

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL DEL INSTITUTO PROFESIONAL 10 DE
NOVIEMBRE “INSPROIN” EN LA CIUDAD DE LA PAZ**

Para obtener el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas

POR: SILVIA BETHY CALLE CRUZ
ALVARO BLADIMIR ESPINOZA CANAVIRI

La Paz – Bolivia

2022

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez, eres quien guía el destino de mi vida a Mis padres, seres a quienes adoro desde lo más profundo de mi corazón, por ser artífices en la culminación de mis estudios, por brindarme los recursos necesarios para culminar mi carrera, por estar a mi lado apoyándome y aconsejándome y brindándome su cariño y amor siempre, por ser mi impulso para salir adelante, esperando que se sientan orgullosos de la persona en que me eh convertido gracias a ellos y a su esfuerzo. A mis hermanos Miguel, Marco, Pamela, Rossio y Muller a quien les debo muchas cosas, quienes han vivido de cerca los momentos felices y tristes que toda persona experimenta en su camino.

Silvia Bethy Calle Cruz

La culminación de esta tesis está dedicado a los que fueron y serán los pilares más importantes en mi vida, mi Madre Blanca y mi Abuelita Silvia por todo el apoyo que me dieron a lo largo de mi vida y mi carrera, por haber luchado para velar mi bienestar, por haberme brindado sus consejos, enseñanzas, paciencia y amor, por siempre brindarme una palabra de aliento como impulso para culminar mi profesión y porque siempre estarán en mi corazón y en mis pensamientos cada día como el mejor ejemplo a seguir y como impulso para continuar avanzando en mi vida. Su bendición a diario a lo largo de mi vida me protegerá, acompañara y me llevara por el camino del bien, es por ellas que soy lo que soy ahora. A mi hermano Aldo por estar presente en distintos cambios y momentos de mi vida, por siempre animarme y por ser un amigo el cual siempre estará a mi lado en el cual puedo confiar y sentir su apoyo.

Alvaro Bladimir Espinoza Canaviri

RESUMEN

La perspectiva que asume la presente investigación, tiene como propósito determinar si el clima organizacional afecta de manera directa a la satisfacción laboral y mediante ese análisis describir los diferentes tipos de falencias de ambas variables, las mismas que atraviesa la institución Insproin.

Metodológicamente es una investigación cuantitativa, los instrumentos de medición utilizados son: el cuestionario de análisis de clima organizacional de 24 preguntas y satisfacción laboral con 18 preguntas, censo a todo el personal, observación directa, para medir la fiabilidad de ambas variables se utilizó la fórmula de alfa de Cronbach y para la correlación de Pearson de ambas variables se utilizó el programa SPSS.

El universo de estudio está constituida por 45 personas de diferentes cargos jerárquicos, para lo cual no se sacó una muestra estadística, más bien se optó por realizar un censo a todo el personal de la institución.

Los resultados obtenidos fueron sometidos a un respectivo análisis e interpretación, las cuales muestran un grado de relación considerable entre ambas variables, comprobándose así la hipótesis planteada.

Finalizando, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Las conclusiones son los resultados a los que llegó la presente investigación, mismos que me permitieron objetivizar el proceso del trabajo, por otro lado se realizó las recomendaciones para dar solución a la problemática señalada.

Palabras clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1 ASPECTOS GENERALES	3
1.1 Justificación del tema	3
1.1.1 Justificación teórica	3
1.1.2 Justificación practica	4
1.2 Situación problemática.....	4
1.3 Problema científico	7
1.4 Hipótesis.....	7
1.4.1 Variables.....	7
1.4.2 Operacionalización de variables	8
1.5 Objeto de estudio.....	10
1.6 Alcance o campo de acción de la investigación	10
1.6.1 Alcance temático	10
1.6.2 Alcance espacial	10
1.6.3 Alcance temporal	10
1.7 Objetivos de la investigación.....	10
1.7.1 Objetivo general	11
1.7.2 Objetivos específicos.....	11
CAPITULO II	
2 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Psicología Organizacional	12
2.1.1 Comportamiento Organizacional.....	13
2.1.2 Cultura Organizacional	14
2.2 Clima Organizacional	15
2.2.1 Dimensiones de Clima Organizacional.....	18
2.2.2 Tipos de Clima Organizacional.....	19
2.2.3 Funciones del Clima Organizacional	20
2.2.4 Factores que Influyen en el Clima Organizacional	22

2.2.5	Teorías de clima Organizacional	24
2.2.6	Herramientas de Medición de Clima Organizacional.....	27
2.2.7	Concepto de Satisfacción Laboral.....	32
2.2.8	Dimensiones de Satisfacción Laboral.....	33
•	Teoría X, Y.....	38
2.3	Estudios previos del objeto de estudio.....	41
2.4	Diagnóstico del problema.....	42
CAPITULO III		
3	MARCO METODOLOGICO.....	44
3.1	Enfoque	44
3.1.1	Tipo de estudio.....	44
3.1.2	Diseño de Investigación.....	45
3.2	Técnicas e instrumentos de investigación	45
3.2.1	Instrumentos	45
3.2.2	Universo o población de estudio	49
3.2.3	Determinación del tamaño y diseño de la muestra	50
3.2.4	Criterio de selección	51
3.3	Selección de métodos y técnicas	52
3.3.1	Técnicas a utilizarse.....	52
3.4	Instrumentos de relevamiento de información.....	52
3.4.1	Censo.....	53
3.4.2	Encuestas.....	53
3.4.3	Observaciones directas.....	53
CAPITULO IV		
4	Resultados y validación de la investigación.....	53
4.1	Datos Sociodemográficos	53
4.2	Interpretación de los resultados	58
4.2.1	Dimensiones - Clima Organizacional.....	60
4.2.2	Dimensiones – Satisfacción Laboral.....	84
4.3	Cruce de variables	102

CAPITULO V	
5.1 Comprobación de la hipótesis	107
5.2 Conclusiones	107
5.3 Recomendaciones	112
6. Bibliografía	116
7. Anexos.....	120
8. Cronograma	129

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	8
Cuadro 2: OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	9
Cuadro 3: CONFIABILIDAD DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	47
Cuadro 4: CONFIABILIDAD DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	48
Cuadro 5: POBLACIÓN TOTAL	51
Cuadro 6: POBLACIÓN SEGÚN GÉNERO.....	53
Cuadro 7: POBLACIÓN SEGÚN EDAD.....	54
Cuadro 8: POBLACIÓN SEGÚN ESTADO CIVIL.....	54
Cuadro 9: POBLACIÓN E HIJOS	55
Cuadro 10: POBLACIÓN SEGÚN SITUACIÓN LABORAL.....	56
Cuadro 11: POBLACIÓN SEGÚN HORARIO DE TRABAJO	56
Cuadro 12: POBLACIÓN SEGÚN CARGA HORRAIA POR SEMANA	57
Cuadro 13: POBLACIÓN SEGÚN ANTIGUEDAD.....	57
Cuadro 14: POBLACIÓN SEGÚN EXPERIENCIA LABORAL.....	58
Cuadro 15: DIMENSIONES DE VARIABLES.....	59
Cuadro 16: CORRELACIÓN DE DOS VARIABLES.....	103
Cuadro 17: DATOS PARA EL CÁLCULO ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	127
Cuadro 18: DATOS PARA EL CÁLCULO ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	128
Cuadro 19: DIAGRAMA DE GANTT.....	129

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	6
Gráfico 2: FORMAS DE GRÁFICO DE DISPERSIÓN.....	49
Gráfico 3: POBLACIÓN POR GÉNERO	50
Gráfico 4: DESEMPEÑO LABORAL.....	60
Gráfico 5: MODO DE TRABAJO	61
Gráfico 6: PROPUESTA DE ACTIVIDADES LABORALES	62
Gráfico 7: COLABORACIÓN ENTRE EL PERSONAL	63
Gráfico 8: COMPAÑERISMO	64
Gráfico 9: TRABAJO EN EQUIPO.....	65
Gráfico 10: CONFIANZA.....	66
Gráfico 11: PRINCIPIOS DEL JEFE.....	67
Gráfico 12: CONFIANZA EN EL JEFE	68
Gráfico 13: TIEMPO - TRABAJO.....	69
Gráfico 14: TRANQUILIDAD EN AMBIENTE LABORAL.....	70
Gráfico 15: PRESIÓN FUERA DE HORARIO.....	71
Gráfico 16: COLABORACIÓN DEL JEFE.....	72
Gráfico 17: INTERES EN EL DESARROLLO PROFESIONAL.....	73
Gráfico 18: RESPALDO DEL INMEDIATO SUPERIOR	74
Gráfico 19: FELICITACION POR UN BUEN TRABAJO	75
Gráfico 20: FELICITACION POR RENDIMIENTO EN EL TRABAJO.....	76
Gráfico 21: EJEMPLO DE UN BUEN TRABAJO.....	77
Gráfico 22: TRATO JUSTO DEL JEFE	78
Gráfico 23: OBJETIVOS DEL JEFE HACIA EL TRABAJO DESIGNADO	79
Gráfico 24: DESICIONES DE DESPIDO	80
Gráfico 25: MOTIVACION A NUEVAS IDEAS.....	81
Gráfico 26: AGRADO DE TRABAJO	82
Gráfico 27: APRECIACIÓN DE NUEVAS FORMS DE TRABAJO	83
Gráfico 28: COLABORACION Y AYUDA.....	84
Gráfico 29: ESTIMULACIÓN DE MEJORAMIENTO LABORAL.....	85
Gráfico 30: AUTONOMIA LABORAL.....	86
Gráfico 31: ILUMINACION DEL AMBIENTE LABORAL.....	87
Gráfico 32: VENTILACION DEL AMBIENTE DE TRABAJO.....	88
Gráfico 33: ENTORNO FISICO Y ESPACIO DEL AMBIENTE LABORAL	89
Gráfico 34: OPORTUNIDAD DE REALIZACIÓN DE TRABAJO	90

Gráfico 35: SATISFACCION DE TRABAJO	91
Gráfico 36: OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS EN SE DESTACAN.....	92
Gráfico 37: SATISFACCION POR LA OPORTUNIDADES DE TRABAJO	93
Gráfico 38: OPORTUNIDAD DE PERFECCIONAMIENTO LABORAL	94
Gráfico 39: CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS	95
Gráfico 40: PROXIMIDAD Y FRECUENCIADE SUPERVISION	96
Gráfico 41: SUPERVISION AL PERSONAL.....	97
Gráfico 42: REVISION DE TRABAJOS.....	98
Gráfico 43: SATISFACCION CON EL SALARIO	99
Gráfico 44: BONOS Y BENEFICIOS	100
Gráfico 45: OTRAS REMUNERACIONES.....	101
Grafico 46: CORRELACION DE VARIABLES	105

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones e instituciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del mismo, para así alcanzar un aumento continuo de productividad, sin perder de vista al recurso humano.

El clima organizacional ha sido investigado por un grupo de diferentes investigadores, con el objetivo de determinar las distintas variantes que pudieran existir, así como determinar sus causas, sus efectos y como trabajar en su mejora bajo determinadas situaciones. Así también refleja la percepción del trabajador, teniendo en cuenta factores psicológicos y otros externos al hombre, que ejerce gran influencia en el mismo al interior de una organización.

En nuestro país, el estudio y la relevancia del Clima Organizacional es aún escaso por lo cual consideramos de mucha importancia conocer aspectos en el que se desenvuelven los trabajadores de diferentes organizaciones, centrándonos e indagando a partir de la percepción de los mismos trabajadores, quienes son las personas indicadas para proporcionar información acerca de la realidad del Clima Organizacional que se vive y percibe dentro de cada institución pública y/o privada.

Es justamente en este ámbito que la presente investigación se enfoca en realizar un análisis de las causas que afecta una insatisfacción laboral en el Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”, ya que mediante la observación, la institución muestra un inadecuado Clima Organizacional que provoca un nivel bajo de Satisfacción Laboral en su personal. Respecto a lo mencionado la hipótesis pretende obtener un resultado que reafirme dicho planteamiento.

Este documento está integrado por cinco capítulos. Donde el primer capítulo, examina el planteamiento de problema, el objetivo general y específicos, la hipótesis, la justificación de la investigación, Operacionalización de variables dependiente e independiente.

En el segundo capítulo presenta el marco teórico que rige la investigación, enfatizando la variable independiente y la variable dependiente, estudios de diferentes investigadores, dando a conocer conceptos importantes, dimensiones y características de cada una variable.

El tercer capítulo, presenta el marco metodológico, el tipo de estudio de la investigación, las variables, asimismo, la población de estudio, las técnicas e instrumentos, y el procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación.

El cuarto capítulo hace referencia a la presentación de los resultados e interpretaciones que fueron halladas en la investigación acerca de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral, así también resultado del censo.

En el quinto capítulo; se plasman la comprobación de Hipótesis, conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la elaboración de la presente investigación.

Con la presente investigación se espera que con los elementos obtenidos en este trabajo se relieve la importancia que tiene el Clima Organizacional dentro de las institución y de esa manera ver como éste afecta a la Satisfacción Laboral de los empleados.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación del tema

La presente investigación determinó como el Clima Organizacional afecta a la Satisfacción Laboral, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de una institución. En la actualidad las organizaciones y/o empresas que tienen mayor éxito son aquellas que establecen un Clima Organizacional agradable, tomando en cuenta la relación entre el personal, los inmediatos superiores, entre otros.

El estudio del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral son parte importante dentro de la organización, cobran vital importancia ya que desde el punto de vista de la gestión del talento humano se relaciona de manera directa con las personas y su interrelación con su entorno laboral.

1.1.1 Justificación teórica

Sin duda el factor más importante dentro de toda organización es el factor humano sin el cual sería difícil el logro de los objetivos. El Clima Organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. Es considerado como el conjunto de características relativamente permanentes en una institución que influyen la conducta de sus miembros. También, las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

(Gary Dessler, 1998) Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo

de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente de trabajo.

1.1.2 Justificación practica

Se trabajó en base a la siguiente perspectiva, donde los resultados que se obtuvieron en esta investigación, la misma sea viable para proponer y realizar acciones que permitan mejorar el Clima Organizacional y por ende la Satisfacción Laboral en el que se desenvuelven los trabajadores del Instituto "INSPROIN".

1.2 Situación problemática

La perspectiva del presente trabajo de investigación está vinculada con el aspecto organizacional reflejado dentro del Instituto "INSPROIN".

Es importante que las instituciones brinden un buen Clima Organizacional para que el personal se encuentre satisfecho con su entorno laboral y de esta manera pueda contribuir, al cumplimiento de los objetivos que tienen como institución. En toda organización es importante hablar sobre calidad de vida laboral, la cual es definida por:

(Bholander & Snell, 2008) Como una preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores.

Según (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2002) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial.

