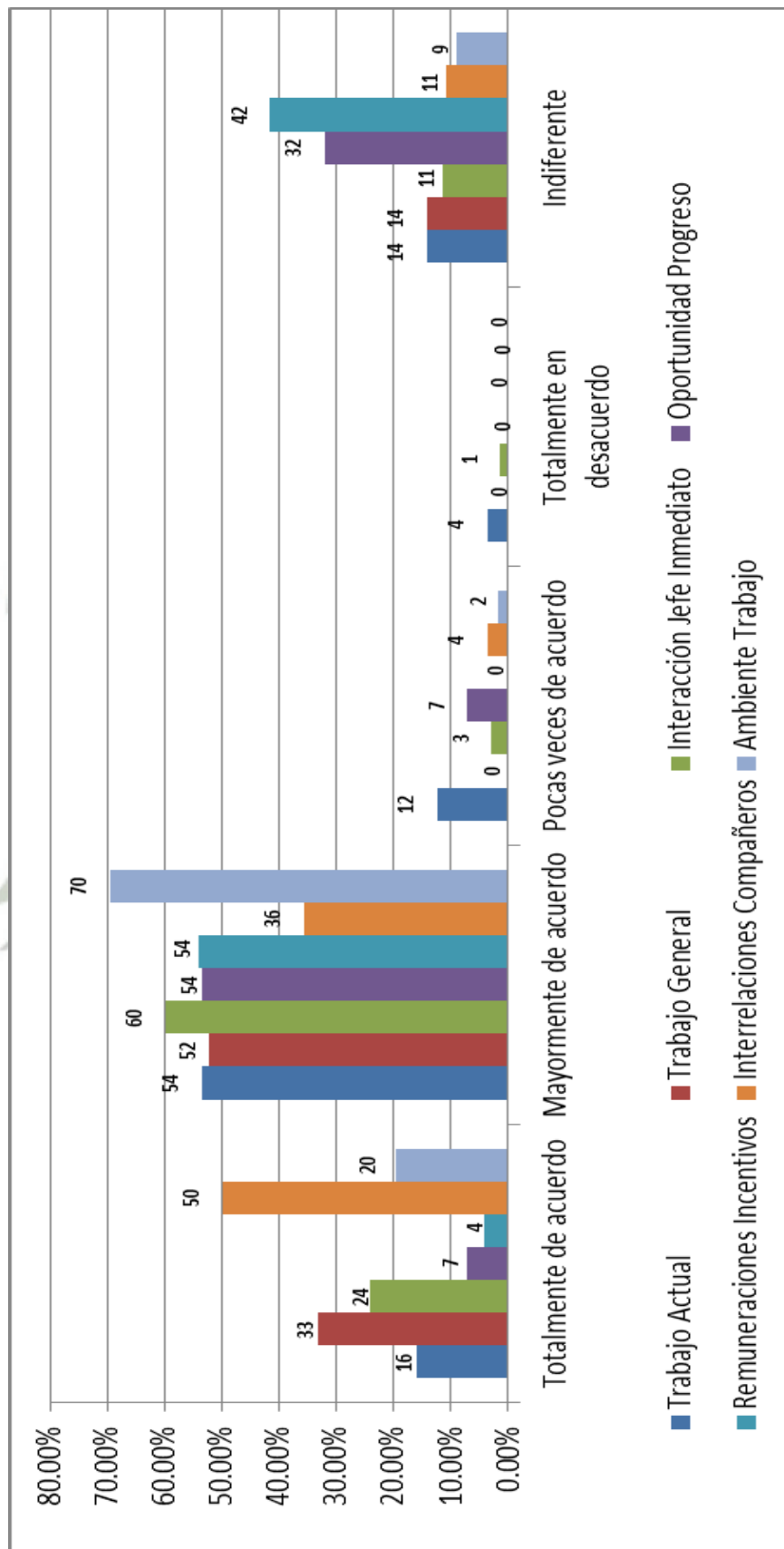
CUADRO N° 48
RESUMEN “SATISFACCIÓN LABORAL”
ADMINISTRATIVOS

Apreciaciones	Trabajo Actual		Trabajo General		Interacción Jefe Inmediato		Oportunidad Progreso		Remuneraciones Incentivos		Interrelaciones Compañeros		Ambiente Trabajo		Total
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Totalmente de acuerdo	9	16.07%	14	33.33%	17	24.29%	2	7.14%	1	4.17%	14	50.00%	11	19.64%	68
Mayormente de acuerdo	30	53.57%	22	52.38%	42	60.00%	15	53.57%	13	54.17%	10	35.71%	39	69.64%	171
Pocas veces de acuerdo	7	12.50%	0	0.00%	2	2.86%	2	7.14%	0	0.00%	1	3.57%	1	1.79%	13
Totalmente en desacuerdo	2	3.57%	0	0.00%	1	1.43%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3
Indiferente	8	14.29%	6	14.29%	8	11.43%	9	32.14%	10	41.67%	3	10.71%	5	8.93%	49
Total	56	100.00%	42	100.00%	70	100.00%	28	100.00%	24	100.00%	28	100.00%	56	100.00%	304

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°48 podemos observar que las apreciaciones del personal del área administrativa son positivas ya que la mayoría del personal respondió estar “mayormente de acuerdo” seguida por un “totalmente de acuerdo” lo que nos indica que la mayoría del personal administrativo si percibe satisfacción laboral en su centro de trabajo.

CRÁFICO N° 12
RESUMEN “SATISFACCIÓN LABORAL”
ADMINISTRATIVOS



FUENTE: Datos de Investigación.

CUADRO N° 49
RESUMEN “APRECIACIONES SATISFACTORIAS Y NO SATISFACTORIAS”
OPERARIOS

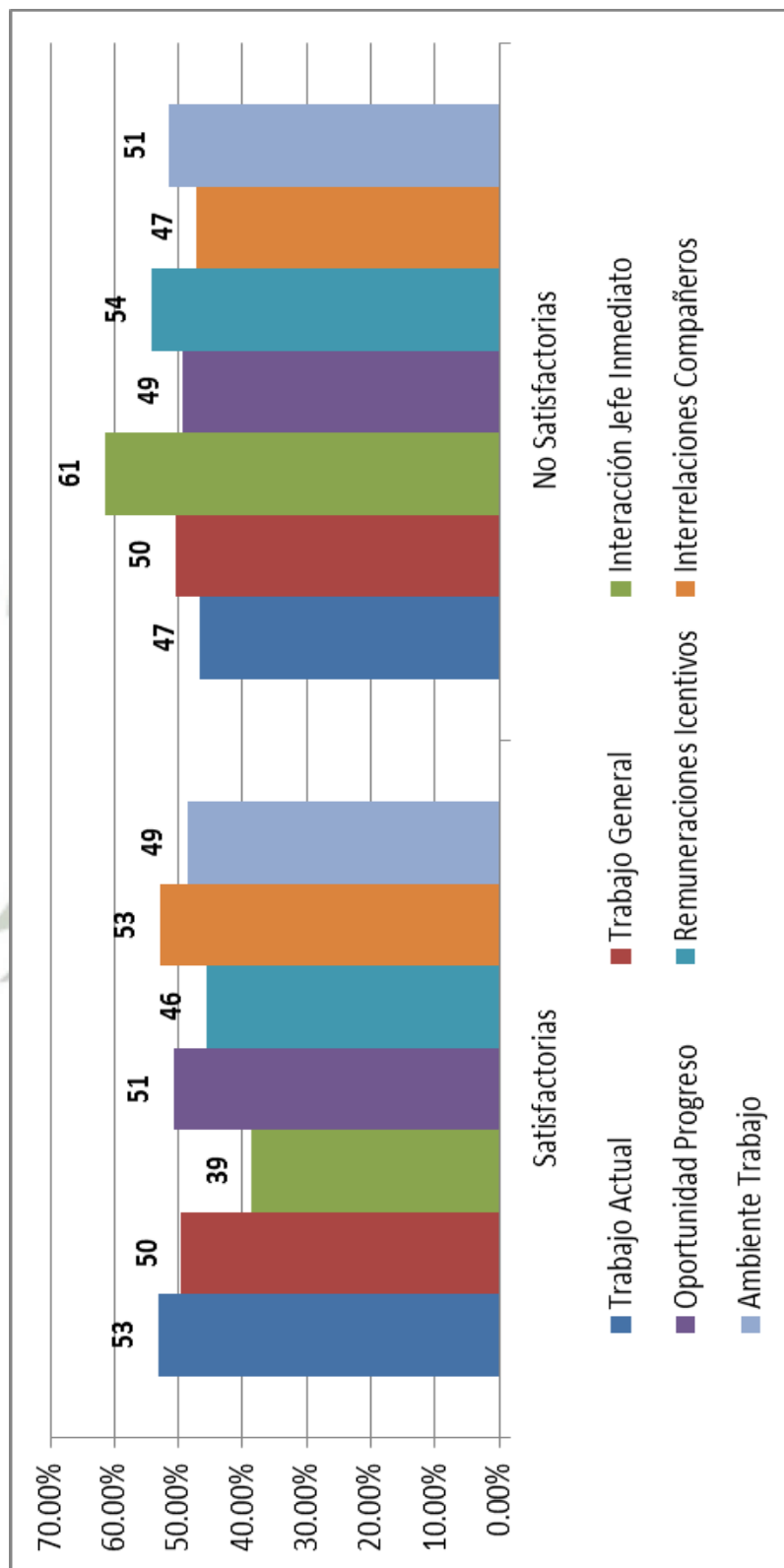
Apreciaciones	Trabajo Actual		Trabajo General		Interacción Jefe Inmediato		Oportunidad Progreso		Remuneraciones Incentivos		Interrelaciones Compañeros		Ambiente Trabajo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Satisfactorias	149	53.21%	104	49.52%	135	38.57%	71	50.71%	64	45.71%	74	52.86%	136	48.57%
No Satisfactorias	131	46.79%	106	50.48%	215	61.43%	69	49.29%	76	54.29%	66	47.14%	144	51.43%
Total	280	100.00%	210	100.00%	350	100.00%	140	100.00%	140	100.00%	140	100.00%	280	100.00%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N°49 y en la gráfica N° 13 podemos observar que las apreciaciones del personal del área operativa respecto a sus respuestas **Satisfactorias y No Satisfactorias**, sobre el “Trabajo Actual” es mayor el porcentaje de respuestas satisfactorias al igual que los ítems de “Oportunidad de Progreso y “Interrelaciones con sus Compañeros” pero en los ítems de “Trabajo en General”, “Interacción con el Jefe Inmediato”, “Remuneraciones e Incentivos” y “Ambiente de Trabajo” sus apreciaciones fueron insatisfactorias.

Por lo cual podemos concluir que los trabajadores del área operativa solo perciben su satisfacción laboral con respecto a su trabajo actual e interrelación con sus compañeros y por muy poca diferencia oportunidades de progreso, en cuanto a los demás indicadores trabajo general, interacción con el jefe inmediato, remuneraciones e incentivos y ambiente de trabajo se presenta una insatisfacción laboral.

CRÁFICO N° 13
RESUMEN “APRECIACIONES SATISFACTORIAS Y NO SATISFACTORIAS”
OPERARIOS



FUENTE: Datos de Investigación.

CUADRO N° 50
RESUMEN “APRECIACIONES SATISFACTORIAS Y NO SATISFACTORIAS”
ADMINISTRATIVO

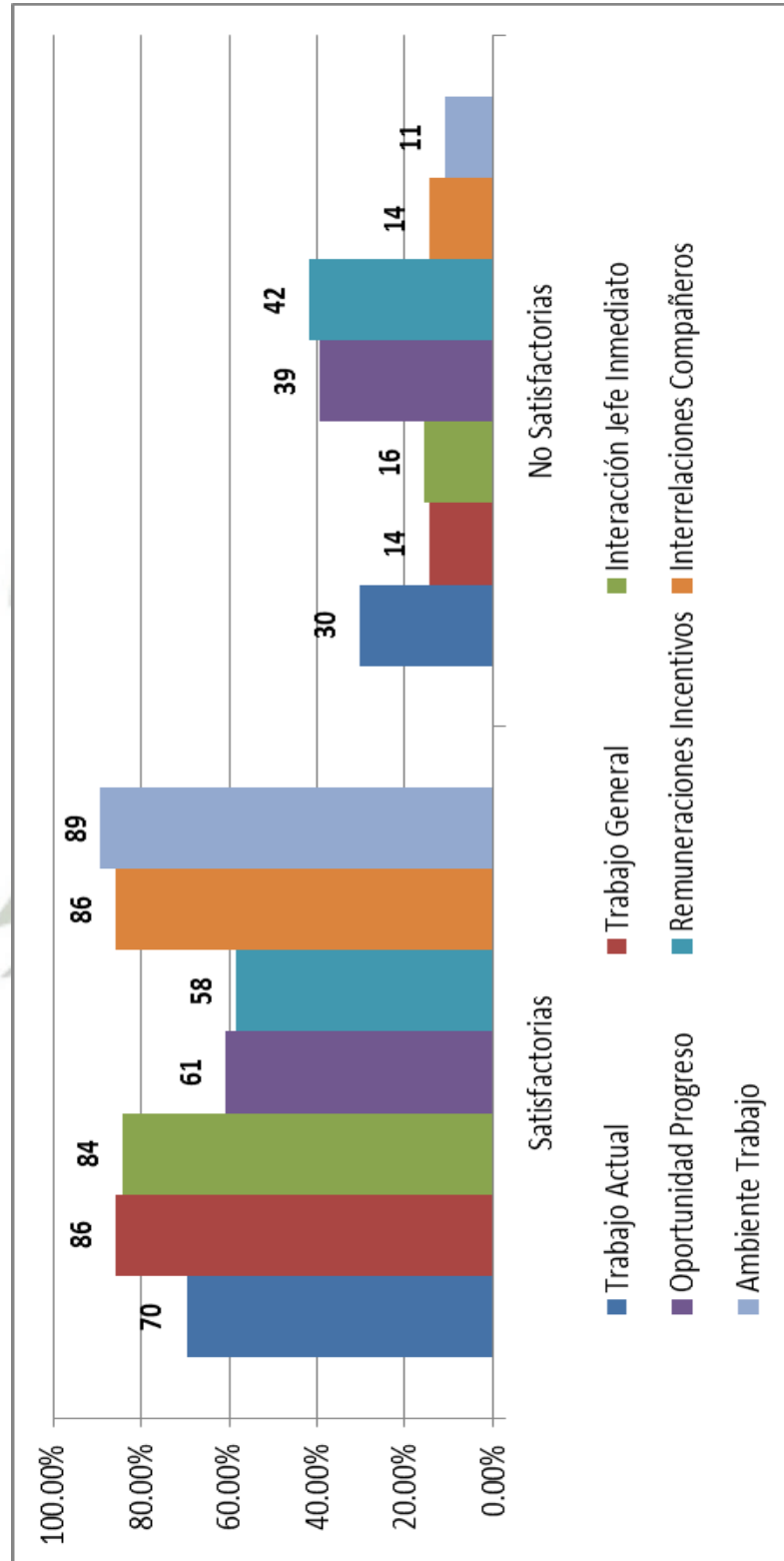
Apreciaciones	Trabajo Actual		Trabajo General		Interacción Jefe Inmediato		Oportunidad Progreso		Remuneraciones Incentivos		Interrelaciones Compañeros		Ambiente de Trabajo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Satisfactorias	39	69.64%	36	85.71%	59	84.29%	17	60.71%	14	58.33%	24	85.71%	50	89.29%
No Satisfactorias	17	30.36%	6	14.29%	11	15.71%	11	39.29%	10	41.67%	4	14.29%	6	10.71%
Total	56	100.00%	42	100.00%	70	100.00%	28	100.00%	24	100.00%	28	100.00%	56	100.00%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 50 y en la gráfica N° 14 podemos observar que las apreciaciones del personal del área administrativa respecto a sus respuestas **Satisfactorias y No Satisfactorias**, sobre el “Trabajo Actual”, “Oportunidad de Progreso”, “Interrelaciones con sus Compañeros” “Trabajo en General”, “Interacción con el Jefe Inmediato”, “Remuneraciones e Incentivos” y “Ambiente de Trabajo” fueron satisfactorias.

Por lo cual podemos concluir que los trabajadores del área administrativa en su mayoría perciben satisfacción laboral en su centro de trabajo.

GRÁFICO N° 14
RESUMEN “APRECIACIONES SATISFACTORIAS Y NO SATISFACTORIAS”
ADMINISTRATIVO



FUENTE: Datos de Investigación.

CUADRO N° 51
SATISFACCIÓN LABORAL
OPERARIOS

FUENTE: Datos de Investigación.

Ítems	Apreciación
Trabajo Actual	Totalmente Satisfactorio
Trabajo General	Similares
Interacción con el Jefe inmediato	Indiferente
Oportunidades de Progreso	Similares
Remuneraciones e incentivos	Indiferente
Interrelación con los compañeros de trabajo	Totalmente Satisfactorio
Ambiente de trabajo	Indiferente

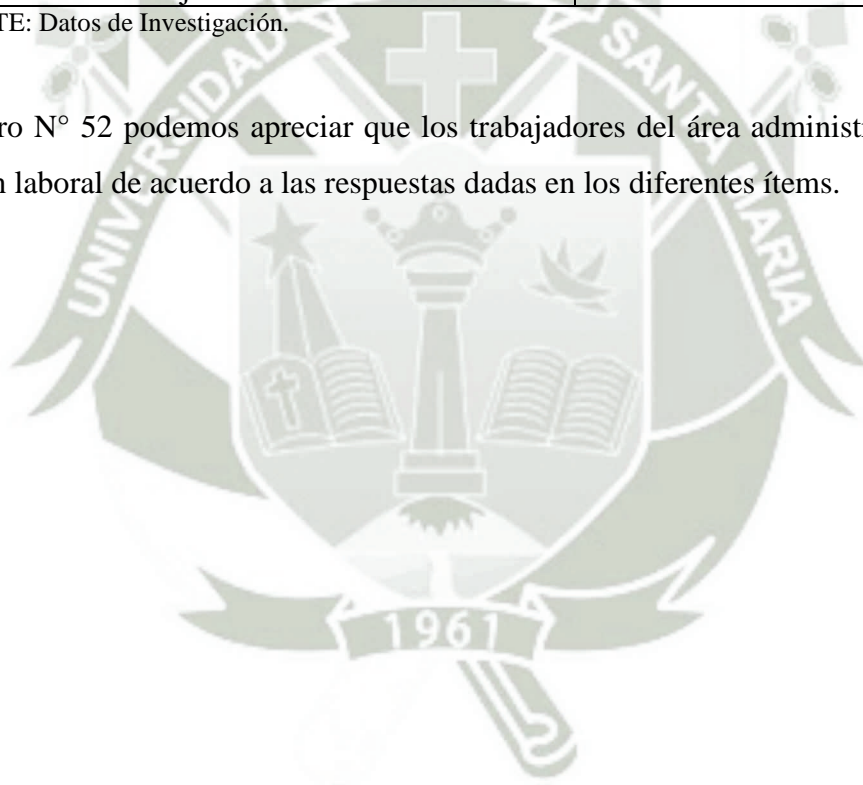
En el cuadro N° 51 podemos apreciar que según los trabajadores encuestados del área operativa solo se encuentran en su mayoría totalmente satisfechos con respecto a su trabajo actual e interrelación que guarda con sus compañeros, por otro lado el trabajo en general y oportunidad de progreso sus resultados estuvieron muy parejos en cuanto si el personal se encuentra satisfecho o no, y por ultimo también encontramos en las apreciaciones de trabajo general y remuneraciones e incentivos la gente lo percibe de manera indiferente.

CUADRO N° 52
SATISFACCIÓN LABORAL
ADMINISTRATIVOS

Ítems	Apreciación
Trabajo Actual	Totalmente Satisfactorio
Trabajo General	Totalmente Satisfactorio
Interacción con el Jefe inmediato	Totalmente Satisfactorio
Oportunidades de Progreso	Totalmente Satisfactorio
Remuneraciones e incentivos	Totalmente Satisfactorio
Interrelación con los compañeros de trabajo	Totalmente Satisfactorio
Ambiente de trabajo	Totalmente Satisfactorio

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 52 podemos apreciar que los trabajadores del área administrativa poseen satisfacción laboral de acuerdo a las respuestas dadas en los diferentes ítems.