A través del método de la observación directa y consultas de manera general que se realizó al personal de la institución, se ha podido evidenciar que existe un posible estrés en los trabajadores debido a una carga laboral excesiva,

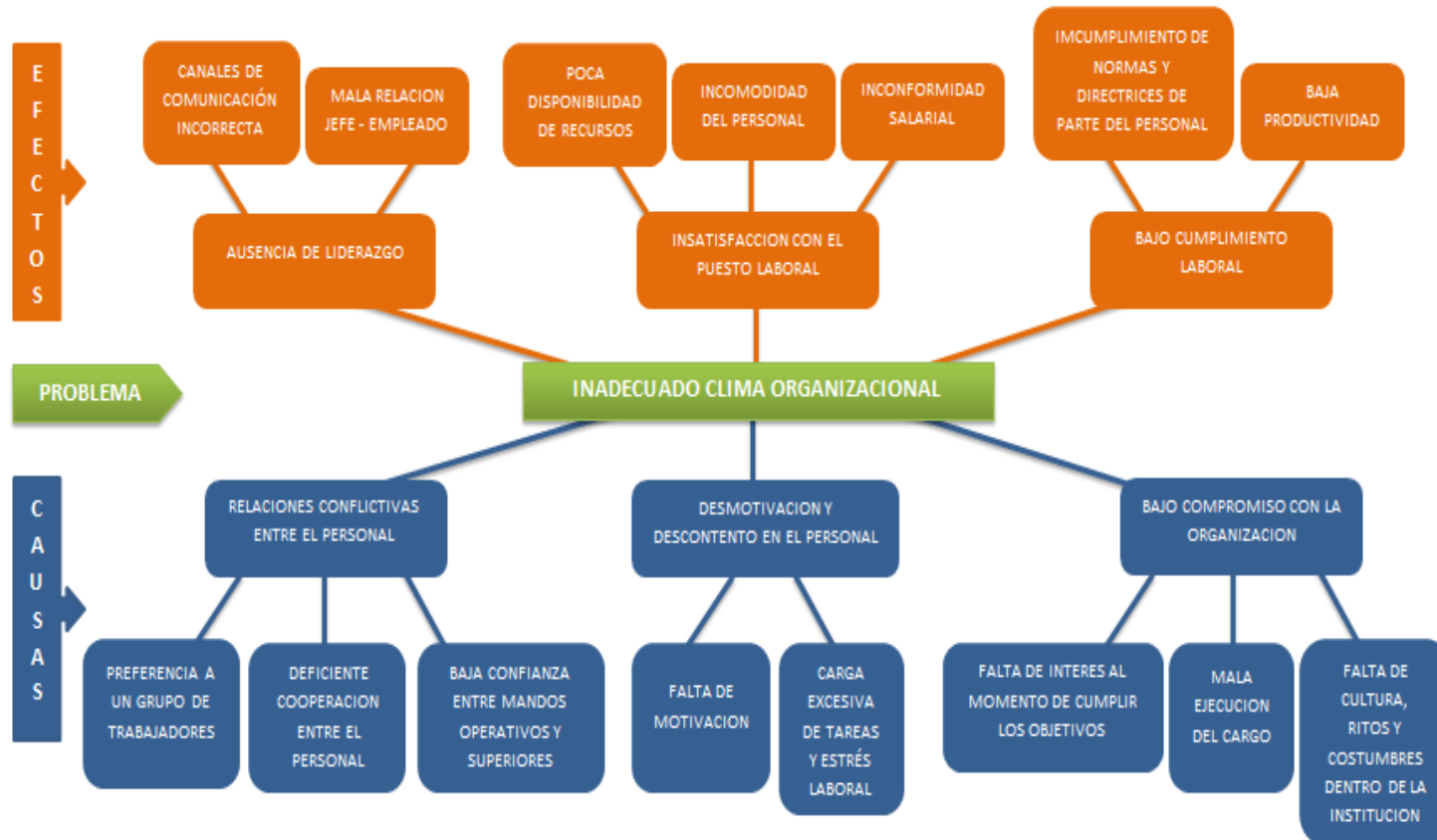
poca motivación por parte de la institución y las condiciones en las que trabajan no son las mejores, también manifiestan que en algunas ocasiones han surgido problemas grupales internos; como discusiones entre los trabajadores, descontento del personal y desconfianza entre jefes y empleados.

Todo lo mencionado anteriormente puede derivar en consecuencias negativas tales como: La inconformidad del personal en su puesto laboral, el bajo interés para cumplir los objetivos de la institución, como también una ausencia de liderazgo, que afectaría en la productividad de los trabajadores y la institución.

Por lo tanto, se tomó como prioridad realizar un diagnóstico minucioso a los trabajadores, para identificar la situación actual en el que se desempeñan laboralmente e identificar si el trabajo que realizan lo hacen únicamente por necesidad o por un interés personal y si esto repercute en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

Bajo estos antecedentes a continuación se planteó el siguiente árbol de problemas:

Gráfico 1: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



FUENTE: Elaboración propia

1.3 Problema científico

En este contexto se llevó a cabo el presente trabajo de investigación planteando el siguiente problema científico:

¿Cuáles son las causas para que el Clima Organizacional ocasione una insatisfacción laboral en el Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”.

1.4 Hipótesis

La hipótesis que sirvió de principal referencia en la presente investigación es la siguiente:

El inadecuado Clima Organizacional provoca un nivel bajo de Satisfacción Laboral dentro del Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”.

1.4.1 Variables

1.4.1.1 Variable independiente

Clima Organizacional

1.4.1.2 Variable dependiente

Satisfacción Laboral

1.4.1.3 Variable moderante

Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”.

1.4.2 Operacionalización de variables

Cuadro 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE INDEPENDIENTE					
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	ESCALA	TECNICA A UTILIZAR
CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano. Provocando una relación social óptima para la realización de las tareas, donde influye el desempeño laboral del personal y por ende influye en la productividad.	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades propias de trabajo • Ejecución de trabajo • Organización en el trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente no 2. Probablemente no 3. Indiferente 4. Probablemente si 5. Definitivamente si 	Aplicación de prueba cuantitativa con la escala de Likert
		Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> • Interés personal • Trabajo en equipo • Afinidad entre trabajadores 		
		Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Relación jefe – empleado. • Temor a la mala ejecución de tareas. 		
		Presión	<ul style="list-style-type: none"> • Carga excesiva de actividades laborales. • Estrés laboral 		
		Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de los inmediatos superiores • Compresión al personal 		
		Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación 		
		Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación • Imparcialidad 		
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Promover talentos 		

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 2: OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE					
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	ESCALA	TECNICA A UTILIZAR
SATISFACCIÓN LABORAL	La Satisfacción Laboral hace referencia al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo	Satisfacción por el trabajo en general	<ul style="list-style-type: none"> • actividades de trabajo agradable. • Relación laboral • Autonomía en el desenvolvimiento laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente no 2. Probablemente no 3. Indiferente 4. Probablemente si 5. Definitivamente si 	Aplicación de prueba cuantitativa con la escala de Likert
		Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno físico • Salubridad • Disponibilidad de recursos 		
		Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas • Satisfacción de resultados logrados. 		
		Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de crecimiento laboral. 		
		Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión ejercida al momento de realizar actividades laborales. • Trato jefe – empleado 		
		Satisfacción con la remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con el salario • Bonos y beneficios extras 		

FUENTE: Elaboración propia

1.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es el Instituto “INSPROIN”.

1.6 Alcance o campo de acción de la investigación

1.6.1 Alcance temático

El presente trabajo de investigación estuvo dirigido a analizar el efecto que tiene un inadecuado Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral, con la finalidad de determinar la hipótesis que se planteó, así también otorgar una herramienta para solucionar los diferentes problemas que presenta la Institución.

1.6.2 Alcance espacial

La investigación se realizó en el Instituto “INSPROIN”, con domicilio legal establecido en la Calle Murillo y Esquina Cochabamba N° 980 en la ciudad de La Paz – Bolivia.

1.6.3 Alcance temporal

La investigación contempló el análisis de información histórica de enero de 2016 a marzo del 2021.

1.7 Objetivos de la investigación

El objetivo del presente trabajo fue determinar cómo el Clima Organizacional afecta a la Satisfacción Laboral de la Instituto “INSPROIN”, para ello se utilizó y validó los instrumentos de cada una de las variables, aplicadas a todo el personal de la organización: con tipo de condición laboral (miembros de la Institución), todos serán evaluados con una escala del tipo Likert mediante una encuesta. Además se trabajó con el método analítico e inductivo.

A partir del estudio se demostró el resultado que tuvo dicha encuesta.

A continuación, se desarrollan los objetivos que tuvo la presente investigación:

1.7.1 Objetivo general

En qué medida el Clima Organizacional afecta a la Satisfacción Laboral dentro de la Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”.

1.7.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos por alcanzar en la presente investigación son los siguientes:

- Determinar la situación actual del Clima Organizacional del Instituto “INSPROIN”.
- Realizar un diagnóstico actual sobre la situación de la Satisfacción Laboral.
- Identificar las falencias de Clima Organizacional.
- Identificar las falencias de la Satisfacción Laboral.
- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados para la institución.



CAPITULO II

**DESARROLLO
ESTRUCTURAL TEÓRICO
DE LA TESIS**

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Psicología Organizacional

(Vélez, 2015) La psicología organizacional nace a partir del desarrollo de las relaciones humanas dentro de las empresas y busca entender y apoyar los procesos de las personas que laboran dentro de ellas, entendiendo el comportamiento general del individuo en los diferentes contextos, y el fortalecimiento de los mecanismos que generan bienestar y adaptación del individuo al medio empresarial.

Esta especialidad aborda temas como la motivación, mecanismos de retribución, niveles de desempeño, mecanismos para generar eficiencia y todos aquellos mecanismos que permiten a la persona cumplir los resultados que se esperan de ella dentro de un cargo determinado.

(Schein, Psicología de la Administración, 1982) Afirma que el interés por la psicología organizacional creció a medida que las teorías y los métodos permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

(Vélez, 2015) A medida que el siglo XX avanzaba y luego, durante el siglo XXI, la sociedad comenzó a darse cuenta gradualmente de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área de la psicología organizacional, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra.

(Spector, 2005) Señala que Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo.

Como lo indica su nombre, el campo de la psicología industrial/organizacional contiene dos divisiones principales: la industrial (o de personal) y la organizacional. La psicología industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.

(Spector, 2005) La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la psicología industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión

2.1.1 Comportamiento Organizacional

Como parte de la concepción teórica de las organizaciones, el comportamiento organizacional estudia el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Normalmente, se analizan tres variables del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura, con la finalidad de lograr un mejor funcionamiento dentro de los sistemas que se generan.

(Vélez, 2015) El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado).

Fundamentalmente, el estudio del comportamiento organizacional se concentra en describir el modo en que se conducen las personas, comprender por qué se comportan de ese modo, qué conducta futura tendrán y buscar formas para controlar, al menos parcialmente, las actividades humanas en el contexto laboral.

2.1.2 Cultura Organizacional

En cualquier empresa existe otra fuerza poderosa que determina el comportamiento individual y grupal: la cultura organizacional, que es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una empresa, en donde es factible que la haya creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo. Además, constituye un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo.

De acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin, la cultura social es el contexto amplio en que funcionan las organizaciones. Constituye un sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en que tiene lugar el comportamiento organizacional. El comportamiento de los empleados es una función de la interacción de las características personales con el ambiente que rodea a la persona. Una parte del ambiente es la cultura social en la que vive y trabaja el

individuo, la cual proporciona indicios generales en cuanto a la forma en que se comporta un individuo con determinados antecedentes.

2.2 Clima Organizacional

Existen diferentes autores que hacen mención a la presente variable:

(Goncalvez, 2000) El Clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2002) Manifiesta que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organizacional y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

(Jiménez Lemus, 2008) Lo define como el ambiente que se vive en una empresa en un momento determinado, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, y el trato que tiene el jefe con sus subordinados, donde el ambiente laboral puede ser agradable o desagradable; también se describe como la cualidad o las propiedades del ambiente en general que se perciben o experimentan los integrantes de la organización, que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Asimismo el Clima Organizacional nos brinda conocimiento acerca de los procesos que definen los comportamientos organizacionales,

permitiendo realizar cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus miembros, también en la estructura organizacional o en los demás sistemas que la componen.

Como se puede apreciar, existen varias definiciones de clima organizacional, la mayoría de las cuales hacen referencia a un ambiente, atmosfera o percepción que influye en gran manera medida en los integrantes de la organización y es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan y en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma.

(Chiavenato I. , 2009) El Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”.

(Cisneros, Filion, & Mejía, 2011) Establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el

ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”.

En otras palabras es necesario que el gerente tome la iniciativa para crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores, brindándoles la confianza para opinar sin miedo a equivocarse, por medio de una comunicación efectiva.

(Anzola, 2003) Opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de Clima Organizacional (en el nivel organizacional).

Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de colaboración, interés, confianza mutua, comunicación y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el Clima Organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano. Provocando una relación social óptima para la realización de las tareas, donde influye la Satisfacción Laboral del personal y por ende influye en la productividad.

2.2.1 Dimensiones de Clima Organizacional

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 un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones. Los autores:

(Koys & DeCottis, 1991) Establecen las dimensiones según sus criterios propios:

- **Cohesión:** La cohesión se basa en la percepción de las relaciones entre los trabajadores, que determina la atracción de los miembros hacia el grupo mediante el trabajo en equipo, compañerismo, empatía.
- **Autonomía:** La autonomía es la autodeterminación de los trabajadores, basados en el sentimiento de los mismos que se mide a través de la toma de decisiones individual y la organización de su trabajo.
- **Confianza:** La confianza es la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, lo cual a su vez se torna en la seguridad percibida por los trabajadores mediante la confianza y el compromiso del superior.

- **Presión:** Presión es la imposición que puede ser el resultado de la urgencia, caracterizada por la percepción sobre el control de normas de rendimiento, que se mide en las normas y calidad de trabajo.
- **Apoyo:** El apoyo es la percepción sobre las relaciones dentro de la institución, que constituye el tipo de soporte brindado a los trabajadores por parte de los superiores midiéndose con la ayuda, interés y desarrollo profesional.
- **Reconocimiento:** Reconocimiento es la percepción de los trabajadores sobre la recompensa, que conlleva una retribución por parte de la organización lo cual se mide con la felicitación y el trato justo.
- **Equidad:** Equidad puede ser conceptualizado como un sistema equitativo, basado en las consignas de la organización.
- **Innovación:** Innovación puede ser definido como el proceso intencionado del trabajador que constituye un cambio dentro de la organización, produciendo un proceso dinámico e interactivo dentro de la misma.

2.2.2 Tipos de Clima Organizacional

En cuanto a las variedades de clima, Likert habla de dos tipos de Clima Organizacional cada uno de ellos dividido en dos grandes sistemas:

2.2.2.1 El Clima de tipo Autoritario

Este es un clima cerrado determinado por una estructura rígida. Este se divide en dos grandes sistemas:

- **El Sistema de Autoritarismo Explorador:** Se caracteriza porque la jefatura, dirección o gerencia no tiene confianza hacia sus trabajadores, la percepción que se tiene en este tipo de clima es de temor y la interacción que se da entre colaboradores y directivos es casi nula.

- **El Sistema de Autoritarismo Paternalista:** Este se caracteriza porque en la relación de los colaboradores y directos existe confianza, en este tipo de clima se manejan las recompensas y los castigos como fuentes de motivación y los supervisores de cada área manejan mecanismos de control.

2.2.2.2 El Clima de tipo Participativo

En cuanto a este tipo de clima encontramos que corresponde a un clima abierto caracterizado por su estructura flexible. Este también se divide en dos grandes sistemas:

- **Sistema Consultivo:** Este se caracteriza por la confianza que existe entre directivos y colaboradores. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- **Sistema Participación en Grupo:** Este se caracteriza porque los directivos tienen plena confianza en sus colaboradores. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

2.2.3 Funciones del Clima Organizacional

Las funciones del Clima Organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción del trabajador sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

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. *Espíritu.*- 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".
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.

2.2.4 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

(Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015) Establecen en su artículo nueve factores que, repercuten en la generación del Clima Organizacional.