CUADRO N° 53
CORRELACIONES, PROMEDIOS, DESVIACIONES TÍPICAS Y RANGO DE LAS
DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL
“OPERARIOS”

	Trabajo Actual	Trabajo General	Interacciones Jefe Inmediato	Oportunidades de Progreso	Remuneraciones e Incentivos	Interrelación con Compañeros	Ambiente de Trabajo
Trabajo Actual	---	0.92	0.54	0.93	0.60	0.96	0.94
Trabajo General		---	0.51	0.94	0.30	0.98	0.99
Interacciones Jefe. I			----	0.47	0.82	0.42	0.42
Oportunidades de Progreso				----	0.46	0.99	0.96
Remuneraciones e Incentivos					----	0.38	0.35
Interrelación con compañeros						----	0.99
Ambiente de Trabajo							----
X	56.00	42.00	70.00	28.00	28.00	28.00	56.00
DS	25.85	23.58	35.33	11.11	9.92	14.88	22.83
Rango	54	50	86	26	22	33	45
C.V	46.15%	56.14%	50.48%	39.69%	35.45%	53.15%	40.76%

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 53 podemos observar que en los trabajadores del área operativa existen varias correlaciones muy fuertes entre los indicadores de Trabajo Actual y Trabajo General, Trabajo Actual y Oportunidades de Progreso, Trabajo General y Oportunidades de Progreso, Trabajo Actual e Interrelaciones con sus Compañeros, Trabajo General e Interrelaciones con sus Compañeros, Oportunidades de Progreso e Interrelación con sus Compañeros, Trabajo actual y Ambiente de Trabajo, Trabajo General y Ambiente de trabajo, Oportunidades de Progreso y Ambiente de Trabajo, Interrelación con sus compañeros y Ambiente de Trabajo.

También observamos la media que oscila entre 0 y 210, por lo que podemos afirmar que nuestros promedios se encuentran relativamente altos, la desviación estándar mide la dispersión de cada una de nuestras escalas al igual que el coeficiente de variabilidad. En el coeficiente de variabilidad hallamos que la escala de Autorrealización posee características mucho más similares en los trabajadores en comparación a las otras escalas.



CUADRO N° 54
CORRELACIONES, PROMEDIOS, DESVIACIONES TÍPICAS Y RANGO DE LAS
DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL
“ADMINISTRATIVOS”

	Trabajo Actual	Trabajo General	Interacciones Jefe Inmediato	Oportunidades de Progreso	Remuneraciones e Incentivos	Interrelación con Compañeros	Ambiente de Trabajo
Trabajo Actual	---	0.88	0.97	0.88	0.78	0.54	0.98
Trabajo General		---	0.97	0.74	0.67	0.85	0.93
Interacciones Jefe. I			----	0.82	0.73	0.71	0.99
Oportunidades de Progreso				----	0.98	0.33	0.84
Remuneraciones e Incentivos					----	0.26	0.75
Interrelación con compañeros						----	0.63
Ambiente de Trabajo							----
X	11.20	8.40	14.00	5.60	4.80.	6.60	11.20
DS	10.85	9.53	16.90	6.27	6.22	6.11	16.13
Rango	28	22	41	15	13	14	39
C.V	96.87	113.44	120.69	111.95	129.60	109.06	144.02

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 54 podemos observar que la mayoría de correlaciones entre sus variables son fuertes como por ejemplo Trabajo Actual y Trabajo General, Trabajo Actual y Oportunidades de Progreso, Trabajo General y Oportunidades de Progreso, Interacciones con el Jefe Inmediato y Oportunidades de Progreso, Trabajo Actual y Remuneraciones e Incentivos, Interacciones con el Jefe Inmediato y Remuneraciones e Incentivos, Trabajo General e Interrelación con los Compañeros, Interacciones con el Jefe Inmediato e Interrelaciones con sus compañeros, Oportunidades de Progreso y Ambiente de Trabajo y por último Remuneraciones e Incentivos con ambiente de trabajo.

En otros casos es perfecta como en Trabajo Actual e Interacciones con el Jefe Inmediato, Trabajo General e Interacciones con el Jefe Inmediato, Oportunidades de Progreso y Remuneraciones e Incentivos, Trabajo Actual y Ambiente de Trabajo, Trabajo General y Ambiente de Trabajo e Interacciones con el Jefe Inmediato y Ambiente de Trabajo. Lo cual nos indica que la mayoría de los indicadores se encuentran muy asociados entre sí y dependen uno del otro.

También observamos la media, la desviación estándar, el rango y el coeficiente de variabilidad los cuales nos ayudan a conocer el promedio y el grado dispersión existente.



CUADRO N° 55
CORRELACIONES DE SATISFACCION LABORAL ENTRE OPERARIOS Y
ADMINISTRATIVOS

OPERARIOS	ADMINISTRATIVOS
375	68
358	171
196	13
160	3
451	49
r:0.55 Moderada	

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 55 podemos observar que existe una correlación moderada entre los trabajadores del área operativa y los trabajadores del área administrativa, lo cual nos indica que dichos trabajadores guardan similitudes en sus respuestas.



**CORRELACIÓN ENTRE EL
CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL**

CUADRO N° 56
CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL
“OPERARIOS”

Satisfacción Laboral	Trabajo Actual	Trabajo General	Interacciones Jefe Inmediato	Oportunidades de Progreso	Remuneraciones e Incentivos	Interrelación con Compañeros	Ambiente de Trabajo
Clima Organizacional	0.78	0.70	0.45	0.68	0.72	0.69	0.71
Relaciones Interpersonales	0.01	0.11	0.57	-0.12	0.52	0.65	0.02
Autorrealización	-0.51	-0.74	-0.63	-0.57	-0.16	-0.62	-0.67

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 56 podemos observar que existe generalmente una correlación moderada entre nuestras variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en lo cual podemos destacar:

- El indicador de Relaciones Interpersonales presentan una correlación de moderada a fuerte con todos los indicadores de Satisfacción Laboral, guardando una relación directa.
- El indicador de Autorrealización muestra una correlación moderada con los indicadores de Interacciones con el Jefe Inmediato, Remuneraciones e Incentivos e Interrelación con los compañeros.

- El indicador de Estabilidad/Cambio muestra una relación inversa moderada con los indicadores de Trabajo Actual, Interacciones con el Jefe Inmediato, Oportunidad de Progreso, Interrelaciones con los Compañeros y Ambiente de trabajo. Trabajo, además observamos que presenta una correlación fuerte con el Trabajo General.



CUADRO N° 57
CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
“ADMINISTRATIVOS”

Satisfacción Laboral	Trabajo Actual	Trabajo General	Interacciones Jefe Inmediato	Oportunidades de Progreso	Remuneraciones e Incentivos	Interrelación con Compañeros	Ambiente de Trabajo
Clima Organizacional							
Relaciones Interpersonales	0.53	0.12	0.36	0.63	0.61	-0.40	0.46
Autorrealización	-0.15	-0.24	-0.13	-0.36	-0.39	-0.31	-0.52
Estabilidad/Cambio	-0.30	-0.52	-0.36	-0.38	-0.37	0.67	-0.28

FUENTE: Datos de Investigación.

En el cuadro N° 57 podemos observar que existe mayormente una correlación débil negativa y en pocos casos moderada entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, observando que:

- El indicador de Relaciones Interpersonales guarda una relación moderada con Trabajo Actual, Oportunidades de Progreso, Remuneración e Incentivos y Ambiente de trabajo, guardando una relación directa.
- El indicador de Autorrealización guarda una correlación negativa con el indicador de Ambiente de Trabajo, guardando una relación inversa.

- Por último observamos que el indicador de estabilidad/cambio posee una correlación moderada con el indicador de Interrelación con los Compañeros, guardando una correlación directa.



ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD



ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Se realizaron tres entrevistas a profundidad con el fin de investigar las formas de liderazgo, motivación y comunicación que se dan en la empresa JAST S.R.L, aspectos que intervienen en la gestión del Clima Organizacional.

Trabajadores del Área Operativa:

Trabajador N° 1

- **Motivación:** La motivación que el trabajador número 1 posee es económica ya que refiere que con el dinero ganado puede sacar adelante a su esposa e hijos y procurar que nada les falte.
Otra motivación para este trabajador son sus compañeros de trabajo ya que se distrae con ellos haciendo bromas en sus ratos libres y de esta manera olvida un poco sus problemas familiares.
- **Liderazgo:** El trabajador número 1 refirió que el jefe es claro y conciso de acuerdo a las órdenes que da, y que gracias a eso cada uno de los trabajadores saben lo que se espera de ellos en su trabajo.
- **Comunicación:** En cuanto a la comunicación el trabajador refirió que si existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo ya que la mayoría se conoce de trabajos anteriores y también comparten el almuerzo donde se relajan y eso les ayuda a comunicarse mejor. También refiere que si alguno no termino el trabajo el cual debe realizarse en el día cuenta con el apoyo de los demás para terminarlo. En cuanto al jefe, la comunicación que guarda con él, es sobre todo en cuanto al material que va necesitar.

Trabajador N° 2

- **Motivación:** La motivación que posee el operario número 2 está muy ligada a lo económico ya que puede pagar sus deudas y adquirir bienes materiales, los cuales

para él le dan estabilidad. Otra motivación para él es el saber que si se esfuerza es su trabajo, lo volverán a contratar en la siguiente construcción.

- **Liderazgo:** En cuanto al liderazgo el trabajador refirió que tanto el jefe como el supervisor dan órdenes claras en cuanto al trabajo que deben realizar y les brinda, la autonomía necesaria para que se puedan desenvolverse como sea pertinente en beneficio de la obra.
- **Comunicación:** El trabajador refirió que si existe una buena comunicación ya que los trabajadores se apoyan entre si para acabar el trabajo más rápido y no tienen problemas en solicitar ayuda a un compañero. En cuanto al jefe inmediato tampoco, ya que él siempre esta presente por si alguna cosa pasa, o falta algún tipo de material que pueda retrasar la obra.

Trabajadores del Área Administrativa:

Trabajador N° 1

- **Motivación:** La motivación que posee el trabajador del área administrativa va muy ligada a su salario ya que se siente satisfecho con el y a las oportunidades de progreso que existen ya sea en la misma constructora, o que dicha experiencia lo ayudara a conseguir un puesto de trabajo mas adelante.
- **Liderazgo:** En cuanto al liderazgo el trabajador refiere que los jefes no dan mucha autonomía en cuanto a la realización de su trabajo; y que si existe comunicación con el jefe pero mayormente se da cuando se tiene que tomar una decisión importante o cuando algo falla.
- **Comunicación:** Al hablar de comunicación el trabajador refirió que si hay comunicación entre todos pero no de manera frecuente ya que cada trabajador se encarga del trabajo de su área y con respecto al jefe se dialoga con él, como ya

mencionamos en el liderazgo, cuando se tiene que tomar una decisión importante o cuando algo falla.

Podemos concluir que los trabajadores de la constructora JAST S.R.L del área operativa y administrativa poseen algunos puntos de vista diferentes en cuanto a como perciben la motivación, liderazgo y comunicación en su medio laboral, lo cual es respaldado por los resultados encontrados en nuestras pruebas.



DISCUSIÓN

Dentro de la presente investigación, se evaluó el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Constructora JAST S.R.L los cuales fueron divididos en operarios y administrativos debido a la diferencia de funciones, buscando que esta, no influya en nuestra investigación.

Para los trabajadores del área operativa el Clima Organizacional se presentó positivo en todas sus dimensiones, mientras que los resultados evidenciaron una Insatisfacción Laboral salvo en los indicadores de trabajo actual e interrelaciones con sus compañeros de trabajo.

En cuanto a los trabajadores del área administrativa presentaron un Clima Organizacional positivo, salvo en el subindicador Control, perteneciente a Estabilidad Cambio; además mostraron una Satisfacción Laboral en todos sus indicadores.

Por lo expuesto anteriormente podemos afirmar que la correlación entre el Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral es moderada, considerando nuestra hipótesis como nula ya que no existe una correlación fuerte entre ambas variables.

Contrastando nuestros resultados con los de investigaciones anteriores encontramos semejanzas con el trabajo realizado por Jesús Salgado y colaboradores (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME, España 1995) en cuyos resultados sugiere que: *“básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral”*; situación que verificamos en nuestra investigación en los trabajadores del área operativa. Debemos mencionar que en esta investigación se utilizó la escala WES para la evaluación del clima organizacional y el Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), similar a nuestra Encuesta de Satisfacción.

Por otro lado en la investigación Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena, elaborado recientemente, se menciona que: *“Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general.* En dicha investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: OCQ de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional y el Cuestionario de Satisfacción por Facetas (JDI) de Smith, Kendall & Hulin para medir la Satisfacción Laboral; ambos poseen características similares a los instrumentos utilizados en la presente investigación.



CONCLUSIONES

Primera: Los resultados de la aplicación de la Escala WES a los trabajadores de la constructora JAST S.R.L muestran que:

- a) Los trabajadores del área operativa mostraron un **Clima Organizacional positivo** en sus tres indicadores: Estabilidad y Cambio (Claridad, Control, Innovación y Desarrollo), Autorrealización (Autonomía, Organización y Presión) y Relaciones Interpersonales (Implicación, Cohesión y Apoyo).
- b) Los trabajadores del área administrativa mostraron un **Clima Organizacional positivo** en cuanto a sus indicadores de Relaciones Interpersonales (Implicación, Cohesión y Apoyo), Autorrealización (Autonomía, Organización y Presión) y Estabilidad/Cambio (claridad, Innovación y Desarrollo), notándose sólo un clima negativo en el subindicador Control, perteneciente a Estabilidad Cambio.

Segunda: Los resultados de la aplicación de la Encuesta de Satisfacción del Usuario Interno a los trabajadores de la constructora JAST S.R.L muestran que:

- a) Para los trabajadores del área operativa podemos afirmar que no existe una satisfacción laboral en los indicadores de Trabajo General, Interacción con el Jefe Inmediato, Oportunidad de Progreso, Remuneraciones e Incentivos y Ambiente de Trabajo: presentando Satisfacción Laboral en los indicadores de trabajo actual e interrelación con los compañeros de trabajo.
- b) Para los trabajadores del área administrativa podemos afirmar que si existe una satisfacción laboral en todos sus indicadores.

Tercera: En cuanto a la correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral podemos concluir:

- a) En el área operativa se observó mayormente una correlación moderada entre nuestras variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.
- b) En el área administrativa podemos observar que existe mayormente una correlación débil negativa y en pocos casos moderada entre ambas variables.

Por lo que podemos concluir que no existe una relación directa y fuerte entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Constructora JAST S.R.L, lo cual invalida nuestra hipótesis.



SUGERENCIAS

1.-Para alcanzar mejores niveles de Satisfacción Laboral en el área operativa se sugiere la implementación de talleres donde se trabaje la comunicación y el respeto con el fin de mejorar las relaciones de los trabajadores con sus jefes inmediatos, así mismo se sugiere incluir un programa aliciente que aumente la expectativa de los trabajadores de la Constructora JAST S.R.L, prometiendo una remuneración conforme a su desempeño, lo que permitiría contar con trabajadores altamente motivados y conformes con el trabajo que realizan.

2.- El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral deben evaluarse de forma periódica con el fin de llevar un control de las necesidades organizacionales de la empresa para así mantener un ambiente sano que aseguren el mejor desempeño de los trabajadores, superando cualquier deficiencia encontrada.

3.-Para futuras investigaciones, se recomienda que al analizarse las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se debe tener en cuenta el tamaño de la empresa, así como el tipo de trabajo o la función que realiza cada trabajador ya se ha evidenciado en nuestra investigación una diferencia considerable.

PROPUESTA

“Implementación de estrategias para la mejora de la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L”

Luego de desarrollar la presente investigación concluimos que se debe trabajar en la mejora de algunas deficiencias encontradas en los indicadores de satisfacción laboral, dado que elevando el nivel de dichos indicadores para cada uno de los trabajadores, se logrará también elevar el rendimiento de los mismos y así lograr una mejor productividad para la empresa.

Objetivo:

- Mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la constructora JAST S.R.L.

Duración:

La implementación tendrá una duración de cuatro a seis meses en los cuales se evaluará los avances de dichas mejoras.

Actividades a realizar:

- a) Informar a la empresa sobre los resultados de nuestra investigación, así como la importancia de mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.
- b) Realizar las coordinaciones necesarias con el departamento de Recursos Humanos para realizar la implementación de las siguientes estrategias:
 - Realizar programas como puntos, ascensos y premios, previa coordinación con las diferentes áreas involucradas de la empresa.
 - Concientizar a jefes y trabajadores de la necesidad de una comunicación cordial y permanente que garantice el buen desempeño en sus funciones, a través de pequeñas charlas.
 - Que el trabajador sea participe de la opinión que sus responsables tienen de su desempeño laboral y conozca la utilidad del mismo.
 - Generar un ambiente de trabajo agradable.

Inversión:

- **Coordinación:** S/. 500 mensuales (aprox.) durante los meses de implementación.
- **Materiales:** S/ 50 utilizados en charlas y material didáctico.
- **Bonos y premios:** Estos serán establecidos por la empresa de acuerdo a las funciones y el desempeño de cada trabajador, debemos resaltar que la empresa puede conseguir beneficios económicos muy superiores a la inversión realizada.



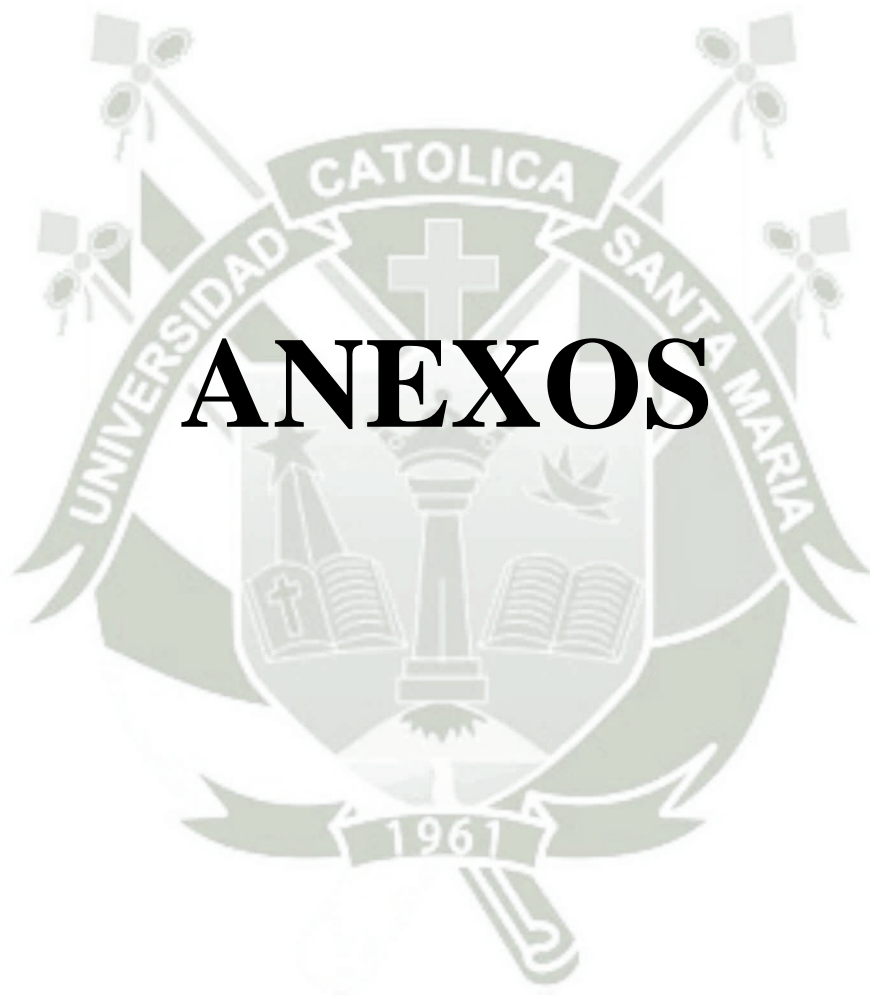
BIBLIOGRAFÍA

- ALOSONSO, E. - SANCHEZ, J. - TEJERO, B. y RETAMA, M. **Clima y cultura de los equipos de trabajo**. Madrid: Biblioteca Nueva. 2000.
- CALIGIORE, C - DIAZ T. (2003) **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA**. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644.
- CAMACARO, P. **Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana**. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela. 2010.
- CORTINA, A. - CONILL, J. - DOMENÉ, B. - DOMINGO, A. - GARCÍA, DMARTÍNEZ, E. - MUÑOZ, A. - NICOLAS, J.A. - SALAZAR, A. - SMILG, N. **Filosofía y ciudadanía**. Santillana. Madrid. 2008.
- MINSA. (2009). **Metodología para el Estudio del Clima Organizacional**. Dirección General de Salud de las Personas. Ministerio de Salud. Lima, Perú. RM N° 623-2008/MINSA.
- FRANCOIS, F. **El lenguaje, la comunicación**. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión. 2001.
- GONZALES, L. **Psicología Laboral**. Tecno Print de León. Universidad de Guanajuato. México. 2010.
- MUCHINSKY, P. **Psicología aplicada al trabajo**. 6ta edición. Thomson Learning. México. 2008.
- PELAES, O. (2010). **Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente**. Universidad Mayor de San Marco. Lima, Perú.
- PELECHANO, V. - RODRIGUEZ, L.- GARCIA, J. - ANTUÑA, M.A. (2000). **Estabilidad, consistencia y cambio en personalidad**. En V. Pelechano (Coord.). *Psicología sistemática de la personalidad* (pp. 135-176). Barcelona: Ariel.
- PÉREZ, R. **El Enfoque de Competencia Laboral. Asimet Capacitación**. Departamento de Publicaciones de Centerfor/ OIT. Montevideo. 2001.