1. *Estructura*: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa

2. con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
3. *Responsabilidad*: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
4. *Recompensa*: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
5. *Desafío*: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
6. *Relaciones*: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
7. *Cooperación*: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
8. *Estándares*: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

9. *Conflicto*: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
10. *Identidad*: Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

2.2.5 Teorías de clima Organizacional

(Lázaro Vasquez & Silva Justiniano, 2014) Tomaron como referencia a Chiavenato (2000) la teoría de la administración en su contexto histórico, en tal sentido explican los modos como los expertos han conceptualizados a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, para determinar una mejor relación entre administración y clima organizacional. Analizaron de qué manera, en el tiempo, han evolucionado los diferentes puntos de vista de las organizaciones. Por ello presentan las siguientes teorías: clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

A) Teoría Clásica: La teoría clásica se centra en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debe estructurarse mejor a una organización para alcanzar sus objetivos. Para los clásicos hay cuatro ingredientes básicos en toda organización.

- **Un sistema de actividades diferenciadas.**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas las actividades.

- **Las personas:**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las quien ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.

- **Cooperación hacia una meta:**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de las metas comunes.

- **Autoridad:**

Se establece por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

B) Teoría Neoclásica: La teoría neoclásica nació en la década de los 50 y comienzos de la década del 60. El nombre neoclásico connota modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que, si bien la división de trabajo ocasiona una independencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alineación en trabajos muy repetitivos, que al final ocasiona una insatisfacción laboral.

C) Teoría Moderna de la organización: Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominadas

aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional.

La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio. La teoría moderna afirmó que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

- **Individuos:**

Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

- **Organización formal:**

Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

- **Grupos pequeños:**

Los individuos no trabajan de forma aislada que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.

- **Estatus y roles:**

Las diferencias del estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

- **Marco físico:**

Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización. La teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica.

2.2.6 Herramientas de Medición de Clima Organizacional

Algunas de las herramientas más comunes son:

2.2.6.1 Observación directa

Consiste en que el director se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que demanda una gran cantidad de tiempo.

(Mario, 2007) La observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , Metodología de la Investigación, 2006) Expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia investigación.

2.2.6.1.1 Características de la observación directa

A continuación se especifican las siguientes características que sirvieron de guía para realizar la presente investigación:

- **No intrusiva**

La observación directa se caracterizó por ser no intrusiva. Esto quiere decir que el objeto observado se desenvuelve sin ser molestado por el observador.

- **No participación del observador**

Los observadores adoptaron un papel de bajo perfil, Por este motivo, no debe hacer sugerencia ni comentarios a los participantes al momento de ser observados.

- **Duración larga**

La observación realizada tuvo una larga duración, por los dos siguientes motivos. En primer lugar, para garantizar que el objeto se sienta cómodo con el observador y actúe naturalmente.

En segundo lugar, para poder obtener todos los datos necesarios para la investigación que se lleva a cabo.

- **Necesidad de pocos observadores**

La observación directa ofrece ventajas que no tienen otros métodos de recolección de datos. La más relevante es que permite estudiar la interacción de grupos numerosos sin necesidad de aumentar la cantidad de observadores: un solo investigador puede estudiar un grupo a partir de 10 personas.

2.2.6.1.2 Tipos de observación directa

La observación directa puede ser de dos tipos: encubierta y manifiesta.

- **Observación manifiesta**

La observación manifiesta se da cuando se le informa al objeto que está siendo observado. Este método no se emplea con frecuencia porque se podría producir el “efecto Hawthorne”.

Este efecto consiste en que las personas pueden llegar a comportarse de manera diferente cuando son conscientes de que están siendo observadas. Entonces, los datos obtenidos no serían confiables.

Otros autores señalan que la clasificación directa puede ser libre o estructurada. Es libre cuando no se sigue un formato específico. En este caso, el investigador recoge las observaciones pero no les da un orden determinado.

- **Observación encubierta**

La observación encubierta consiste básicamente en observar a un grupo de personas sin que se den cuenta. No interviniendo en su comportamiento en ningún caso. Y dejando que se expresen tal y como desean hacerlo sin emitir ningún juicio al respecto o tratar de influir en ellos.

La investigación se basó en la observación encubierta ya que nos brindaba las ventajas de:

- Nos permite registrar el hecho cuando está ocurriendo, logrando ese registro con una mayor espontaneidad.
- Hace posible obtener información del comportamiento tal como ocurre.
- Los fenómenos se pueden analizar en su totalidad.
- Puede ser utilizada en cualquier tipo de investigación.

- Es un método que no depende de terceros o de registros; con ello se eliminan sesgos y ambigüedades.

2.2.6.2 Encuestas

Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los trabajadores. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su mínimo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. Así también las encuestas se definen como:

(Sandhusen, 2002) Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.

(Malhotra , 2004) Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

(Trespacios Gutierrez , Vazquez Casielle, & Bello Acebrón , 2005) Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

2.2.6.3 Revisión documental

La presente revisión documental es de tipo cuantitativa- descriptiva en donde se observa y se evidencia, que es el tipo de investigación más adecuada para la búsqueda que se realizó conjuntamente sobre la empatía en niños.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se estipula que una investigación de manera cuantitativa, es el tipo de investigación en el cual se recolectan datos los cuales se puedan medir, asignando números, procurando realizar una explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa, teniendo como objetivo buscar con exactitud una medición general.

Definiendo el estudio de tipo descriptiva el cual pertenece a la revisión documental propuesta por

(Hernández, 2014) Define que este estudio describe fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

2.2.6.3.1 Importancia de la revisión documental

La revisión de las fuentes y la obtención de información documental en el proceso de investigación tienen como finalidades:

- Identificar nuevos problemas.
- Conocer el estado de la cuestión en nuestro tema.
- Conocer el alcance y relevancia del problema dentro de nuestra comunidad científica.

- Conocer los posibles enfoques de la investigación y adoptar uno de modo coherente.
- Obtener información para el desarrollo de la investigación misma.
- Confrontar nuestras conclusiones con la investigación previa.

2.2.7 Concepto de Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitarían la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Dentro de las ciencias de la organización:

(Werther & Davis, 2008) Señalan que la Satisfacción Laboral «representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben».

(Gamboa, 2010) Señala que la satisfacción en el trabajo designa «la actitud general del individuo hacia su trabajo».

(Morillo, 2015) Define la Satisfacción Laboral como «la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial».

(Lee & Chang, 2008) La Satisfacción Laboral es «una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo».

(Andresen, Domsch, & Cascorbi, 2007) Definen la Satisfacción Laboral como «un estado emocional placentero o positivo resultante de la

experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

Basándonos en las definiciones precedentes podríamos llegar a la siguiente conclusión de Satisfacción Laboral:

La Satisfacción Laboral hace referencia al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

2.2.8 Dimensiones de Satisfacción Laboral

Según:

(Koys & DeCottis, 1991)

- **Satisfacción por el trabajo mismo.-** La satisfacción por el trabajo mismo es la actitud positiva que se genera sobre un interés intrínseco, caracterizado por el gusto de los trabajadores de realizar su labor.
- **Satisfacción con el ambiente físico.-** La satisfacción con el ambiente físico es la comodidad del trabajador respecto al mismo, que constituye un resultado satisfactorio en el trabajador.
- **Satisfacción con la forma en como realiza su trabajo.-** Se torna en la valoración, caracterizándose como un sentimiento.
- **Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.-** Satisfacción con las oportunidades de desarrollo son las preferencias de los trabajadores, que constituye en posibilidades de formación.
- **Satisfacción con la relación subordinado – supervisor.-** Satisfacción con la relación subordinado -supervisor es la apreciación valorativa que se constituye en el estilo de liderazgo.
- **Satisfacción con la remuneración.-** es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo

- determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.

2.2.8.1 Factores determinantes para la Satisfacción Laboral

(Leiva, 2007) Los principales factores organizacionales que determinan la Satisfacción Laboral son:

- **Reto del Trabajo**

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

- **Sistemas de Recompensas Justas**

Este sistema de recompensas 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 (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la Satisfacción Laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

- **Condiciones Favorables de Trabajo**

Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo.

(Leiva, 2007) Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

- **Colegas que brinden apoyo**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social.

(Velazquez, 2012) El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

2.2.8.2 Fuentes de satisfacción en el puesto

(Luthans, 2008) Afirma. Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio descubrió que si los campos de especialidad de estudiantes universitarios coincidían con sus empleos, dicha correspondencia predecía la satisfacción laboral subsiguiente. Sin embargo, las influencias y principales se resumen junto con las cinco dimensiones.

- **El trabajo mismo.-** El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante; además una encuesta descubrió que el desarrollo de la carrera (no necesariamente la promoción) era más importante para empleados tanto jóvenes como de mayor edad.
- **El pago.-** Se reconoce que los sueldo son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral.

El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de como la administración ve su contribución a la organización.

- **Oportunidades de promoción.-** Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en su antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Por otro lado, una promoción con un aumento salarial de 10% no están satisfactoria como una con un aumento de un 20%. Estas diferencias ayudan a explicar por qué las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones en los niveles inferiores de las organizaciones. Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no está disponibles como antes. Los empleados que operan en el nuevo paradigma, saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son, deseadas. Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción.
- **Supervisión.-** La supervisión es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el

desempeño del empleado. Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción.

- **Grupo de trabajo.-** La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción para empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales. La investigación indica que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación realizada a través de las culturas indica que si los miembros se resisten a los equipos en general y a los equipos auto dirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos.
- **Condiciones de trabajo.-** Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitará llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas. En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones

son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá.

2.2.8.3 Teorías sobre la satisfacción laboral

(Arbaiza, 2010) Menciona que las teorías de satisfacción laboral guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales, describiremos brevemente solo las más relevantes:

- La motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de aspiración por parte del empleado. Además cuanto más elevado aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. es importante que los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de la recompensas por parte de los empleados.
- **Teoría X, Y**
(McGregor, 1966) Nos indica que existen tres principales concepciones del trabajador dentro del manejo de recursos humanos, éstas son las teorías X e Y, las cuales han sido creadas por el autor, asimismo existe la teoría Z, la cual es del japonés Ouchi. Estas teorías se basan en la forma de ser y de comportarse de los trabajadores en la empresa, lo cual es en función a lo que se considera su naturaleza humana.

- **Teoría X**

“Esta teoría se basa en que a las personas les disgusta el trabajo, son perezosas y evitan el trabajo si les es posible. Por su pereza la gente debe estar controlada, amenazada y dirigida, ellos no asumen responsabilidades. Por lo cual hay que ser autoritario ofreciendo políticas, reglas y un gran control. Las personas quieren la seguridad en el trabajo antes que otras cosas, por lo que la única forma de conseguir un correcto desempeño es siendo autoritario”

Por lo tanto, se pueden destacar estas características de la teoría X:

- Ser Humano tiene una aversión al trabajo que es inherente a su condición humana.
- El individuo evitará el trabajo siempre que pueda
- La organización tendrá, además, que amenazar al individuo con algún tipo de castigo.
- El trabajador prefiere ser dirigido
- Desea evitar responsabilidades
- Tiene pocas ambiciones
- Busca la seguridad y estabilidad ante todo.

- **Teoría Y**

“La Teoría Y se basa en que a las personas les gusta el trabajo, de manera que es natural para ellos como otras necesidades básicas de la vida. Las personas se sienten motivadas hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativas, no escapan del trabajo porque les gusta hacerlo, por eso tienen autodirección y autocontrol. La forma en que se puede comprometer a las personas con los objetivos de la

empresa se basa en las recompensas por la realización. Los trabajadores se comprometerán con los objetivos de la empresa a cambio de las compensaciones que se asocien con su logro, ya que en realidad no les disgusta trabajar; por tanto, a mayor recompensa ofrecido mayor será el grado de compromiso con lo que busca la empresa”.

Por lo tanto, entre las principales características de estos trabajadores podemos citar:

- El trabajo es natural para ellos.
- No es necesariamente desagradable trabajar
- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción
- El control externo no siempre es necesario
- El compromiso con objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución.
- Los seres humanos aprenden a aceptar la responsabilidad y también a buscarla.
- La falta de ambición y la evitación de las responsabilidades son consecuencias de la experiencia de los individuos.

McGregor afirma. Que la mejor alternativa es la teoría Y, es la que deberían adoptar todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. McGregor se basa en la teoría de la satisfacción de Necesidades de Maslow, pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow. McGregor (1966) plantea las necesidades primarias, en donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de sociales, que incluirían la aprobación, afiliación y afecto. Y las necesidades personales, como la auto

realización y autonomía. Por otro lado plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias fracasarán.

Estas teorías son utilizadas usualmente para aumentar la efectividad de muchas empresas, pues suponiendo el tipo de trabajadores que tienen se elaboran guías de acción con los empleados para mejorar el desarrollo organizacional de la institución, es por eso que también son llamadas modelos de gestión organizacional o modelos de administración de empresas.

2.3 Estudios previos del objeto de estudio

La perspectiva que asumió el presente trabajo de investigación está vinculada con el aspecto organizacional reflejado dentro del Instituto "INSPROIN".

Es importante que las instituciones de estudio brinden un servicio de calidad, cuenten con un Clima Organizacional eficiente y un personal capacitado, a fin de cumplir con los objetivos que tienen como institución.

La investigación se realizó mediante de una observación directa, encuestas y revisión documental dentro en el Instituto "INSPROIN", poniendo atención a las falencias y diferentes problemas de comunicación que se suscitaban dentro de la institución.

Así también el trabajo de investigación servirá como una herramienta para la directiva de la institución, para que puedan formar un Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de calidad fortaleciendo las actividades laborales.

En este contexto es que se llevará a cabo el presente trabajo de investigación formulando el siguiente problema:

¿Cuáles son las causas para que el Clima Organizacional ocasione una insatisfacción laboral en el Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”.?

Se trabajó con el método analítico e inductivo, se realizó el estudio del análisis del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral a todo el personal con tipo de condición laboral en el Instituto “INSPROIN”.

La revisión documentaria, nos brindó mayor claridad al momento de conocer a profundidad el funcionamiento de la institución, a revisar y analizar los antecedentes de la misma para poder comenzar con la investigación.

En cuanto a la observación, nos ayudó a ver de una manera más directa todas las situaciones que ocurrían dentro de la organización, y de esa forma nos permitió registrar los diferentes hechos, logrando realizar un registro con una mayor rapidez y veracidad.

Las encuestas que se realizaron sirvieron para conocer la opinión del personal, con respecto a temas relacionados con la organización, para poder identificar; focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflictos internos.

2.4 Diagnóstico del problema

En toda institución, es importante saber de la calidad de vida laboral:

- (Bohiander & Snell, 2008) Como una preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores.

Sin embargo un buen Clima Organizacional permite tener un mayor rendimiento laboral, mayor desempeño en el trabajo, ya que nos proporciona beneficios para la empresa. Por otro lado un mal Clima Organizacional genera un desempeño inadecuado entre los trabajadores y un ambiente poco favorable para el desempeño de sus funciones, en consecuencia se brinda una

mala atención, creando insatisfacción y desconfianza en la población en general.

Considerando que los trabajadores a investigar son parte del Instituto "INSPROIN", el cual se dedica a brindar un servicio de calidad a toda la población Paceña, se ha podido notar que en la institución no cuentan con un buen Clima Organizacional frente a las relaciones laborales, ya que cada trabajador se encarga del manejo de sus actividades, no existe una cooperación entre ellos mismos, para ello se propone que exista una mayor comunicación entre el personal para desempeñar mejor sus actividades, es decir una colaboración mutua.



CAPITULO III

**DISEÑO METODOLÓGICO
DE LA INVESTIGACIÓN**

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Enfoque

El presente estudio se realizó bajo el enfoque de la investigación cuantitativa, (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Maria, Metodología de la Investigación , 2010) “este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, basa su análisis la medición numérica de los datos recabados y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”.