- PRIETO, I. **Importancia de las relaciones Interpersonales**. Gestión 21. México. 2005.
- RODRÍGUEZ, A. - RETAMAL, M. – LIZANA, J. – CORNEJO, F. **Clima y Satisfacción Laboral Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena**. Universidad Andrés Bello, 2011.
- SALAZAR, J.- GUERRERO, J.- MACHADO, B.- CAÑEDO, R. **CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: Dos componentes esenciales en la productividad laboral**. ACIMED 20(4):67-75. 2009.
- SANCHIS, E. **Trabajo y paro en la sociedad postindustrial, Tirant Lo Blanch**. Valencia. España. 2011.
- VARGAS, J. **La Remuneración**. Colegio de Abogados de Lima. Perú. 2005.
-

REFERENCIAS DE INTERNET

- MARQUEZ, M. “**Satisfacción Laboral**”. Primera Edición. El Prisma. Mexico.2001.
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/satisfaccionlaboral/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/)
- ZEMPOALTECATL, M. “**Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior**”. Universidad de las Américas Puebla. Mexico.2004.
http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf.



ANEXOS

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Enunciado del Problema:

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCTORA JAST S.R.L

1.2 Descripción del problema

1.2.1 Campo, Área y línea de Acción

- a. Campo: Ciencias Sociales.
- b. Área: Gerencia Social y Recursos humanos.
- c. Línea: Recursos Humanos.

1.2.2 Análisis de Variables

Variable	Indicadores	Subindicadores
Clima Organizacional. Es la apreciación que el trabajador tiene de la organización y los procesos que acontecen en su medio laboral.	1.Relaciones Interpersonales	1.1 Implicación. 1.2 Cohesión 1.3 Apoyo
	2. Autorrealización	2.1 Autonomía 2.2 Organización 2.3 Presión
	3. Estabilidad/Cambio	3.1 Claridad 3.2 Control 3.3 Innovación 3.4 Desarrollo/Comodidad
Satisfacción Laboral. Grado de comodidad que manifiesta el trabajador interno (trabajador de JAST S.R.L) con motivo de su trabajo.	1. Trabajo actual	
	2. Trabajo en general	
	3. Interacción con el jefe inmediato	
	4. Oportunidades de progreso	
	5. Remuneraciones e incentivos.	
	6. Interacción con los compañeros de trabajo	
	7. Ambiente de trabajo.	

FUENTE: Datos de Investigación.

Además se pretende investigar la relación existente entre el liderazgo, la comunicación y la motivación dados en el ámbito laboral del capital humano de la constructora, de tal manera que se obtenga un tratamiento específico de los limitantes existentes en las variables directas y secundarias de la investigación. Para ello habrá que determinar un nivel de entrevistas personalizadas.

1.2.3 Interrogantes Básicas

- a. ¿Cual es el clima laboral en la constructora JAST S.R.L?
- b. ¿Cual es el nivel de satisfacción laboral del personal de la constructora JAST S.R.L?
- c. ¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L?

1.2.4. Tipo y Nivel del Problema

El tipo de problema a investigar es de campo.

El Nivel es correlacional.

1.3. Justificación del problema:

- a. Por su relevancia

En esta nueva era se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años atrás en donde se buscaba la relación con el rendimiento. Es aquí donde subyace la idea de que las personas trabajen bien, que estén a gusto en el trabajo, ofreciendo un resultado satisfactorio.

Todas las personas somos capaces de percibir claramente lo beneficioso, satisfactorio y estimulante de compartir el trabajo con un grupo de personas que guarden buenas relaciones, comprendiéndose, comunicándose, respetándose, cooperando unos con otros y trabajando en armonía. Una atmósfera satisfactoria es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones.

b. En lo Social

Las presiones sociales son crecientes, con miras a que las organizaciones se adapten a un modo de actuar satisfactorio, circunstancia que repercute directamente en la demanda de los clientes y en la reputación del capital humano que labora en la empresa.

Es un hecho verídico que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, ya sea por distintas razones como: que se consideren bien pagados, reconocidos por su esfuerzo, con oportunidades de ascenso y crecimiento, son los que producen y trabajan mucho mejor. En cambio, los trabajadores que se sienten mal pagados, que no reconocen sus esfuerzos, obstruidos en labores monótonos, sin ninguna posibilidad de crecimiento, son los que producen menos, haciendo solo lo justo y necesario, volviéndose improductivos.

c. Por su trascendencia

Los resultados que conlleva un mundo globalizado son múltiples, entre los que destacan la enorme necesidad de ser altamente competitivo en todos los sectores, sobre todo en el sector comercio.

d. En lo personal

Con la dicha importancia de lo antes mencionado surge la inquietud de desarrollar una investigación, cuyo propósito será el destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral, la cual nos permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización con el propósito de conseguir un equilibrio en la productividad organizacional, donde los trabajadores puedan interactuar eficaz y armoniosamente, comprometiéndose con los mismos ideales.

2.-. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Clima Organizacional

2.1.1. Definición

Según MINSA (2009)¹, el clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las d

iversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Según Salazar y coautores (2009), el clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son: Ambiente físico (comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación). Características estructurales (tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección), Ambiente social (compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación), Características personales (aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas), Comportamiento organizacional (productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión)²

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así que el clima organizacional contempla las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo, refieren asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable.³

El clima se ve relacionado por la forma de liderazgo, el cual es un trasmisor de tal estilo de dirección, generando determinados

¹ MINSA. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Ministerio de Salud. Lima, Perú. RM N° 623-2008/MINSA.

² SALAZAR, J., Guerrero, J., Machado, B., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75.

³ ALONSO, E., SANCHEZ, J., TEJERO, B. y RETAMA, M. (2000), Clima y cultura de los equipos de trabajo. Madrid: Biblioteca Nueva. Pp. 340-343.

comportamientos en las personas, dicho clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal, finalmente, la motivación y la satisfacción influyen fuertemente sobre el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional es un agente multidimensional de componentes que podrían descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los componentes mencionados conforman un clima particular donde dominan sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo⁴.

La especial importancia de este planteamiento reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el producto de los factores organizacionales presentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el trabajador de dichos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de vivencias que cada miembro tenga con la empresa. Por ende que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los componentes del sistema organizacional dan lugar a un clima definido, en función a las apreciaciones de los miembros.

El resultado de este clima induce determinadas conductas en los individuos.

⁴ CALIGIORE, C y Díaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644.

Con el propósito de entender mejor el concepto de Clima Organizacional es importante destacar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son observadas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que entrelaza los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son parcialmente estables en el tiempo, se distinguen de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la conforman son un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las apreciaciones y respuestas que conforman el Clima Organizacional se producen en una gran variedad de elementos:

- Elementos de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- Componentes relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Apoyándonos en las consideraciones ya expuestas podríamos llegar al siguiente concepto de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un elemento interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales

que se traducen en la conducta del individuo, que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)

2.1.2. Características del clima organizacional⁵

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autoreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una autoreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema autopoietico de decisiones.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- a. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una

⁵ PELAES, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Universidad Mayor de San Marco. Lima, Perú. Pp. 32.

- situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
 - d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
 - e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
 - f. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del

estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- g. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas⁶:

1. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su

⁶ MINSA. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Ministerio de Salud. Lima, Perú. RM N° 623-2008/MINSA.

trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

4. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

7. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

8. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se

incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.1.3. Funciones del clima organizacional⁷

⁷ MINSA. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Ministerio de Salud. Lima, Perú. RM N° 623-2008/MINSA.

1. Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit : Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.1.4. Proceso de Formación

El propio proceso de formación conllevaría un acto de intervención social en la forma en que los asistentes se relacionan con el resto de personas, en base a la participación en las dinámicas grupales, de tal participación se puede esperar cierto desarrollo de las habilidades sociales para el manejo de situaciones que pudieran resultar irresolubles desde un punto de vista estrictamente individual.

No existen restricciones por nivel de formación, cargo o posición en la empresa, cada trabajador en base a sus necesidades personales debe ser ubicado en el grupo que mejor se adapte a sus propias necesidades o preferencias, aunque también se debe contemplar la pertinencia de incorporar cierto nivel de heterogeneidad para favorecer el correcto desarrollo de las dinámicas grupales.

2.1.5. Cultura y Clima Organizacional

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organización y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y

emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para la capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

Sin embargo, muchas empresas no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente:

- Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador.

Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.

- Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa
- Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

A veces no es fácil que un gerente general pueda determinar si su organización posee un buen clima organizacional. Para ello, debe:

- Medir los elementos del clima mediante encuestas, entrevistas, focus groups, entre otros para conocer si existe algún déficit o problema.
- Implementar un proceso que permita que los empleados puedan proveer información sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

Si una empresa valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la

unidad y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.

2.1.6. El Clima Organizacional en las empresas y su relación con la teoría

En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, se considera que el objetivo de los mismos es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible, por lo que el clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

2.1.7. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida⁸.

⁸ PRIETO, I. Importancia de las relaciones Interpersonales. Gestión 21. México. 2005. Pp. 79.

Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.

La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo. Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

2.1.8. Estabilidad y Cambio⁹

Las personas reaccionan al mundo de acuerdo a su modo de percibirlo. La personalidad determina ese modo de ver el mundo y de vernos a nosotros mismos, pero, al mismo tiempo, la manera de vernos a nosotros mismos influye en nuestra personalidad. Por ejemplo, si varias personas le dicen a un niño que es muy inteligente, es muy probable que piense de sí mismo que lo es, mientras que si le dicen lo contrario llegará a considerarse una persona poco inteligente. Esto es debido a que es difícil comprobar si somos o no inteligentes (mientras que es bastante fácil comprobar, por ejemplo, la fuerza física). Por este motivo, muchas veces recurrimos a los demás para definirnos, basándonos en la opinión que otros tienen de nosotros. En otras ocasiones nos describimos tomando a los demás como punto de referencia. Si alguien nos dice "soy un dormilón", lo que nos está diciendo es que duerme más horas que la mayoría de las personas.

⁹ PELECHANO, V., Rodríguez, L., García, J. y Antuña, M.A. (2000). Estabilidad, consistencia y cambio en personalidad. En V. Pelechano (Coord.). *Psicología sistemática de la personalidad* (pp. 135-176). Barcelona: Ariel.

2.1.9. Autorrealización¹⁰

Consiste en el propio sentido de la existencia del hombre, un mismo lugar al que todos deben llegar, la toma de contacto con la realidad de la existencia a través de una conciencia que se abre a lo subyacente de todo lo que existe. En este sentido autorrealizarse equivale a conocer toda la realidad de un modo directo, experimentándolo más que intelectualizándolo, por ello se dice que en el camino de la autorrealización se mueve el lugar de nuestra comprensión desde la cabeza al corazón, es decir, desde lo mental al amor. En el amor está la comprensión de nosotros y del mundo, y a través del amor todo converge en una sola cosa.

2.2. Satisfacción Laboral¹¹

"La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo". (Rodríguez Fernández, 1999).

“La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. (Blum y Naylor, 1982).

¹⁰ CORTINA, A.; Conill, J.; Domené, B.; Domingo, A.; García, D.; Martínez, E.; Muñoz, A.; Nicolás, J.A.; Salazar, A.; Smilg, N. Filosofía y ciudadanía. Santillana. Madrid. 2008.

¹¹ Zempoaltécatl, M. “Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior”. Universidad de las Américas Puebla. 2004. México. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf

“Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas”. (Fleisman y Bass, 1979)

Podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Una forma de medir la satisfacción laboral de una persona, es mediante cuestionarios, que están creados específicamente para conocer el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo.

El formato de estos cuestionarios puede ser:

1. Preguntas que investigan sobre las condiciones laborales
2. Lista de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, y los cuales las personas tienen que ordenar según la importancia que representa para cada una de ellas.
3. Cuestionario de libre expresión, en el cual la persona escribe lo que le gusta y lo que le disgusta de su trabajo y del dueño de la organización (Graham H.T., 1982)

Una forma confiable y fácil de ver la satisfacción laboral es con el comportamiento de la persona en el trabajo, también se percibe que no hay absentismo laboral ni renunciadas.

La productividad y la satisfacción laboral no tienen ninguna relación, el trabajador tiene otras recompensas, por ejemplo, el dinero, amistad, posición de éxito con los demás. Las actitudes que fomentan los sentimientos de las personas hacia su trabajo, tiene tres componentes:

Componente cognitivo: Es el que guarda las percepciones, las opiniones y creencias, en otras palabras, son los procesos del pensamiento. En este componente las creencias evaluativas se presentan como impresiones favorables o desfavorables de la persona hacia un objeto u otro individuo.

Componente afectivo o emocional: Condiciona los sentimientos y tiene carácter de aprendizaje.

Componente comportamental: Es la predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien.

Conocer las actitudes de los trabajadores puede ser útil para conocer las causas de la insatisfacción laboral y buscar una solución.

"El estudio de la satisfacción laboral en el trabajo, podría entenderse como una estrategia de comunicación ascendente, puesto que permite a los trabajadores expresar a la dirección sus opiniones con respecto a la situación laboral." (Rodríguez Fernández, 1999,).

Hoppock fue el que realizó los primeros análisis empíricos de la satisfacción laboral (Rodríguez Fernández, 1999). Su aportación a esta investigación fue los resultados que obtuvo entre distintos grupos ocupacionales, ya que cada uno de ellos experimentaba un distinto grado de satisfacción laboral.

Posterior a este investigador, ya en los años 60 surge la escuela de relaciones humanas, la cual sostenía "la existencia de una relación directa entre satisfacción laboral y desempeño laboral" (Rodríguez Fernández, 1999)

Tomando como base lo anterior, Vroom (1964), Lafaldano y Muchinsjy (1984) hicieron investigaciones llegando a la conclusión que no existe ninguna relación entre ambos conceptos.

La escuela de relaciones humanas tomando como base los estudios de Elton Mayo ahora sostenía que si había trabajadores satisfechos, se podía conseguir resultados organizacionales positivos.

"La teoría bifactorial de Herzberg plantea como tesis fundamental, que la satisfacción y la insatisfacción laboral en realidad proceden de distintas fuentes" (Rodríguez Fernández , 1999).

Su estudio lo realizó con Ingenieros y Contadores a los cuales le pedía que escribieran los situaciones que les producían satisfacción y cuales insatisfacción en su trabajo, concluyó su estudio diciendo que la motivación tiene dos factores: los que se asociaban con sentimiento positivos hacia su trabajo a los que llamaron motivadores de la satisfacción laboral y en ellos tenemos la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, las perspectivas de promoción y el trabajo en sí mismo, y los segundos elementos llamados de higiene, que eran únicamente los que evitaban la insatisfacción laboral como son las normas de la organización, relaciones interpersonales, condiciones laborales físicas.

Otra Teoría la desarrollo Edwin Locke (1969,1976), aquí se propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo.

Además¹², podría definirse la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

¹² Marquez, M. “Satisfacción Laboral”. Primera Edición. El Prisma. 2001. México. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por Facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación se amplía la información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral

2.2.1. Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa

estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias.

2.2.2. Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado *reto del trabajo*. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

2.2.3. Incentivos - Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como

justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

2.2.4. Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

2.2.5. Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

2.2.6. La Satisfacción Laboral en las empresas y su relación con la teoría

En la actualidad el buen funcionamiento de las empresas comerciales (ventas), dependen en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como de lugar sus tareas, sin preocuparse

de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la Empresa.

El hombre como ser social en su interactuar en la vida va creando relaciones de tipo familiar, social, laboral, empresarial. El concepto de empresa trasciende del lugar físico donde se trabaja. El trabajo es un valor social cambiante pero que sigue manteniendo su papel de estructurador del tiempo, principal fuente de ingresos y realización personal. En este sentido, la empresa se entiende como un entorno psicológicamente significativo. El entorno laboral dota al individuo de mecanismos de ajustes a su desempeño, que le permite imprimirle a su actividad, creatividad, sueños, y energías capaces de desarrollar su actividad con responsabilidad siendo potencialmente productivo, generándole esto placer y bienestar laboral.

2.2.7. Trabajo actual¹³

De la mano de la nueva era de la información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos.

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus

¹³ Pérez Pincheira, Rodrigo. El Enfoque de Competencia Laboral. Asimet Capacitación. Departamento de Publicaciones de Centerfor/ OIT. Montevideo. 2001. Pp. 17.

conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza.

Hoy, la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

2.2.8. Trabajo en general¹⁴

El trabajo, una de las categorías centrales de la sociología, puede definirse como la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. El trabajo es por tanto la actividad a través de la cual el hombre obtiene sus medios de

¹⁴ Sanchis, Enric. Trabajo y paro en la sociedad postindustrial, Tirant Lo Blanch. Valencia. España. 2011. Pp. 104.

subsistencia por lo que o bien trabaja para vivir o vive del trabajo de los demás. El concepto de trabajo ha sido transformado y ha adquirido relevancia desde la revolución francesa y la revolución industrial.

2.2.9. Interacción entre el personal de una empresa¹⁵

En el mundo laboral, la forma de interactuar que tienen los miembros de un equipo marca la atmósfera que se respira dentro de una empresa, en nuestro caso, en la clínica dental. Los tipos de relación que hayamos creado como jefes con los empleados o colaboradores es clave para la marcha de la misma.

El ambiente y muchos otros factores están supeditados, principalmente, a los tipos de relación que hayamos creado como jefes con los empleados o colaboradores, y a menudo este modo de relación puede convertirse en la verdadera clave del éxito o del fracaso de nuestra organización.

Estas relaciones entre nosotros como directivos y nuestros colaboradores pueden ser de dos tipos:

- Relaciones de sinergia, entendida como cooperación.
- Relaciones de antagonismo, entendido como oposición.

Si entre nosotros y nuestros empleados existe sinergia, se considera que hemos extendido un puente o conexión entre ambas partes, que facilitará la eficacia y la obtención de resultados o alcance de objetivos. Si, por el contrario, existe antagonismo, podemos deducir que nuestra relación con los colaboradores es inestable, tensa o inexistente y que en todo caso la eficacia del equipo será tarea difícil, o incluso imposible.

2.2.10. Remuneraciones e incentivos.

¹⁵ Muchinsky , P. Psicología aplicada al trabajo. 6ta edición. Thomson Learning. México. 2008. Pp. 67.

La remuneración¹⁶ es todo lo que percibe el trabajador por los servicios prestados sea en dinero o en especie. La remuneración comprende aquellos conceptos que representan una ventaja o beneficio patrimonial para el trabajador y su familia, ya sea en bienes o servicios, sin tener en cuenta la condición, el plazo o la modalidad de entrega.

En los humanos ocurre que cuando se da una anticipación por indicios, se construye en la mente aquello que va a suceder, entonces se comienza a emprender una serie de acciones instrumentales que llevarán a lograr el incentivo meta. Los incentivos¹⁷ son las señales que permiten concluir que se acerca al refuerzo o que está accesible.

2.2.11. Ambiente de trabajo¹⁸

El ambiente de trabajo involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo. De esta forma el estudio del medio ambiente laboral comprende fundamentalmente problemas relacionados con lesiones corporales o factores nocivos físicos o químicos. Por ejemplo, la temperatura de muchos lugares de trabajo no es confortable o adecuada, a veces no lo es la humedad o la iluminación, en otros lugares se considera que hay demasiado ruido, o polvo en el ambiente, o los trabajadores se exponen a sustancias tóxicas.

Siempre debemos tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores, es decir sobre las condiciones positivas: físicas, psicológicas y sociológicas. Lo cual nos lleva a todo lo que se refiere a

¹⁶ Vargas, J. La Remuneración. Colegio de Abogados de Lima. Perú. 2005. Pp. 142.

¹⁷ González, L. Psicología Laboral. Tecno Print de León. Universidad de Guanajuato. México. 2010. Pp. 91.

¹⁸ Camacaro, P. Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela. 2010. Pp. 108.

la higiene en el trabajo, salud ocupacional, seguridad en el trabajo y calidad de vida en el trabajo.

La actividad de trabajo puede ocasionar también efectos no deseados sobre la salud de los trabajadores, ya sea por la pérdida o ausencia de trabajo o por las condiciones en que el trabajo se realiza.



3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Jesús f. Salgado, Carlos Remeseiro y Mar Iglesias. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Universidad de Oviedo 1996.

Los resultados de la presente investigación sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral. Los resultados encontrados también indican la conveniencia de que en los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.).

No obstante las evidencias anteriores, es preciso reconocer que estudios realizados en PYMEs como el actual presentan una importante limitación relacionada con el tamaño de la muestra. Por definición, las PYMEs poseen un número reducido de empleados (en la mayoría de los casos menos de 50) y, por tanto, las generalizaciones a partir de muestras tan pequeñas deben ser tomadas con precaución, toda vez que la potencia de las pruebas de significación es pequeña. Sin embargo, el interés de dichos estudios sigue siendo considerable, puesto que pueden servir como elementos de las investigaciones de tipo meta-analíticas.