Para realizar el estudio se utilizaron varias técnicas entre las que se encuentran: censo, encuestas, observaciones directas y análisis de los indicadores de la organización.

Estos métodos fueron aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la institución y de los objetivos que se persiguen. Las encuestas se basaron en las dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, mencionados por los autores Daniel J. Koys y Thomas A. DeCottis bajo la escala de Likert.

3.1.1 Tipo de estudio

La investigación en un primer momento será Descriptiva, ya que en un comienzo se buscará describir las variables ya mencionadas, y en un segundo momento será correlacional puesto que la presente investigación trata de identificar si existe relación entre las dos variables ya mencionadas con anterioridad.

Se eligió este tipo de estudio porque el autor Sampieri señala que:

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Maria, Metodología de la Investigación , 2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”.

Así también señala que “Los estudios correlacionales son los que persiguen medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables. Es decir intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas”.

3.1.2 Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación es no experimental, la cual se define como:

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Maria, Metodología de la Investigación , 2010) “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”.

3.2 Técnicas e instrumentos de investigación

3.2.1 Instrumentos

Los instrumentos principal que se consideran como pertinentes para la presente evaluación a realizar de acuerdo a los objetos de investigación planteados son cuestionarios de las diferentes variables ya mencionadas.

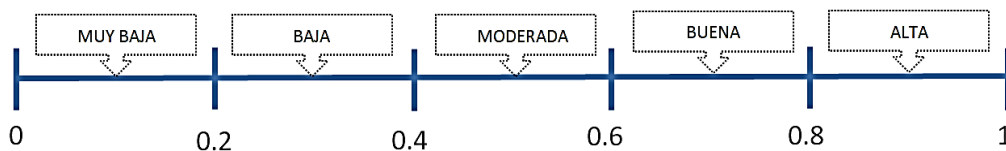
3.2.1.1 Cuestionario de análisis de Clima Organizacional

Para medir la variable Clima organizacional se utilizará el Cuestionario de análisis de clima organizacional de los autores Koys y Decottis.

En la primera parte, este cuestionario contiene preguntas como: cargo que ocupa, tiempo en la institución, género, estado civil, edad. En la segunda sección, recoge datos de la percepción del clima organizacional a través 24 afirmaciones agrupadas en 8 dimensiones que fueron calificadas mediante una escala de Likert de 5 puntos. Finalmente la tercera parte se encarga de reunir datos acerca de la variable satisfacción laboral mediante 18 afirmaciones repartidas de manera igualitaria en 6 dimensiones que de igual forma se calificaron mediante la escala de Likert.

3.2.1.1.1 Confiabilidad Alfa de Cronbach

Para medir la confiabilidad de la encuesta realizada, se realizó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, que sirve para medir la fiabilidad, es decir lo que indican los coeficientes de consistencia interna, donde se obtienen resultados que indican:



Por lo cual mediante el análisis se obtuvo el coeficiente de confiabilidad para las 14 dimensiones involucradas de ambas variables, alcanzando un total de 0.906 en la variable independiente y un 0.767 en la variable dependiente.

Dónde: K= representa el número de ítems
 Vi= indica la varianza de cada ítem
 Vt= demuestra la varianza total
 α= resultado de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t}\right)$$

CLIMA ORGANIZACIONAL	
K=	24
Vi=	34.257
Vt=	260.444
α=	0.906

FUENTE: Elaboración propia

SATISFACCION LABORAL	
K=	18
Vi=	28.962
Vt=	105.080
α=	0.767

FUENTE: Elaboración propia

Cabe mencionar que los cuadros anteriores reflejan el resultado final del alfa de Cronbach de nuestra variable dependiente e independiente (véase anexo 3)

Cuadro 3: CONFIABILIDAD DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FIABILIDAD ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
CLIMA ORGANIZACIONAL (DIMENSIONES)	ALFA CRONBACH
Autonomía	0.532
Cohesión	0.180
Confianza	0.396
Presión	0.585
Apoyo	0.887
Reconocimiento	0.750
Equidad	0.738
Innovación	0.339

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 4: CONFIABILIDAD DE SATISFACCIÓN LABORAL

FIABILIDAD ESCALAS DE SATISFACCION LABORAL	
SATISFACCION LABORAL (DIMENSIONES)	ALFA CRONBACH
Satisfacción por el Trabajo En General	0.441
Satisfacción por el Medio Ambiente Físico	0.378
Satisfacción por la Forma En Que Realizan Su Trabajo	0.012
Satisfacción con las Oportunidades De Desarrollo	0.316
Satisfacción con la Relación Subordinado – Supervisor	0.476
Satisfacción con la Remuneración	0.382

FUENTE: Elaboración propia

Este análisis permite afirmar que el cuestionario diseñado y aplicado posee las características suficientes como para garantizar la adecuada y suficiente confiabilidad del instrumento aplicado para realizar el estudio del Clima Organizacional. Asimismo señalar que fue construida con 71 afirmaciones, con opciones de respuesta tipo Likert, en el rango de frecuencia siguiente: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo.

3.2.1.1.2 Coeficiente correlación Pearson

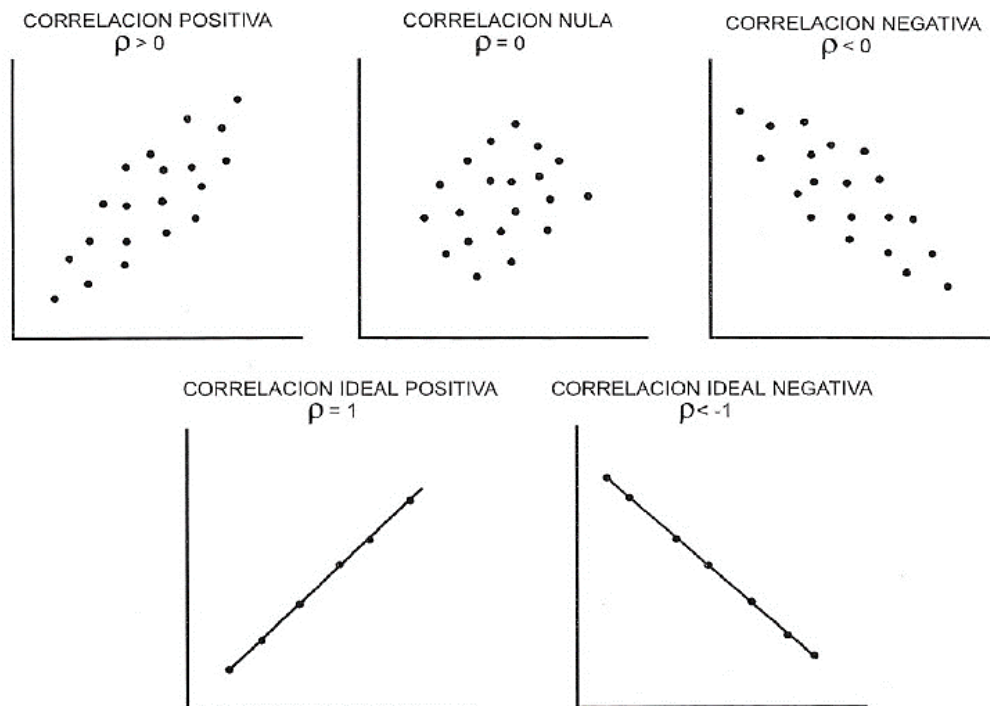
Este es una prueba que mide una relación estadística entre dos variables, el coeficiente de correlación puede tomar un rango de valores de +1 a -1. Un valor de 0 indica que no hay relación entre las dos variables. Un valor mayor que 0 indica una relación positiva. Es decir, a medida de que aumente el valor de una variable también lo hace el valor de la otra. Un valor menor que 0 indica una relación negativa; es decir, a medida que aumente el valor de una variable, el valor de la otra disminuye.

Si la relación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente.

3.2.1.1.2.1 Diagrama de dispersión

Esta herramienta se encargara de reflejar los resultados en forma gráfica de la correlación de Pearson. Resultado el cual puede reflejar las siguientes formas;

Gráfico 2: FORMAS DE GRÁFICO DE DISPERSIÓN



FUENTE: Libro "Introducción el diagrama de dispersión y el análisis de correlación"

3.2.2 Universo o población de estudio

El tipo de muestra seleccionada para esta investigación es no probabilística – intencional ya que “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las

características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador”

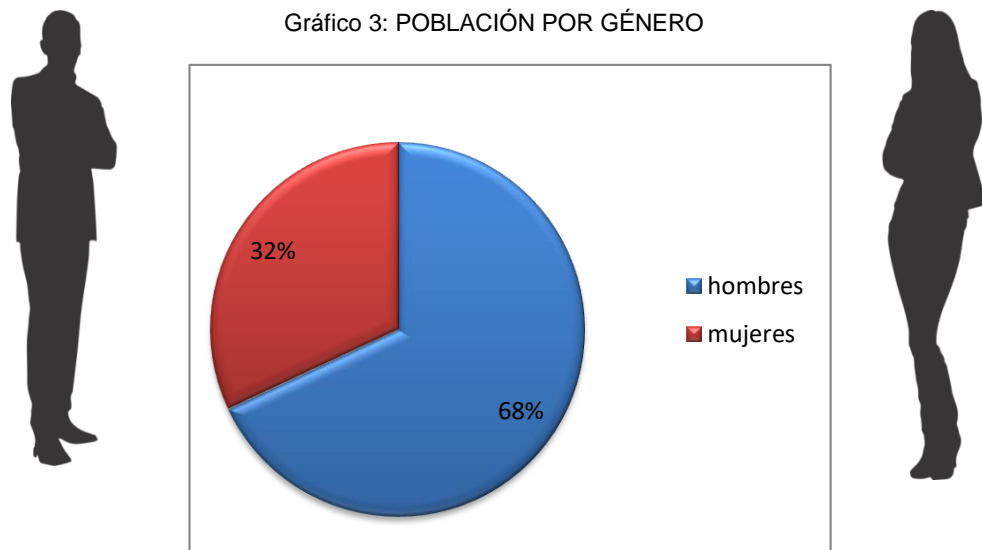
Es por eso que la población objeto de estudio de la presente investigación estará representada por todo el personal del Instituto “INSPROIN”.

3.2.2.1 Sujetos

El tamaño de la muestra está conformado por 45 sujetos, y está construida a través de la técnica de la muestra definida por criterios del investigador, en este caso se tomó en cuenta a los 45 trabajadores de ambos sexos, estos comprenden edades de 18 a 55 años.

3.2.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Se realizó un censo a los 45 trabajadores, del cual obtuvimos los siguientes resultados:



FUENTE: Elaboración propia

Genero	Número Trabajadores	Porcentaje
hombres	31	68%
mujeres	14	32%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

Edades	Número Trabajadores
18 – 25	7
26 – 33	10
34 – 41	13
42 – 49	11
50 – 57	4
TOTAL	45

FUENTE: Elaboración propia

3.2.4 Criterio de selección

No se requieren criterios de selección, ya que la población total será evaluada.

Cuadro 5: POBLACIÓN TOTAL

CARGO	NUMERO DE TRABAJADORES
Socios	5
Director	1
Administrador	1
Contador	1
Auxiliar Administrativo	2
Secretaria	2
Coordinador de Capacitación	4
Técnicos de Elaboración de proyectos de áreas	4
Coordinador de Organizaciones sociales	3
Capacitadores	18
Encargado de sistemas y mantenimiento de equipos	2
Limpieza y bioseguridad	2
TOTAL	45

FUENTE: Elaboración propia

3.3 Selección de métodos y técnicas

En este punto se describen los métodos y técnicas utilizadas en la presente investigación.

3.3.1 Técnicas a utilizarse

Incluye las herramientas con las que el investigador va a realizar su trabajo de investigación. Estas pueden ser de carácter documental y de campo: en el primer caso se selecciona la recopilación de antecedentes documental sobre el tema; en el segundo, dado que se realiza directamente sobre el objeto de estudio, las herramientas seleccionadas para apoyar esta investigación son:

- a) *Censo*. - Es un recuento de los trabajadores para generar información estadística confiable veraz y oportuna.
- b) *Revisión documental*. - Es el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundo del mismo.
- c) *Encuesta*. - Consiste en una serie de preguntas que se hace a un grupo determinado de personas para reunir datos y para detectar la opinión de las mismas sobre un asunto determinado.
- d) *La observación*. - consiste en la utilización de los sentidos (vista), para obtener de forma consiente y dirigida, datos que nos proporcionen elementos para la investigación.

3.4 Instrumentos de relevamiento de información

Los instrumentos que se consideraron pertinentes de acuerdo a los objetivos de investigación planteados, son los siguientes:

3.4.1 Censo

- (Hernandez & Col, 2006) El censo es el numero elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados.
- (Sabino, 2002) Se refiere al censo como el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida.

A través de este instrumento de investigación definimos datos exactos de los empleados y de esta manera la información obtenida se utilizó de apoyo al momento de realizar las encuestas en la organización.

3.4.2 Encuestas

- (Trespacios Gutierrez, Vasquez Casielles, & Bello Acebron, Investigación de Mercados, 2005) Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Este instrumento nos sirvió para adentrarnos a profundidad, con el fin de captar toda la información que sea relevante para la presente investigación.

3.4.3 Observaciones directas

El método se basó en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la institución durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.



CAPITULO IV

**RESULTADOS Y
VALIDACIÓN DE LA
INVESTIGACIÓN**

4 Resultados y validación de la investigación

4.1 Datos Sociodemográficos

En primer lugar se muestran los datos obtenidos de la población de estudio, relacionados a la información sociodemográfica del personal del instituto como la edad, estado civil, antigüedad laboral, número de hijos, situación laboral, antigüedad en la institución, antigüedad como funcionario dentro de la organización, horas de trabajo por semana entre otros. También se consideran para el estudio el cuestionario de análisis de clima organizacional y el cuestionario de satisfacción Laboral según el estudio realizado por Koys, D.J. & Decottis.

Cuadro 6: POBLACIÓN SEGÚN GÉNERO

POBLACIÓN SEGÚN GÉNERO		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
Masculino	31	69%
Femenino	14	31%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

En el primer cuadro se muestra la relación de acuerdo al género de la población de estudio, actualmente el 100% del personal que trabaja en el Instituto Profesional 10 de Noviembre INSPROIN, los resultados muestran que el 69% pertenecen al género masculino y el 31% pertenecen al género femenino, haciendo un total de la muestra de 45 personas.

Cuadro 7: POBLACIÓN SEGÚN EDAD

POBLACIÓN SEGÚN EDAD		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
18 - 25 años	7	16%
26 - 33 años	10	22%
34 - 41 años	13	29%
42 - 49 años	11	24%
50 - o más años	4	9%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se observa el promedio de edad de los trabajadores, donde la mayoría con un 29% oscila el rango de 34 a 41 años, asimismo el 24% pertenece al rango de 42 a 49 años, un 22% de ellos tienen una edad alrededor de 26 a 33 años y finalmente el 16% y el 9% pertenecen a las edades de 18 a 25 y mayores a 50 años de manera respectiva.

Cuadro 8: POBLACIÓN SEGÚN ESTADO CIVIL

POBLACIÓN SEGÚN ESTADO CIVIL		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
Soltero(a)	18	40%
Casado(a)	26	58%
Conyugue	0	0%
Separado(a)	0	0%
Viudo(a)	1	2%
Otro	0	0%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

El presente cuadro se observa el estado civil de todos los funcionarios de Instituto, donde más de la mitad con un 58% pertenecen a la categoría de casado(a), el 40% se encuentra en la categoría de soltero(a) y con un 2% solo un trabajador se ubica en la categoría de viudo(a), y no existe otros trabajadores en las demás categorías.