Finalmente, la realización de nuevos estudios en organizaciones características de la estructura empresarial española parece una medida aconsejable. La confirmación de los presentes resultados con nuevas evidencias parece necesaria, como lo es la ampliación de los estudios a nuevos factores no recogidos aquí como podrían ser las diferencias entre hombres y mujeres en las percepciones del clima y la satisfacción o entre grupos de diferentes edades y antigüedades en las empresas. Igualmente, parece aconsejable la comparación de los presentes resultados con los que pudieran hallarse

en empresas de características similares, tanto en tamaño como en el tipo de sector productivo.

Chile, Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena; Andrés A. Rodríguez M, María Paz Retamal, José N. Lizana y Felipe A. Cornejo. 2011

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen muchas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

El objetivo de este estudio es determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región de Mawle. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios.

Se evidencio que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño.

Cortés Jiménez, Nelsy Marien. Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, 2009. Universidad Veracruzana. México.

En la ciudad de Xalapa se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población, el Hospital Regional

“Dr. Luís F. Nachón”, el cual cuenta con una extensa plantilla de personal. Por otra parte la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el CO es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis.

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional, se llegaron a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio.

Existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada.

Hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan.

Existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.

Arias-Jiménez, Milena. Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concierne a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. Colegio de Enfermeras de Costa Rica.

La investigación es cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva. Se analizó si los factores del clima organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la

motivación y la reciprocidad) influían en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004. Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis.

Por lo que se llegó a las siguientes conclusiones: El clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora y a las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos

Ramírez Escalante, Delcy. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en establecimientos de Salud Castrenses. Nivel II. Arequipa 2007. Escuela de Postgrado Maestría Gerencia en Salud. Universidad Católica de Santa María.

Los objetivos fueron identificar; el clima organizacional e identificar el nivel de satisfacción laboral en las instituciones de salud castrenses; establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

La hipótesis se formuló en base a los antecedentes de las organizaciones, por lo que pretendimos verificar la probabilidad de que estas instituciones no cumplieran con las dimensiones requeridas para poseer un clima laboral positivo y que sus trabajadores no encuentran satisfacción personal durante su desempeño.

Por lo cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

Primera: El Clima Organizacional en los establecimientos de salud castrenses Nivel II de Arequipa, ha sido calificado como positivo en las dimensiones: implicación, apoyo (Relaciones Interpersonales), autonomía (Autorrealización) y desarrollo (Estabilidad/cambio), y negativo en las dimensiones cohesión (Relaciones Interpersonales). Organización, presión (Autorrealización), claridad, control, innovación (Estabilidad/Cambio).

Segunda: En nivel de Satisfacción Laboral alcanzando por lo trabajadores de los establecimientos de salud castrenses Nivel II Arequipa es insatisfactorio en las dimensiones de remuneraciones e incentivos así como oportunidades de progreso. Alcanzó niveles de Satisfacción Laboral en las dimensiones de trabajo general, actual; interacción con el jefe inmediato; interacción con compañeros de trabajo; ambiente de trabajo.

Tercera: Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, significativa en un 10% de las correlaciones y en 60% de todas un valor positivo.

4.-OBJETIVOS

- 4.1. Identificar el clima organizacional en la constructora JAST S.R.L
- 4.2. Identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de la constructora JAST S.R.L
- 4.3. Establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la constructora JAST S.R.L

5.- HIPÓTESIS

Dado que el clima organizacional es de gran importancia en las empresas para una mayor productividad y que la satisfacción laboral es una señal primordial para saber el sentir del trabajador es probable que:

Exista una relación directa y fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L.

Planteamiento operacional

1.- Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

Variable	Indicadores	Subindicadores	Técnicas	Instrumentos	Materiales de verificación
Clima Organizacional. Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.	1.Relaciones Interpersonales	1.4 Implicación. 1.5 Cohesión 1.6 Apoyo	Encuesta	Escala de WES	Estadística Descriptiva (hoja cálculo)
	2. Autorrealización	2.1 Autonomía 2.2 Organización 2.3 Presión			
	3. Estabilidad/Cambio	3.1 Claridad 3.2 Control 3.3 Innovación 3.4 Desarrollo/Comodidad			
Satisfacción Laboral. Grado de bienestar que experimenta el usuario interno (trabajador de la constructora JAST S.R.L) con motivo de su trabajo.	1. Trabajo actual		Encuesta	Encuesta de Satisfacción	Estadística Descriptiva (hoja cálculo)
	2. Trabajo en general				
	3. Interacción con el jefe inmediato				
	4. Oportunidades de progreso				
	5. Remuneraciones e incentivos.				
	6. Interacción con los compañeros de trabajo				
	7. Ambiente de trabajo.				

FUENTE: Datos de Investigación.

1.1 Evaluación del Clima Organizacional: Para la evaluación del Clima Organizacional se tomó la encuesta la Escala de WES, la cual es una adaptación al castellano por Fernández Ballesteros.

Dicha Escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo. Según Moos y Trickett (1989), en la elaboración de la Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales.

Cada elemento debía estar enfocado hacia una dimensión, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales o aspectos de autorrealización o la estructura organizacional del trabajo.

La versión experimental de WES fue aplicada a una muestra de empleados de diferentes centros de trabajo. “En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra.

Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las subescalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala debería ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo.” (Moos, Moos y Trickett, p.9)¹⁹

¹⁹ MOOS, R. H.; MOOS, B.S. & TRICKET, E.J. (1989) Escala de Clima Social, Familia, trabajo, Instituciones Penitenciarias, Centro Escolar. Adaptación Española, Manual 3ra Edición, TEA Investigación y Publicaciones Psicológicas: Madrid. pp. 48-49.

Descripción de la escala

I. Relaciones Interpersonales	Ítems
1.- Implicación (IM)	1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 71, 81.
2. Cohesión (CO)	2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72, 82.
3.- Apoyo (AP)	3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83.
II. Autorrealización	Ítems
4.- Autonomía (AU)	4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84.
5.- Organización (OR)	5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85.
6.- Presión (PR)	6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86.
III Estabilidad/Cambio	Ítems
7.- Claridad (CL)	7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87.
8.- Control (CN)	8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88.
9.- Innovación (IN)	9, 19, 29, 39, 49, 59, 69, 79, 89.
10.- Desarrollo/Comodidad (DS)	10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90.

FUENTE: Datos de Investigación.

La Escala está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

a) Relaciones Interpersonales

Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes subescalas:

- Implicación (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Por ejemplo, el ítem 1 “El trabajo es realmente estimulante”.
- Cohesión (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Por ejemplo, el ítem 22 “La gente se ocupa personalmente por los demás”.

- Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. Por ejemplo, el ítem 13 “Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien”.

b) Autorrealización

Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

- Autonomía (AU) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Por ejemplo, el ítem 24 “Se anima a los empleados que tomen sus propias decisiones”.
- Organización (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Por ejemplo, el ítem 35 “Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico”.
- Presión (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral. Por ejemplo, el ítem 16 “Aquí parece que las cosas siempre son urgentes”.

c) Estabilidad/Cambio

Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

- Claridad (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Por ejemplo, el ítem 17 “Las actividades están bien planificadas”.
- Control (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Por ejemplo, el ítem 28 “Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas”.

- Innovación (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Por ejemplo, el ítem 9, “Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente”.
- Desarrollo/Comodidad (CF) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Por ejemplo, el ítem 20 “El personal que se prepara o estudia tiene oportunidades de progreso”.

Para indicar si el clima es positivo o negativo establecimos el valor 50 como neutro, por encima de este valor se tratara de un clima positivo, por debajo de este valor se trata de un clima negativo.

1.2 Evaluación de la Satisfacción Laboral: Para la evaluación de la Satisfacción Laboral se aplicó la Encuesta de Satisfacción del Usuario Interno, la cual pretende recoger información sobre las percepciones que tienen los trabajadores de su ambiente de trabajo y que se traduce generalmente en la satisfacción o insatisfacción en relación a lo que espera de la organización y lo que percibe de ella, dicha Encuesta de Satisfacción fue creada por el Ministerio de Salud en el año 2002.

Aspectos generales del instrumento²⁰

a. **Trabajo Actual:** Lugar o área donde se le ha designado para cumplir con su labor asignada, evalúa el nivel autonomía, variedad de habilidades, identificación y significado del puesto o actividad realizada, así como la retroalimentación recibida.

b. **Trabajo en General:** Labor que demanda todos los conocimientos que tiene el trabajador y que lo involucra con todo el personal de la constructora, también considera aspectos de carácter estructural general y de organización del trabajo en particular.

²⁰ MINSA. Encuesta de Satisfacción del Personal de Salud. Sistema de Gestión de la Calidad en Salud. Lima, Perú. 2012. Pp. 6-8

c. **Interacción con el Jefe Inmediato:** Referida a interacciones de los equipos en términos de líder- colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte a las actividades.

d. **Oportunidades de progreso:** Situaciones que puede aprovechar para superarse o acceder a otro nivel, expectativas de capacitación y desarrollo.

e. **Remuneraciones e incentivos:** Pago u otros reconocimientos que se recibe por tiempo durante el cual debe desarrollar sus labores asignadas.

f. **Interrelación con sus compañeros de trabajo:** Personal que labora en el mismo establecimiento, en cualquier área. Considera las relaciones interpersonales en el desarrollo de sus labores

g. **Ambiente de Trabajo:** Sensación de pertenencia del trabajador a la institución, mecanismos de comunicación dentro y fuera de la organización, toma de decisiones tanto a nivel individual y grupal.

Código	Opciones
5	Totalmente de acuerdo con la opinión.
4	Mayormente de acuerdo con la opinión.
3	Indiferente a la opinión.
2	Pocas veces de acuerdo con la opinión.
1	Totalmente en desacuerdo con la opinión.

Fuente Ministerio de Salud. DESP. Garantía de la Calidad

Para la calificación se tomara cada una de las opiniones usando la escala de puntuación de 1 al 5, se colocara el puntaje 5 a medida que el trabajador este totalmente de acuerdo con la opinión, 4 si se encuentra mayormente de acuerdo, 3 si la opinión le es indiferente, 2 si se encuentra pocas veces de acuerdo con la opinión y finalmente 1 si se encuentra totalmente en desacuerdo con la opinión.

2.- Campo de verificación

2.1 Ubicación espacial

La investigación se aplicará a los trabajadores de la constructora denominada JAST S.R.L ubicada en la Provincia de Arequipa, del distrito de Arequipa.

2.2 Ubicación temporal

La presente investigación es de tipo estructural

2.3 Unidades de estudio

El Universo, esta compuesto por los trabajadores de la constructora JAST S.RL

Trabajadores	
Operarios	70
Administrativos	14
Total	84

FUENTE: Datos de Investigación.

3.-Estrategia de recolección de datos

3.1. Organización

- Autorización de la Gerencia para la recolección de datos.
- Coordinación con el personal de la constructora.
- Preparación del personal de apoyo para la toma de datos.
- Prueba Piloto (Calibración del instrumento).
- Aplicación de los instrumentos a la población objetivo.

3.2. Procesamiento de Información

- Clasificación: La información recolectada a través de los instrumentos serán ordenados con una matriz de sistematización.
- Recuento: Los datos clasificados se contabilizarán manualmente y automáticamente, utilizándose matrices de conteo y la hoja de cálculo Excel 2007.
- Tabulación: Se utilizarán cuadros numéricos de acuerdo con la necesidad de cruzar indicadores.
- Graficación: Se utilizarán gráficos de barras ó circulares tridimensionales.
- Se hará uso de la estadística descriptiva para la determinación.

3.3 Validación del instrumento


- **La Escala de WES:** No es necesario la validación de La Escala WES ya que dicho instrumento es usado desde el año 1974, en diferentes investigaciones de prestigio, como lo hemos visto en nuestros antecedentes y en nuestra investigación bibliográfica.

- **Encuesta de Satisfacción:** Fue validada y acreditada por El Ministerio de Salud en el año 2002, dicha encuesta fue elaborada a partir de los Talleres Regionales de la Formulación del Programa de la Gestión de la Calidad y el Taller de Formulación de Estándares de Calidad para el Primer Nivel de Atención.

4.-Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	AÑO 2012									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Identificación del Tema	X									
Elaboración del Proyecto		X	X							
Presentación y Aprobación del Proyecto				X						
Aplicación de la Prueba Piloto				X						
Recopilación de Datos					X	X				
Elaboración del Borrados de Tesis							X	X		
Aprobación									X	
Sustentación										X

FUENTE: Datos de Investigación.



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**INSTRUMENTO 1:
“ESCALA DE WES”**

Edad:.....

Sexo:.....

Nivel de estudio:.....

Ocupación:.....

Anote las respuestas con una x según corresponda, si crees que la frase aplicada a tu lugar de trabajo es verdadera (V) o si es falsa (F).

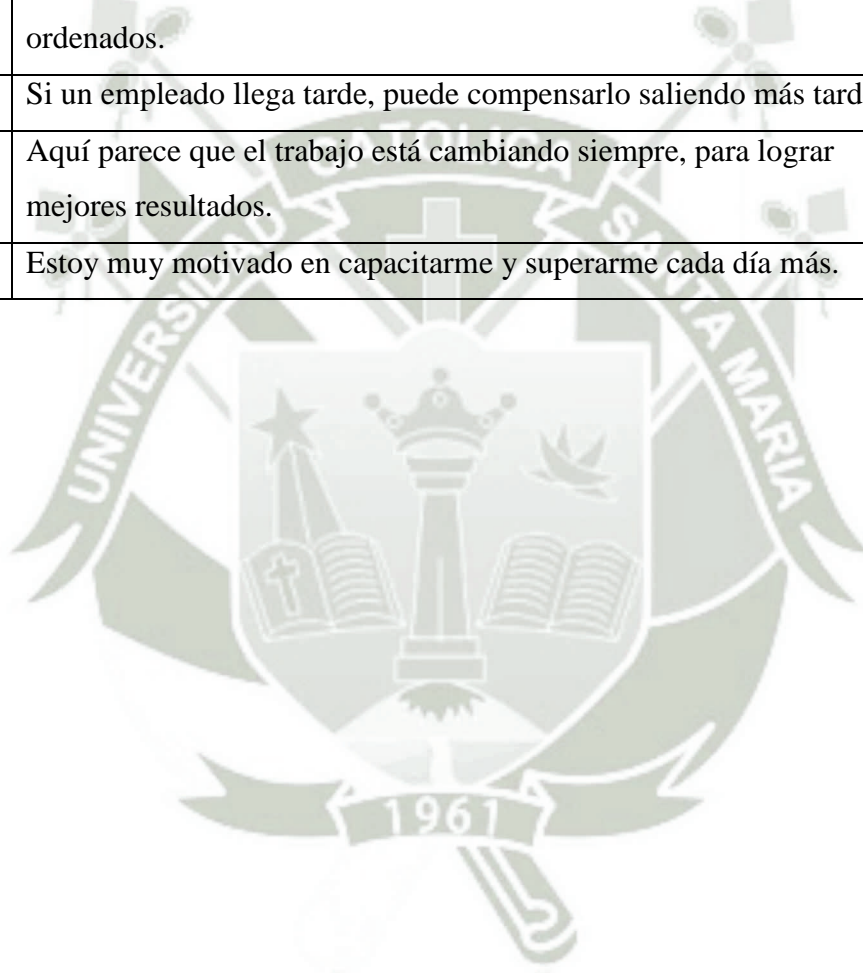
		V	F
1	El trabajo es realmente estimulante		
2	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.		
3	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.		
4	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.		
5	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.		
6	Existe una continua presión para que no se deje trabajar.		
7	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		
8	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.		
9	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.		
10	Al personal se le brinda las facilidades para el estudio.		
11	No existe mucho espíritu de trabajo.		
12	El ambiente es bastante impersonal.		
13	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.		
14	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		
15	Se pierde mucho tiempo en la eficacia (utilidad, energía)		

16	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.		
17	Las actividades están bien planificadas.		
18	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante (extraño, raro) si se quiere.		
19	Aquí siempre se esta experimentando ideas nuevas y diferentes.		
20	El personal que se prepara o estudia tiene oportunidades de progreso.		
21	Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.		
22	La gente se ocupa personalmente de los demás.		
23	Los jefes no alientan el espíritu crítico (informador) de los subordinados.		
24	Se anima a los empleados para que tomen sus decisiones propias.		
25	Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.		
26	La gente no tiene oportunidad para relajarse.		
27	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas (confusas, inciertas).		
28	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.		
29	Esta institución sería una de las primeras en ensayar (preparar) nuevas ideas.		
30	Se da importancia al personal capacitado para mejores cargos.		
31	La gente parece estar orgullosa de la organización.		
32	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.		
33	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.		
34	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.		
35	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente (útil) y práctico.		
36	Aquí nadie trabaja duramente.		
37	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.		
38	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.		

39	La variedad y el cambio no son especialmente importantes.		
40	Es importante capacitarse, para ascender a otros puestos superiores.		
41	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.		
42	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.		
43	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.		
44	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema.		
45	Aquí es importante realizar mucho trabajo.		
46	No se “meten prisas” para cumplir tareas.		
47	Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas recomendadas.		
48	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.		
49	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.		
50	La empresa da importancia a la capacitación de su personal.		
51	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.		
52	A menudo los empleados comen juntos al medio día.		
53	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.		
54	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.		
55	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.		
56	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.		
57	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.		
58	Los jefes siempre están controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.		
59	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.		

60	El personal en general está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo.		
61	En general aquí se trabaja con entusiasmo.		
62	Los empleados de diferentes puestos en esta organización no se llevan bien entre sí.		
63	Los jefes esperan mucho de los empleados.		
64	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sea directamente aplicables a su trabajo.		
65	Los empleados trabajan muy intensamente.		
66	Aquí se puede tomar las cosas con calma y no obstante, realizar un buen trabajo.		
67	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.		
68	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.		
69	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.		
70	La organización tiene mucho interés en capacitar al personal.		
71	Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario (excelente).		
72	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.		
73	Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.		
74	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.		
75	El personal parece ser muy poco eficiente.		
76	Siempre se tropieza uno con la rutina o con la barrera para hacer algo.		
77	Las normas y los criterios cambian constantemente.		
78	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las normas y costumbres.		
79	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.		
80	El personal participa activamente en las actividades de capacitación.		
81	De ordinario, el trabajo es muy interesante.		

82	A menudo la gente crea problemas de otros a sus espaldas.		
83	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.		
84	Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.		
85	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.		
86	Frecuentemente hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.		
87	Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados.		
88	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo más tarde.		
89	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados.		
90	Estoy muy motivado en capacitarme y superarme cada día más.		



INSTRUMENTO 2:**“ENTREVISTA: SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO”**

Marque con un aspa donde corresponda

I.- APRECIACIÓN DEL CENTRO LABORAL

Marque opciones en una escala de 1 a 5. Siendo el ideal el puntaje mayor

¿Qué apreciación tiene usted de su centro laboral?

▪ TRABAJO ACTUAL	PUNTAJE
1.-Los objetivos y responsabilidades de mí puesto de trabajo son claros, por lo tanto sé lo que esperan de mí.	1 2 3 4 5
2.-El trabajo en mi servicio está bien organizado.	1 2 3 4 5
3.-En mi trabajo siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.	1 2 3 4 5
4.-Se me proporciona in formación oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.	1 2 3 4 5
▪ TRABAJO EN GENERAL	PUNTAJE
5.-Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.	1 2 3 4 5
6.-La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño del puesto.	1 2 3 4 5
7.-En términos generales, me siento satisfecho con mi centro laboral.	1 2 3 4 5
C. INTERACCIONES CON EL JEFE INMEDIATO	PUNTAJE
8.-Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	1 2 3 4 5
9.-Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	1 2 3 4 5
10.-La dirección y la jefatura demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.	1 2 3 4 5
11.-La dirección y la jefatura toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.	1 2 3 4 5

12.-Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.	1 2 3 4 5
D. OPORTUNIDADES DE PROGRESO	PUNTAJE
13.-Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para atención integral.	1 2 3 4 5
14.-Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	1 2 3 4 5
E. REMUNERACIONES E INCENTIVOS	PUNTAJE
15.-Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.	1 2 3 4 5
16.-La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	1 2 3 4 5
F. INTERRELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	PUNTAJE
17.-Los compañeros de trabajo en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre si, para completar las tareas, aunque esto signifique mayor esfuerzo.	1 2 3 4 5
18.-Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	1 2 3 4 5
G. AMBIENTE DE TRABAJO	PUNTAJE
19.-Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas del personal y de la institución.	1 2 3 4 5
20.-Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	1 2 3 4 5
21.-El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza a todo nivel sin temor a represalias.	1 2 3 4 5
22.-El nombre y prestigio de la institución es gratificante para mí.	1 2 3 4 5