Cuadro 9: POBLACIÓN E HIJOS

POBLACIÓN E HIJOS		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
Si	27	60%
No	18	40%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

En este cuadro se representa el número de hijos que tiene los funcionarios del Instituto, podemos señalar que un 60% de los trabajadores tienen hijos y un 40 % no tienen hijos.

Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
1 hijo	11	41%
2 hijos	12	44%
3 hijos	3	11%
4 hijos	1	4%
5 hijos	0	0%
Total	27	100%

FUENTE: Elaboración propia

Este cuadro nos muestra la cantidad de hijos que tienen los funcionarios, donde podemos observar que la mayoría de ellos con un 44% tiene 2 hijos,

seguidos por un grupo del 44% que tiene solo 1 hijo y dos pequeños grupos con el 11% y el 4% tiene 3 y 4 hijos de manera respectiva, ninguno de los trabajadores tiene 5 hijos.

Cuadro 10: POBLACIÓN SEGÚN SITUACIÓN LABORAL

POBLACIÓN SEGÚN SITUACIÓN LABORAL		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
Contrato fijo	6	13%
Contrato temporal	22	49%
Eventual	17	38%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

El presente cuadro nos permite observar la situación laboral de cada uno de los empleados que trabaja en la institución donde el 49% tiene contratos temporales, el 38% de ellos tiene un contrato eventual y solamente un 13% tienen un contrato fijo.

Cuadro 11: POBLACIÓN SEGÚN HORARIO DE TRABAJO

POBLACIÓN SEGÚN HORARIO DE TRABAJO		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
Turnos fijos	12	27%
Turnos rotativos	11	24%
Horario continuo	2	4%
Horario discontinuo	20	44%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

En este cuadro se presenta la relación de tipo horario de trabajo que asume cada uno de los trabajadores de la institución, donde la mayoría con un 44% de ellos trabaja con un horario discontinuo, seguidos del 27% de trabajadores que tienen turnos fijos, el 24% posee un horario rotativo y solo un 4% tiene un horario continuo.

Cuadro 12: POBLACIÓN SEGÚN CARGA HORARIA POR SEMANA

POBLACIÓN SEGÚN CARGA HORARIA POR SEMANA		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
De 8 a 20 horas	11	24%
De 21 a 40 horas	25	56%
De 41 a 60 horas	9	20%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

En este cuadro se puede observar la carga horaria que corresponde a un determinado grupo de trabajadores del instituto, donde más de la mitad con un 56% trabaja de 21 a 40 horas semanales, un grupo de 24% tiene una carga horaria de 8 a 20 horas semanales y finalmente un grupo del 20% trabaja de 41 a 60 horas de manera semanal.

Cuadro 13: POBLACIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD

POBLACIÓN SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
De 1 a 6 meses	2	4%
De 7 a 12 meses	9	20%
De 13 a 18 meses	8	18%
De 19 a 24 meses	15	33%
De 25 o más meses	11	24%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

El presente cuadro muestra el grado de antigüedad que los trabajadores tiene dentro la institución, comenzando con el más grande grupo con el 33% que tiene 19 a 24 meses desarrollando sus funciones en la institución, el 24% con una antigüedad mayor a los 25 meses, otro grupo del 20% tiene una antigüedad de 7 a 12 meses, un 18% tiene una antigüedad de 13 a 18 meses y un pequeño grupo con el 4% que se encuentra trabajando en la institución solo de 1 a 6 meses.

Cuadro 14: POBLACIÓN SEGÚN EXPERIENCIA LABORAL

POBLACIÓN SEGÚN EXPERIENCIA		
Cuestionario	Nro. De Sujeto	porcentaje
1 año	7	16%
De 2 a 3 años	3	7%
De 4 a 5 años	4	9%
De 6 a 7 años	23	51%
De 8 en adelante	8	18%
Total	45	100%

FUENTE: Elaboración propia

En este cuadro se puede observar la cantidad de empleados que tiene experiencia desarrollando sus actividades, comenzando con el grupo más grande del 51% que tiene una experiencia de 6 a 7 años, un 18% con una experiencia de 8 años en adelante, el 16% con una experiencia de solo 1 año, un 9% con una experiencia entre 4 y 5 años y finalmente un 7% de trabajadores con una experiencia de 2 a 3 años.

4.2 Interpretación de los resultados

El objetivo del análisis es exponer aquellos resultados que fueron obtenidos con la aplicación de las encuestas dirigidas a todo el personal del instituto.

Los resultados se presentan considerando que ocho elementos del Clima Organizacional y seis elementos de Satisfacción Laboral son determinantes para definir su medición o estado del mismo, los que se clasifican en dimensiones:

Cuadro 15: DIMENSIONES DE VARIABLES

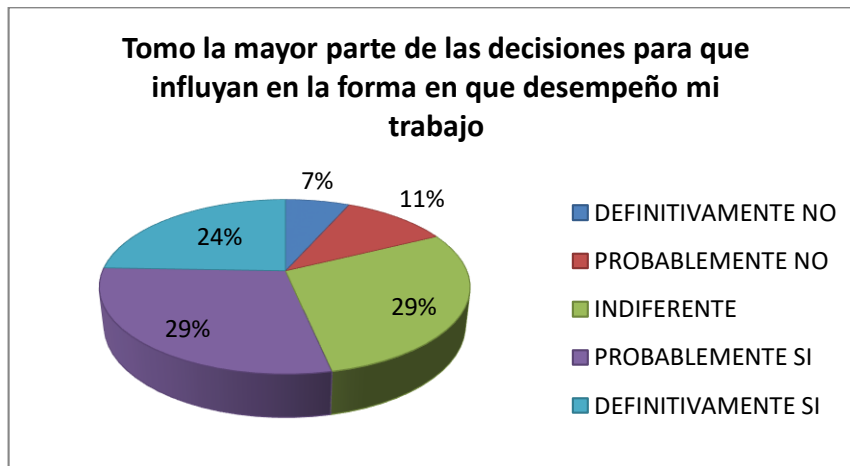
CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL
<ol style="list-style-type: none">1. Dimensión autonomía2. Dimensión cohesión3. Dimensión confianza4. Dimensión presión5. Dimensión apoyo6. Dimensión reconocimiento7. Dimensión equidad8. Dimensión innovación	<ol style="list-style-type: none">1. Satisfacción en el trabajo en general2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo3. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo5. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor6. Satisfacción con la remuneración.

FUENTE: Elaboración propia

4.2.1 Dimensiones - Clima Organizacional

4.2.1.1 Autonomía

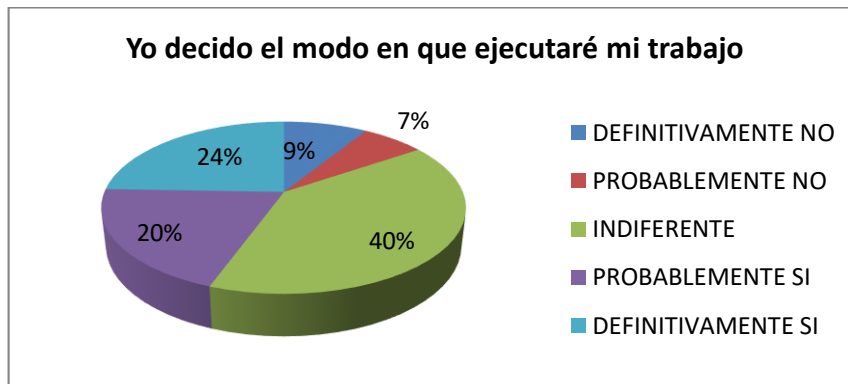
Gráfico 4: DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 3 muestra el resultado obtenido de la primera pregunta, enfocada en la dimensión de Autonomía después de la aplicación de la encuesta, esta pregunta sirvió para determinar el grado de autonomía que tiene cada empleado en su puesto de trabajo al momento de tomar decisiones, donde el 7% de los trabajadores de la institución no toman decisiones en su trabajo, el 11% también está de acuerdo en que no toman decisiones en su trabajo por otra parte existe un 29% de trabajadores indecisos, además de un 29% de empleados está de acuerdo con esta pregunta y 24% está en total acuerdo de que ellos se encargan de tomar sus propias decisiones. Esto demuestra que gran parte de los trabajadores toman sus propias decisiones al momento de realizar su trabajo, sin supervisión ni autorización de su inmediato superior, como se explica en el capítulo 2. Lo cual afecta a la institución ya que los trabajadores no respetan la cadena de mando que debe seguir cada trabajo y decisión, generando desacuerdo entre funcionarios.

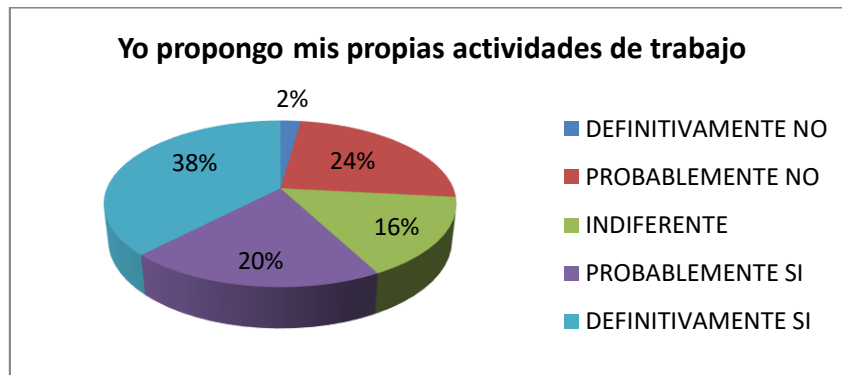
Gráfico 5: MODO DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 4 esta pregunta se pudo evidenciar la forma en que los trabajadores desarrollan sus actividades, esta pregunta se enfoca a medir la autonomía que tienen los trabajadores al momento de realizar sus actividades, obteniendo así el resultado de 40% de personas que se ven indiferentes al modo de ejecutar su trabajo, el 9% de ellos está en total desacuerdo, mientras que el 7% de empleados contestaron con una negativa probable. Además de que el 24% dijo que si deciden el modo que ejecutan sus tareas y finalmente el 20% de ellos dijo que tiene la posibilidad de decidir cómo ejecutar su trabajo. Estos resultados reflejan que el mayor porcentaje de empleados no puede definir si tienen o no autonomía, un grupo más pequeño aseguran decidir el modo en que ejecutan sus tareas y un pequeño porcentaje dice no contar con la posibilidad de decidir la forma de trabajar. Esto se debe a que existen diferentes puestos dentro la institución y por ello algunos cargos tienen la libertad de decidir la forma en que realizan sus actividades como ser el puesto de docente y coordinadores, y otros no; como personal de limpieza, secretaria, etc. Todos especificados en el capítulo 3.

Gráfico 6: PROPUESTA DE ACTIVIDADES LABORALES

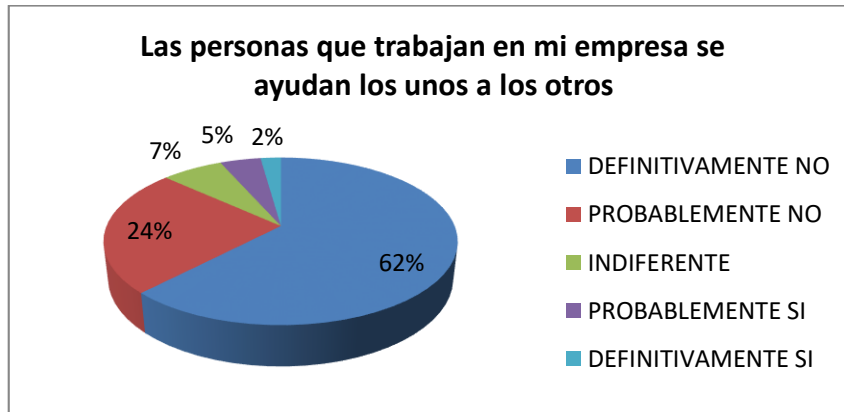


FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a esta interrogante en el gráfico 5, la pregunta sirvió para verificar si existe un manual de funciones definido en la institución el cual sigan los trabajadores, la mayoría de los empleados con un 38% dijeron que si pueden proponer ideas respaldados por otro 20% de empleados que también tiene la posibilidad de proponer ideas al momento de realizar sus actividades, un 16% se queda indiferente a esta pregunta y también se descubre un pequeño grupo del 2% que dice que no pueden proponer ideas para realizar sus actividades y otros con un 24% que dicen tener una mínima posibilidad de expresar sus ideas. Por lo tanto se podría decir que la mayoría de los trabajadores proponen sus actividades, lo que nos lleva a pensar que la institución no tiene un manual de funciones definido para los diferentes cargos que su personal ocupa. Además que provoca un desempeño desigual entre empleados ya que aseguran ellos mismos que unos trabajan más que otros.

4.2.1.2 Cohesión

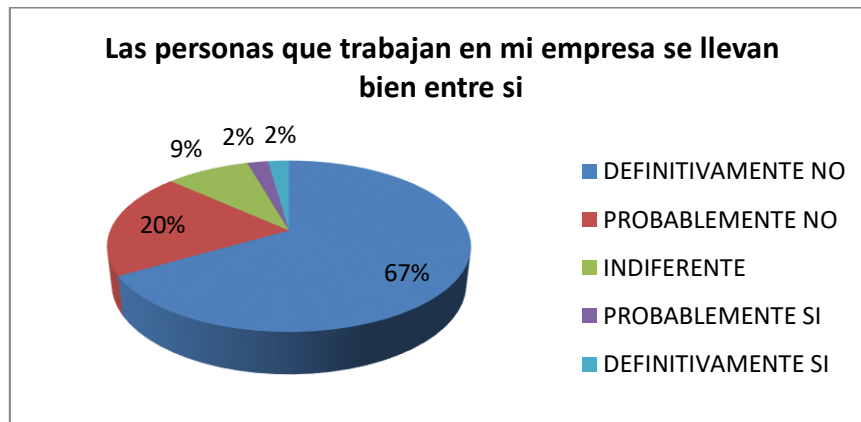
Gráfico 7: COLABORACIÓN ENTRE EL PERSONAL



FUENTE: Elaboración propia

La información del gráfico 6 y de la pregunta realizada, sirvió para medir el grado de empatía que existe dentro del grupo de trabajadores y determinar si existe algún tipo de apoyo entre sí definido en el capítulo 2. En los resultados obtenidos existe una rotunda negativa del 62% acompañada de un grupo del 24% de trabajadores que también apoyan la negativa, una minoría del 7% dice que existe el compañerismo dentro de la empresa y otro grupo del 7% queda en total indiferencia. Por lo tanto queda claro que el apoyo entre compañeros y empatía entre los mismos es totalmente escasa, además que gracias a la observación directa dentro de la institución se pudo notar que ningún trabajador está dispuesto a ponerse en la situación y el cargo de su compañero, ya que simplemente están enfocados en cumplir con su propio trabajo sin importar el resto.

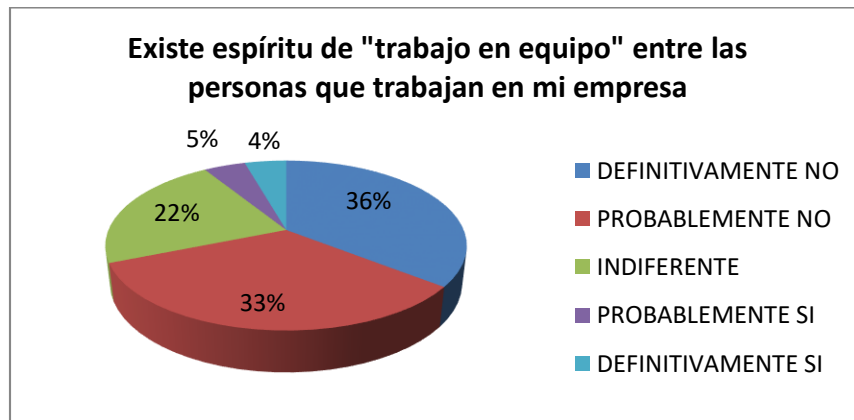
Gráfico 8: COMPAÑERISMO



FUENTE: Elaboración propia

Otra de las preguntas enfocadas a la cohesión dentro de la institución que se encuentra en el gráfico 7 el cual sirvió para determinar si existe entendimiento o no, dentro del grupo de trabajadores de la institución, el cual refleja nuevamente una negativa rotunda con el 62% y un grupo que apoya la idea de una manera un poco más discreta del 20%, aparte de un grupo de trabajadores del 9% que queda en indiferencia total. Finalmente un pequeño grupo del 4% dice que existe una relación sana de compañerismo entre sus compañeros de trabajo. Por lo cual se concluye que no existe entendimiento casi en la totalidad de trabajadores, a lo cual la directiva asegura que esto se debe a la constante rotación de personal que tiene, provocando que los trabajadores no formen lazos de compañerismo entre ellos debido al poco tiempo que algunos se quedan en la institución.

Gráfico 9: TRABAJO EN EQUIPO

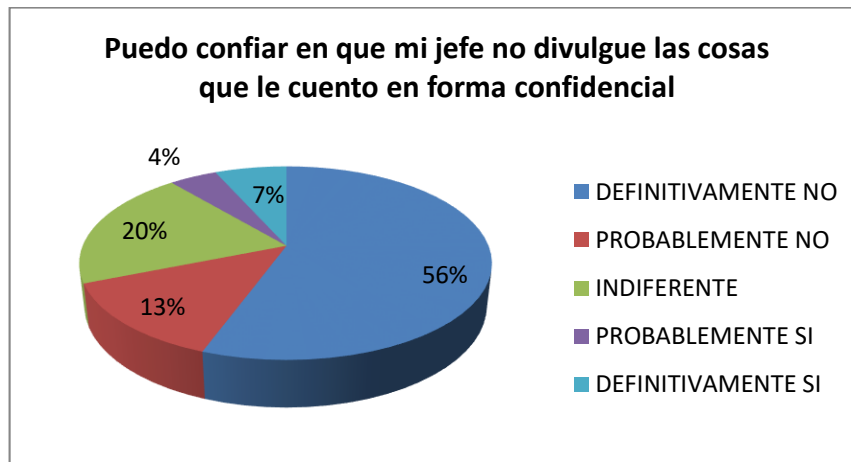


FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 8 se habla de trabajo en equipo, esta pregunta sirve para verificar si la institución trabaja de manera conjunta o de manera dispersa, la misma demuestra que no tiene un correcto funcionamiento al momento de trabajar de una manera cohesiva, ya que el 36% y el 33% de sus empleados dicen que no existe ningún tipo de trabajo en equipo en la institución, además del 22% de otros empleados son indiferentes a la consulta, además de otros grupos con el 5% y 4% de trabajadores aseveran que existe un pequeño grado de trabajo en equipo dentro de la institución. A lo cual se puede asegurar que en la institución no está funcionando de manera conjunta y cohesiva, sino todo lo contrario, y por ende esto provoca un clima organizacional demasiado inestable e incómodo para los empleados.

4.2.1.3 Confianza

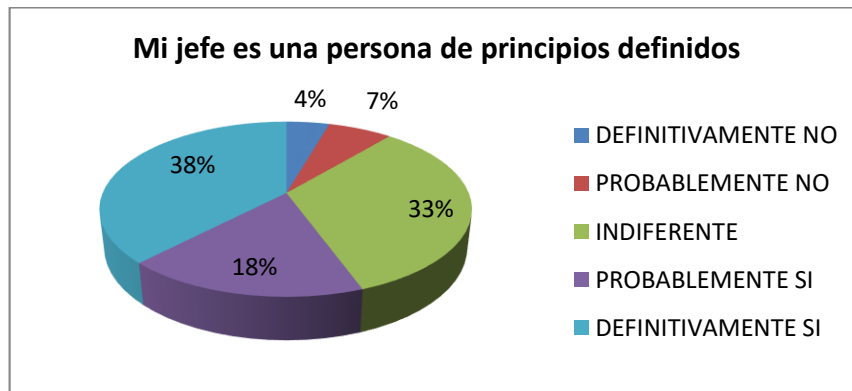
Gráfico 10: CONFIANZA



FUENTE: Elaboración propia

Este gráfico 9, está orientada para determinar si existe confianza o no, entre empleados y jefes, además de medir el grado de la misma. Y por lo visto los resultados de esta pregunta no son muy buenos ya que más de la mitad de los empleados con un 56% no confían en sus jefes o superiores de cualquier tipo además de otro grupo más pequeño del 13% que temen hablar con su jefe, un 20% se queda en total neutralidad y un grupo del 4% y 6% que aseguran confiar en su superior. Esto es algo crítico dentro de la institución ya que no existe confianza entre el área de jefatura y el área operativa como se menciona en el capítulo 2, según los empleados esto se debe a que sus jefes son demasiado autócratas en el trabajo, además de que no existe un determinado momento en el cual se pueda conversar con su superior ya que estos no cuentan con el tiempo suficiente para escuchar a sus empleados.

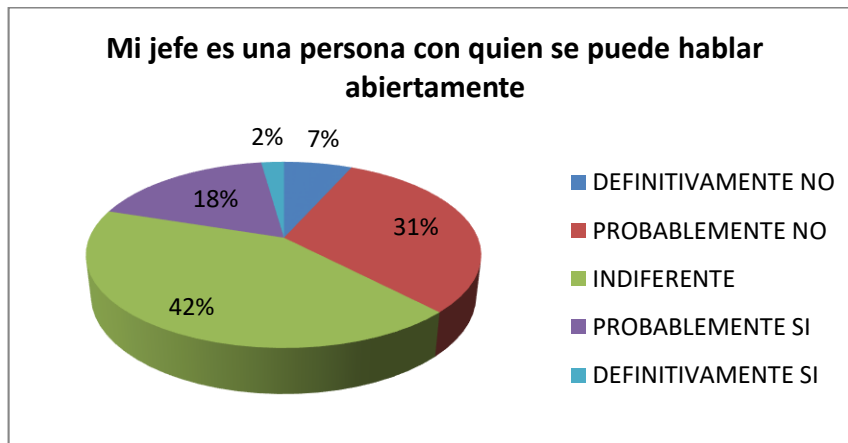
Gráfico 11: PRINCIPIOS DEL JEFE



FUENTE: Elaboración propia

Esta parte de la encuesta reflejada en el gráfico 10 nos aclara las opiniones de los empleados, al momento de hablar de la imagen que tienen de su jefe, los resultados reflejan que el 38% de los empleados aseguran que su jefe es una persona de principio, el 18% apoya la idea de una manera un poco más indiferente, el 33% prefirió no brindar ningún tipo de respuesta clara y finalmente un grupo de trabajadores dice lo contrario de su jefe con un 4% y tras ellos un grupo del 7% que dudan de los principios del jefe. La mayoría de los empleados asegura que su jefe es una persona con principios bien definidos y tienen una imagen positiva del mismo, por lo contrario lo curioso es que existe un grupo numeroso de empleados que prefieren no emitir una respuesta clara y conversando con algunos empleados, esto se debe a que temen alguna reacción negativa por parte de su superior.

Gráfico 12: CONFIANZA EN EL JEFE

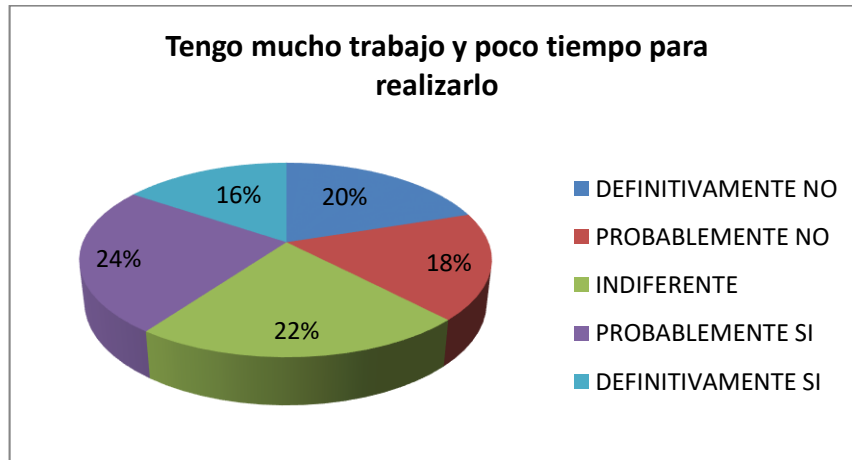


FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 11 refleja el resultado de la pregunta que está enfocada en determinar el grado de comunicación entre Jefe y Subordinado, la cual parece ser un problema ya que la mayoría de los empleados con un 42% prefirieron quedar en neutralidad además de que el 31% de ellos dicen que no hay mucha probabilidad de conversar con el jefe de una manera más tranquila acompañados por un pequeño grupo del 7% que dicen que definitivamente no se puede hablar con el jefe y un 2% asegura que si se puede hablar con los jefes apoyados por un 18% que dicen alguna vez haber conversado con su superior. Esto demuestra que los canales de comunicación con los jefes son escasos y que el flujo de comunicación no es bueno, ya que los empleados aseguran que tener una conversación con el jefe es muy poco probable ya que estos no cuentan con el tiempo para sus empleados y que además la mayoría del tiempo no se encuentran en las instalaciones.

4.2.1.4 Presión

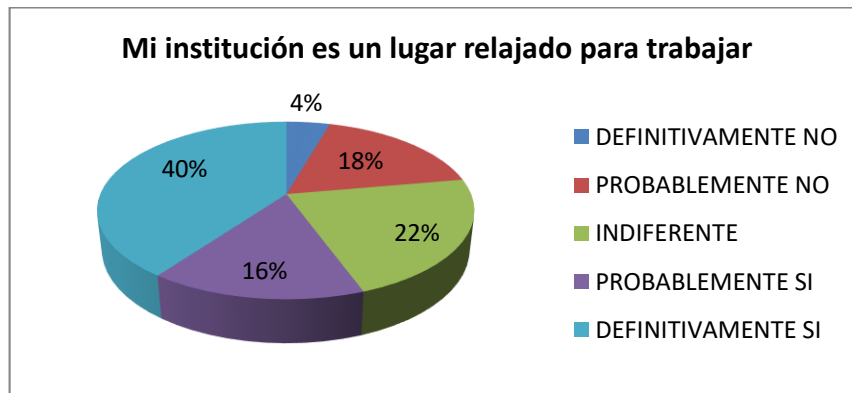
Gráfico 13: TIEMPO - TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

Esta consulta fue realizada con el objetivo de ayudar a determinar si los empleados se sienten presionados con el horario de trabajo, al momento de cumplir sus tareas y objetivos, las respuestas a esta interrogante reflejada en el gráfico 12 fueron las siguientes; 16% dijo que tiene demasiado trabajo, un 24% de los empleados dijo tener las mismas dificultades a veces, un 22% de ellos prefiere quedar indiferente a esta pregunta, un 18% dice tener un poco de holgura en el trabajo y un 20% dice tener trabajo regular y tiempo suficiente para ejecutarlo. En cuanto a esta pregunta, los resultados obtenidos son diversos ya que aproximadamente los grupos están igualados en su opinión y esto se debe a que cada cargo tiene diferente horario de trabajo, lo que conviene a algunos y perjudica a otro grupo.

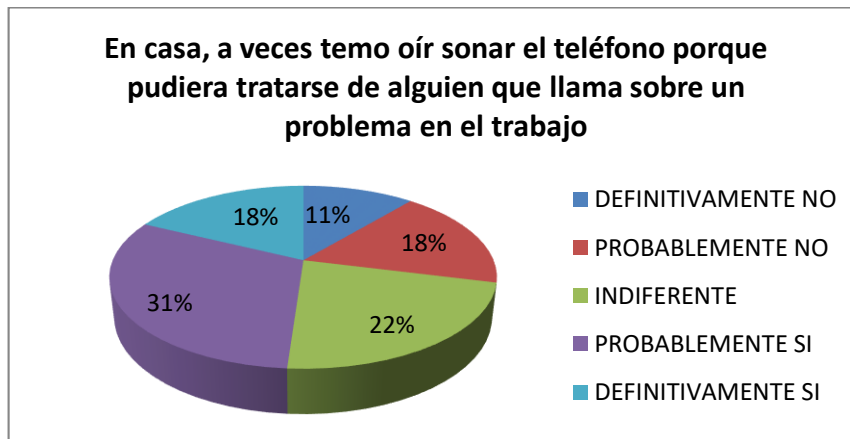
Gráfico 14: TRANQUILIDAD EN AMBIENTE LABORAL



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 13 refleja el resultado de la pregunta la cual fue pensada para ayudar a medir el grado de tranquilidad que sienten o no los empleados al momento de realizar sus actividades en la institución. La mayoría de los empleados con un 40% aseguran que es un lugar relajado para trabajar y otro grupo del 16% dicen tener cierto grado de relajación a veces al momento de trabajar, un 22% prefirió quedar en indiferencia a la pregunta, un 4% dicen no tener relajación en su trabajo en ningún momento y un 18% que probablemente no tuvieron momentos de relajación al momento de realizar su trabajo. Al igual que la pregunta anterior, esta se encuentra dividida por consecuencia de la diversidad de los cargos dentro de la institución mencionadas en el capítulo 3 y a la calidad de superior que tienen, ya que algunos dicen sentir tranquilidad en su trabajo por no tener presión al momento de realizar sus actividades y tener el suficiente tiempo para concluir las y otros todo lo contrario, como un jefe exigente y poco tiempo para realizar las tareas.

Gráfico 15: PRESIÓN FUERA DE HORARIO

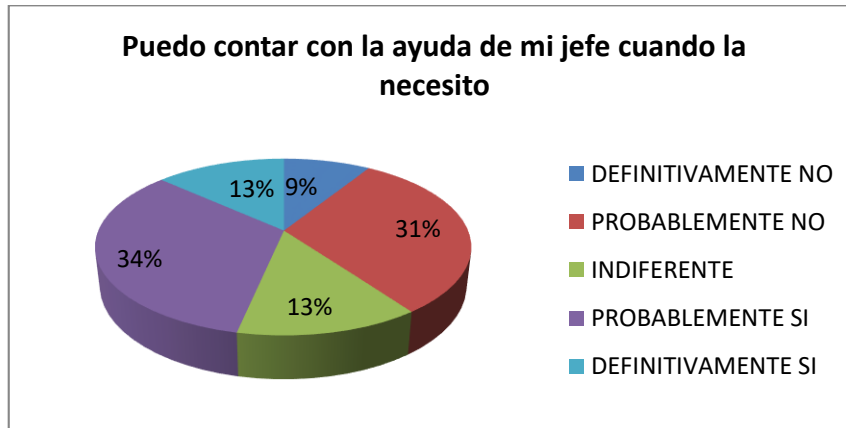


FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a esta consulta resumida en el gráfico 14, se realizó para medir y determinar el grado de exigencia que tiene el instituto con los empleados y también medir la disposición del empleado con el instituto, el 18% de los trabajadores dicen sentir presión al momento de oír una llamada de trabajo, un 31% de ellos dice sentir cierto grado de susto al momento de tener una conversación vía telefónica de la institución, el 22% de los trabajadores son indiferentes a esta pregunta, el 18% dice no sentir presión en la mayoría de los casos y un 11% aseguran no sentir ningún tipo de miedo o presión alguna al momento de atender alguna llamada telefónica de la institución. Los porcentajes de esta respuesta se deben a que en la institución existen diferentes grupos de empleados con diferentes opiniones debido a las razones expuestas en las preguntas anteriores. Por lo cual se puede concluir que algunos empleados están conformes con su trabajo, otro grupo se encuentra disconforme, otro grupo ya no tiene la disposición de trabajar y por el contrario también existen empleados con la disposición de ayudar a la institución.

4.2.1.5 Apoyo

Gráfico 16: COLABORACIÓN DEL JEFE



FUENTE: Elaboración propia

En cuanto al gráfico 15, éste sirve para determinar si en los jefes existe interés y disposición de apoyar a sus subordinados cuando ellos lo requieran, a lo cual el 13% de los trabajadores dice recibir ayuda de su jefe en el momento preciso, el 34% de ellos aseguran recibí cierto grado de ayuda por parte de sus jefes y no en el momento indicado otros 13% de los empleados prefieren quedar en total indiferencia a la pregunta, un grupo del 31% dice no recibir mucha ayuda de su superior y finalmente el 9% asegura no recibir ningún tipo de ayuda por parte de sus jefes ni en el momento que se les necesita. Estos resultados reflejan diferentes grupos de trabajadores con diferentes opiniones y eso se debe a los diferentes tipos de jefes que tienen, ya que el grupo que dice recibir ayuda por parte de su jefe tienen un superior con disposición a solucionar los problemas que tenga su equipo de trabajo y otro grupo que tiene un jefe al cual no le importan los problemas que se originen en su equipo de trabajo, generando un clima de trabajo distinto para cada uno de los grupos de trabajadores que reduce la unión como institución debido a las diferencias entre grupos.

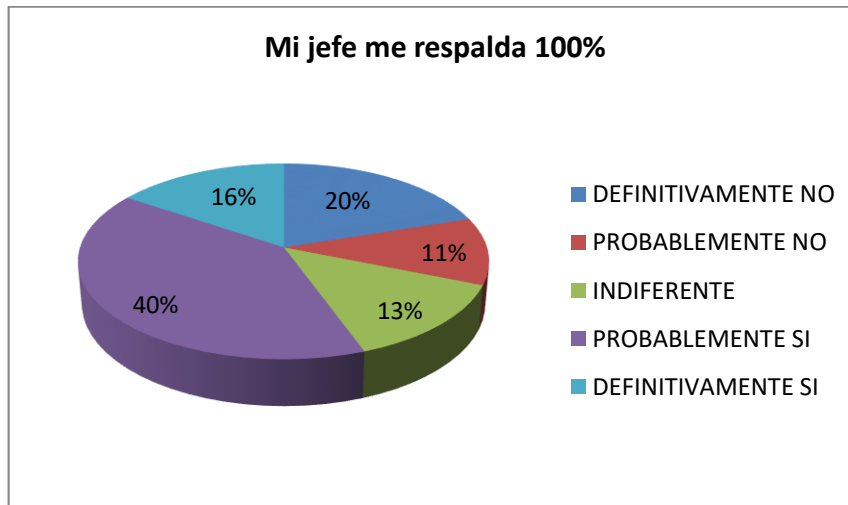
Gráfico 17: INTERES EN EL DESARROLLO PROFESIONAL



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 16 nos muestra el resultado de la pregunta que ayuda a definir si a la institución le interesa ayudar y brindar oportunidades a sus empleados, las respuestas reflejan que el 16% de los empleados de la institución piensan que su jefe tiene interés en que sus empleados se desarrollen profesionalmente, el 22% de ellos tiene dudas acerca de ello pero creen que su jefe si se interesa en su desarrollo. Un grupo grande del 24% queda en total duda acerca de esta cuestión por otra parte existe un 22% de los empleados que no están seguros acerca del interés de su jefe pero consideran que no, finalmente el 9% contesta con una rotunda negativa. Según los resultados obtenidos y la observación directa en el instituto, un grupo de trabajadores recibe un tipo de ayuda para desarrollarse profesionalmente ya que reciben becas en diferentes cursos con el objetivo de tener personal más especializado como por ejemplo los docentes del instituto. Por otra parte existe un grupo de trabajadores que no reciben estos beneficios pero los necesitan, estos son personal operativo como secretaria, administración y contabilidad. Y otro grupo indiferente ya que sus cargos no necesitan desarrollo profesional según la directiva, como ser los puestos de limpieza y bioseguridad todos especificados en el capítulo 3.

Gráfico 18: RESPALDO DEL INMEDIATO SUPERIOR

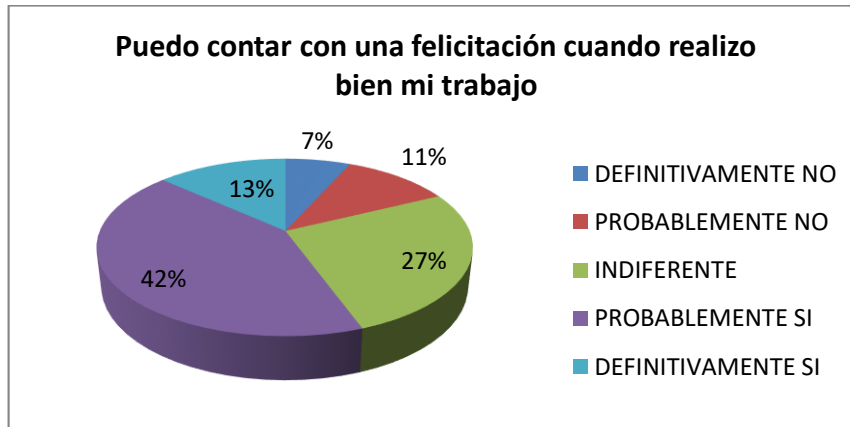


FUENTE: Elaboración propia

Al momento de hablar acerca del respaldo de su superior en el gráfico 17, éste nos sirve para ver si los jefes dan la cara por las decisiones que tomen sus dependientes y si es que defienden a su grupo de trabajo, los empleados de la institución consideran que si existe un gran respaldo por parte de sus respectivos superiores con un porcentaje del 56% entre sí y probablemente sí, un 13% de empleados quedan en indiferencia al momento de contestar esta pregunta, y un grupo del 31% entre no y probablemente no dicen que no hay respaldo por parte de su jefe. En este ámbito la mayoría de los trabajadores aseguran tener el respaldo de su jefe dentro de su trabajo, esto se comprobó mediante la observación directa en el instituto, a que se pudo observar jefes que defienden a sus empleados con la directiva, ya que se comportan más como líderes al momento de defender los intereses de su grupo de trabajo. Como por ejemplo al momento de hablar del aumento o reducción de sueldos, establecimiento de horarios, etc.

4.2.1.6 Reconocimiento

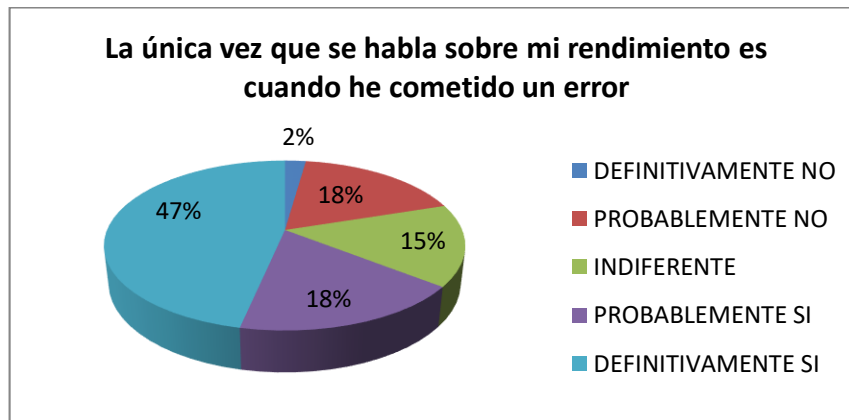
Gráfico 19: FELICITACION POR UN BUEN TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 18 refleja si existe algún tipo de reconocimiento o premio por una tarea realizada de manera destacada, y los siguientes resultados fueron, un 13% de los empleados aseguran siempre haber recibido felicitaciones por un buen desempeño en su trabajo, un 42% de ellos dice haber recibido alguna vez una pequeña felicitación, un 27% queda en total neutralidad en cuanto a esta pregunta y un grupo del 18% dicen que no y probablemente no haber recibido una felicitación alguna vez. En conclusión la mayoría de los empleados segura que les felicitaron por un trabajo bien realizado, esto ayuda a la institución a desarrollar un clima laboral competitivo e impulsar a sus trabajadores a realizar sus tareas de mejor manera.

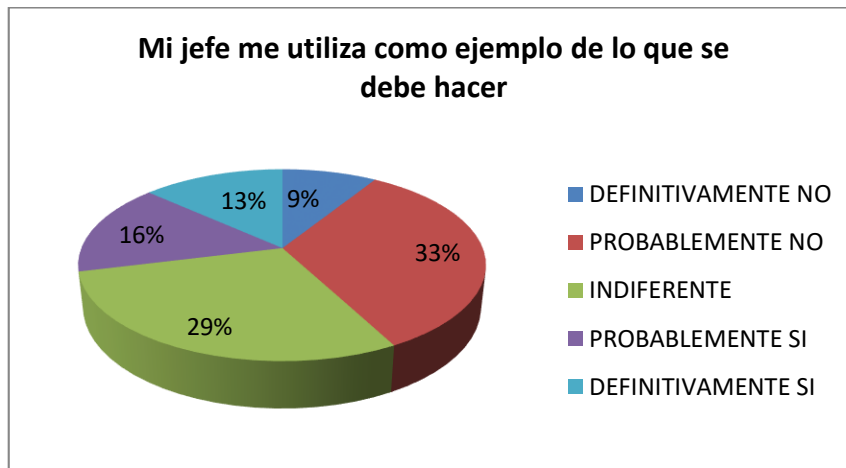
Gráfico 20: FELICITACION POR RENDIMIENTO EN EL TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

Esta pregunta está enfocada para definir si la institución simplemente se fija en los resultados de sus empleados y no en sus logros personales, a lo cual en el gráfico 19 la mayoría de los trabajadores con un 47% dicen que la única vez que se habla de ellos es cuando cometen un error apoyados de un grupo del 18% que brindan una respuesta probablemente positiva, un pequeño grupo del 15% dice no tener idea acerca de este tema por otra parte un 20% dicen no y probablemente no haber escuchado hablar de su persona al momento de cometer un error. Estos resultados muestran que como cualquier organización, esta se basa en los resultados, ya que la directiva asegura que no importa como los trabajadores realicen sus actividades, lo único que mide el desempeño de un funcionario son sus resultados, esto está más enfocado a solo ciertos cargos dentro del instituto; como el de coordinador de proyectos y encargados de los convenios con áreas rurales.

Gráfico 21: EJEMPLO DE UN BUEN TRABAJO

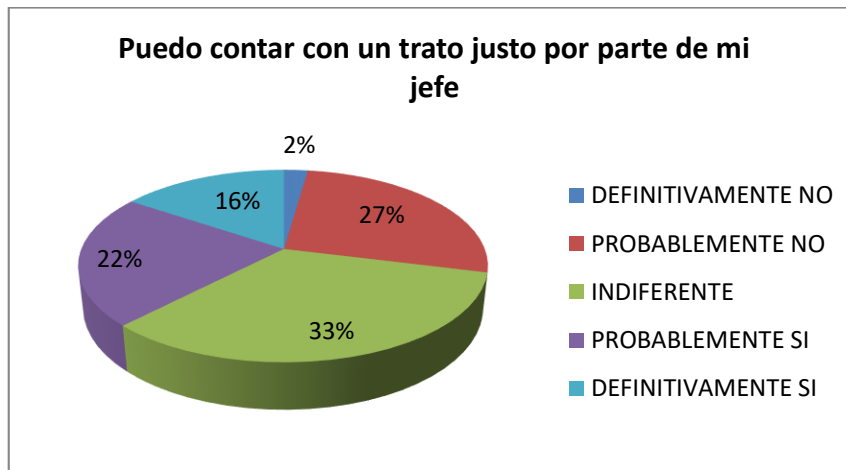


FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a esta consulta, sirvió para ver si los superiores tienen algún método para reconocer a los trabajadores a nivel personal o de destacar el trabajo solo de ciertos trabajadores, el gráfico 20 refleja que los empleados dan una respuesta negativa e indiferente; con el 9% de trabajadores que dicen no, un 33% dicen que probablemente no y un grupo del 29% parece quedar indiferente a esta pregunta y por el contrario dos grupos del 16% y 13% dicen si y probablemente si respectivamente. Lo que reflejan los resultados son el panorama de preferencia que tiene los jefes con una cantidad reducida de trabajadores, ya que ese pequeño grupo respondió que sí, por lo contrario otro grupo mucho más grande dice nunca fueron presentados como un ejemplo a seguir y otro grupo reúne a los trabajadores a los cuales no les importa ser o no ser un ejemplo para los demás lo que una vez más es una desventaja para la organización ya que su personal no se encuentra bien motivado como para competir por ser el empleado ejemplar.

4.2.1.7 Equidad

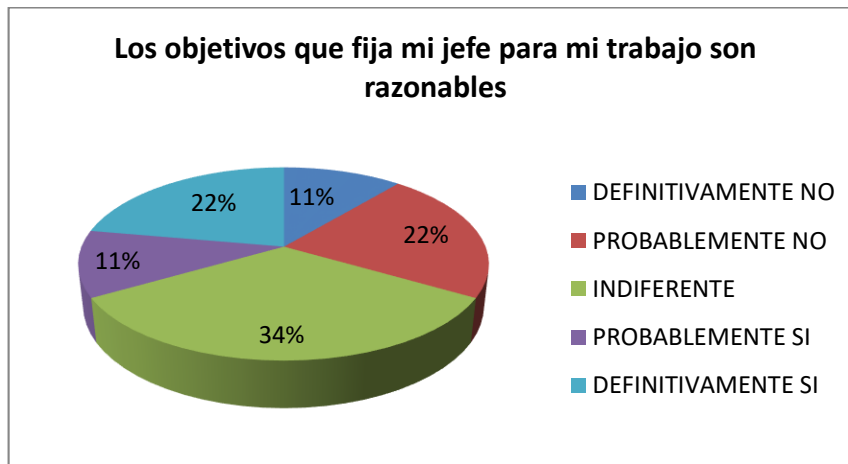
Gráfico 22: TRATO JUSTO DEL JEFE



FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a equidad el gráfico 21, determina si la exigencia es aplicada a los empleados al mismo grado y de la misma forma, la mayoría de los empleados con un 33% se quedan en indiferencia al momento de responder, por otra parte un grupo del 16% dice notar un trato justo por parte de su jefe, un 22% brindan una respuesta probablemente positiva al trato justo y un grupo del 29% dicen que no recibir un trato justo por parte de sus superiores. El porcentaje expuesto en la gráfica confirma el grado de equidad que existe en la organización el cual se encuentra muy dividido, ya que un grupo de empleados asegura que los jefes tienen otro tipo de trato a algunos de sus compañeros y otro grupo aseguran ser tratados de manera igualitaria. Lo que genera molestia en el grupo de empleados que dicen que existe favoritismo en ciertos miembros del equipo, lo que conlleva a la envidia y evita la cohesión y empatía en el equipo de trabajo.

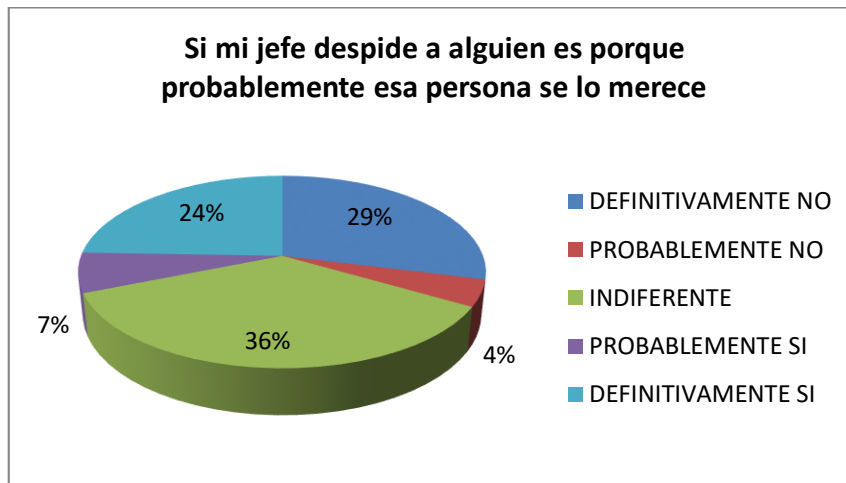
Gráfico 23: OBJETIVOS DEL JEFE HACIA EL TRABAJO DESIGNADO



FUENTE: Elaboración propia

En cuanto al gráfico 22, definió si los objetivos y metas impuestas a los empleados son o no alcanzables a lo cual la mayoría de los empleados con un 34% quedan indiferentes a esta pregunta, un 11% y un 22% de ellos dicen que los objetivos no son razonables o en su mayoría no lo son respectivamente y en contrariedad a lo anterior un 22% de los trabajadores dicen que los objetivos son razonables y medianamente razonables. El porcentaje de esta pregunta siempre llevará una división muy clara debido a los diferentes cargos dentro del instituto listados en el capítulo 3. Ya que los objetivos a cumplir para cada cargo varían totalmente, ya que los cargos operativos como secretaria tienen objetivos bien definidos y delineados, sin embargo existen otros cargos como Encargados de proyectos a los cuales se les fijan metas y objetivos un poco más difíciles de ser logrados como por ejemplo número de proyectos, convenios en área rural, entre otros.

Gráfico 24: DESICIONES DE DESPIDO

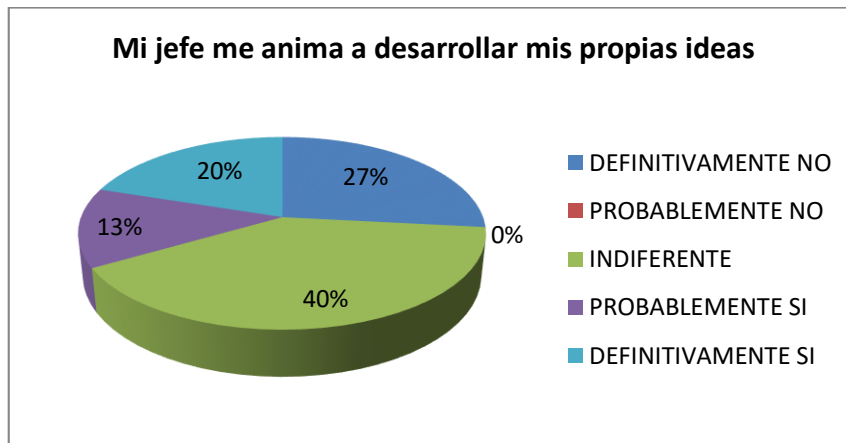


FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 23 refleja los resultados de la pregunta enfocada en corroborar si las decisiones de los jefes al momento de despedir, tiene fundamento y razón de ser o no. Según los empleados un 36% dice no conocer acerca de este asunto, por otra parte un 24% asegura que si acompañado de otro grupo del 7% que dicen que probablemente si y finalmente un 29% y un 4% que aseguran no y probablemente no respectivamente. Como se concluyó en el gráfico 21 existe preferencias a otros empleados, debido a ello el mayor porcentaje en esta pregunta prefiere dar su respuesta neutral, porque algunos empleados aseguran que algunos de sus compañeros fueron despedidos tras cometer un mínimo error, sin embargo existen otros trabajadores que tras cometer una serie de errores no son despedidos. Generando malestar y miramientos entre empleados.

4.2.1.8 Innovación

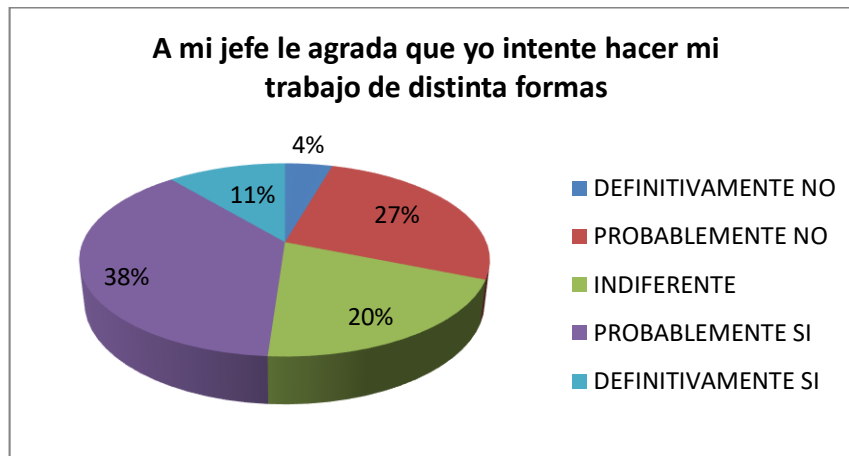
Gráfico 25: MOTIVACION A NUEVAS IDEAS



FUENTE: Elaboración propia

Esta pregunta sirvió para ver el grado de aceptabilidad que tienen los jefes con propuestas e ideas de los empleados. El gráfico 24 nos demuestra que un 27% de los trabajadores de la institución dicen que su jefe no les anima a desarrollar sus propias ideas, la mayoría con un 40% de ellos dicen no conocer acerca de la pregunta, un 13% dice alguna vez haber recibido algún tipo de aliciente por parte de su superior y finalmente un 20% aseguran con un rotundo si, haber recibido todo tipo de ánimo al momento de desarrollar sus propias ideas. Estos resultados reflejan el desinterés que tiene los empleados al momento de expresar diferentes ideas, debido a diferentes razones; como ser miedo a expresar sus ideas, desinterés en intentar mejorar su trabajo, o simplemente su jefe rechaza todas las ideas expresadas por que solo él piensa que tiene la razón.

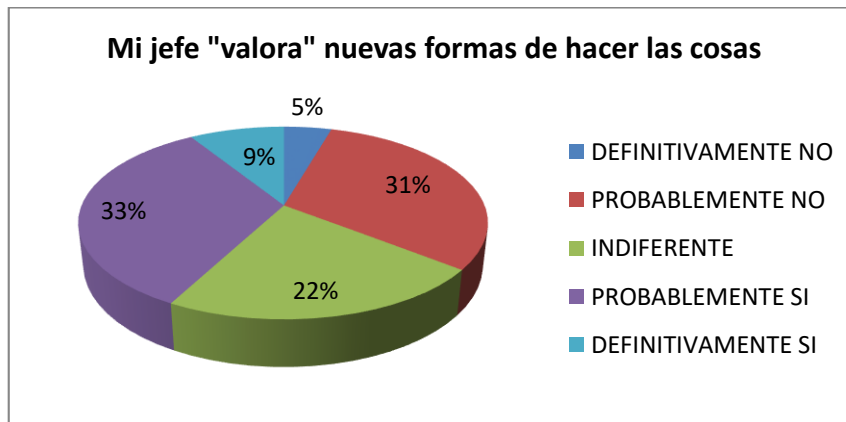
Gráfico 26: AGRADO DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 25 nos demuestra los resultados de la pregunta enfocada a comprobar si a los jefes les gustan trabajadores que realicen sus actividades de manera diferente y autónoma o les gusta un trabajo más rutinario y definido, a lo cual un 11% de los empleados aseguran que a su superior le agrada que encuentren nuevas formas de realizar sus deberes, a un 38% dicen haber recibido alguna vez apoyo al momento de cambiar su forma de trabajar, un 20% dice no conocer acerca de ello y por otra parte un 27% y un 4% dicen que a su jefe probablemente no le guste o simplemente no quiera cambiar la forma en que trabajan. Por lo tanto esta pregunta comprobó que la mayoría de los empleados asegura que a su jefe le gusta que sus dependientes encuentren formas de trabajar que se acomoden a cualquier situación, lo que significa que los jefes buscan independencia en sus trabajadores, ya que conversando con los directivos, ellos temen que sus trabajadores no realicen sus tareas y/o no alcancen sus objetivos cuando no estén supervisando.

Gráfico 27: APRECIACIÓN DE NUEVAS FORMS DE TRABAJO



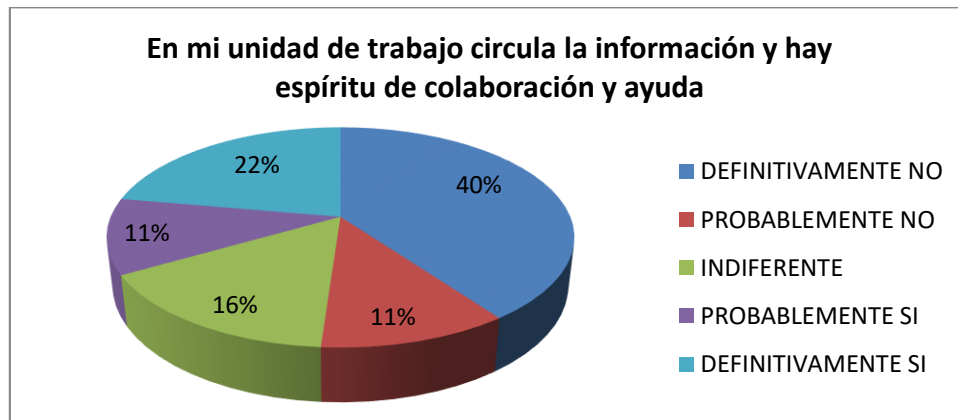
FUENTE: Elaboración propia

Esta consulta está definida para averiguar si los jefes valoran y/o premian la creatividad de sus dependientes al momento de realizar sus tareas. Según el gráfico 26 los trabajadores solo un 9% opina que su jefe valora su creatividad, apoyados por un 33% que dicen que probablemente su jefe valore las nuevas formas de hacer las cosas, un 22% queda indiferente a la consulta, un 31% dice que existiría la posibilidad de que su jefe no valoren los cambios y un 5% asegura que su superior no valora las nuevas formas de hacer las cosas. Lo que refleja esta pregunta es una respuesta dividida, ya que un grupo de trabajadores asegura que su creatividad es premiada por su superior, otro grupo por lo contrario no recibe ningún premio por su creatividad y finalmente un grupo que no ofrece nuevas formas de desarrollar su trabajo.

4.2.2 Dimensiones – Satisfacción Laboral

4.2.2.1 Satisfacción por el Trabajo en General

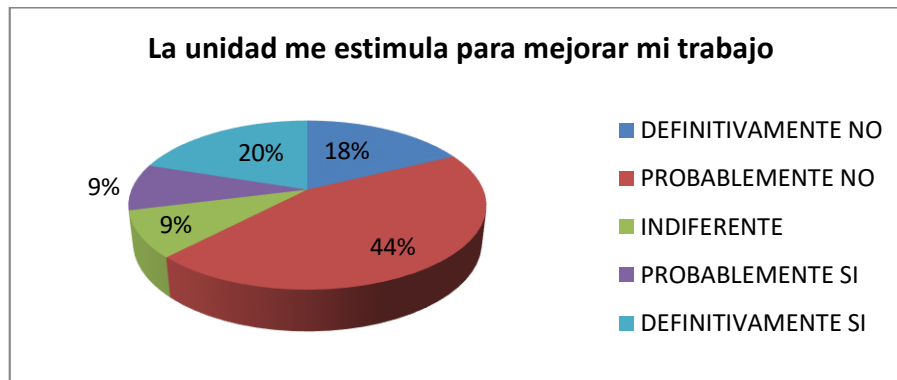
Gráfico 28: COLABORACION Y AYUDA



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 27 indica los resultados que se obtuvieron de la primera pregunta de la variable Satisfacción Laboral, lo cual nos ayudó a tener una idea más clara de lo que es el trabajo en equipo dentro de la institución, sin importar el rango jerárquico que tengan, donde se pudo observar que un 40% asegura que no existe buena comunicación ni espíritu de trabajo, un 11% que también dicen notar ciertas deficiencias al momento de tratar la información y trabajar en equipo, un 16% prefiere quedar en neutralidad, un 11% dicen que no están seguros de confirmar si existe un buen espíritu de trabajo y por último un 22% aseguran que existe una buena colaboración dentro de la institución. Esto nos da a entender que una gran mayoría del personal indica que no se sienten cómodos con la colaboración de equipo que reciben dentro de la institución, ya sean por diferentes razones como ser falta de empatía, falta de comunicación, entre otros, a esto lo podemos denominar como un gran problema de crecimiento tanto personal y/o organizacional, afectando de gran manera a la institución.

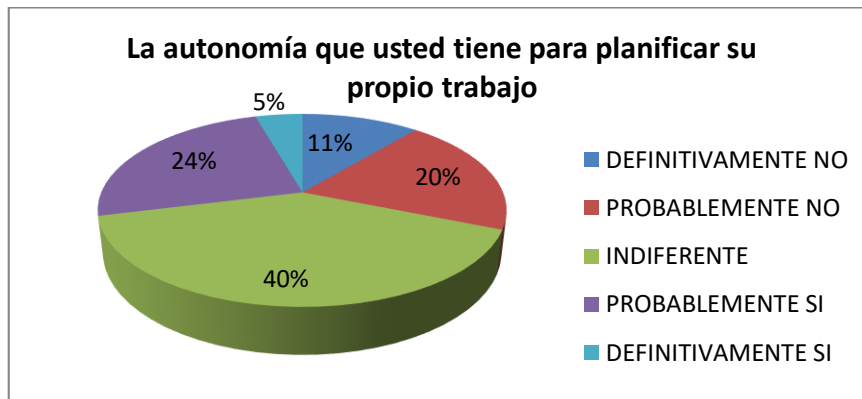
Gráfico 29: ESTIMULACIÓN DE MEJORAMIENTO LABORAL



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 28 se muestra los resultados que se obtuvo al momento de tratar esta pregunta, lo cual nos ayudó a poder determinar si como equipo existe algún tipo motivación dentro de la institución al momento de desarrollar su trabajo, obteniendo así, un 18% del personal indica que no existe ningún tipo de incentivo, un 44% indica que no está seguro de que exista dicha estimulación, un 9% queda en total indiferencia acerca de esta pregunta, otro 9% de los empleados dicen a veces se ve este tipo de incentivo por parte de algunos de sus compañeros y solo un 20% dicen haber recibido algún tipo de estímulo para mejorar su trabajo. Este resultado nos ayudó a tener una respuesta más clara de lo mencionado, teniendo en cuenta que la estimulación se contempla a todo aquello que por medio de recompensas o también llamados estímulos, despiertan en el individuo la motivación para realizar una tarea, ya sea por parte de la institución o por parte de sus compañeros, notando así que casi la mitad del personal indican que no son motivados, y que prefieren elaborar su trabajo de manera independiente y personal, esto afecta a la institución, ya que no existe motivación laboral para obtener una satisfacción laboral.

Gráfico 30: AUTONOMIA LABORAL

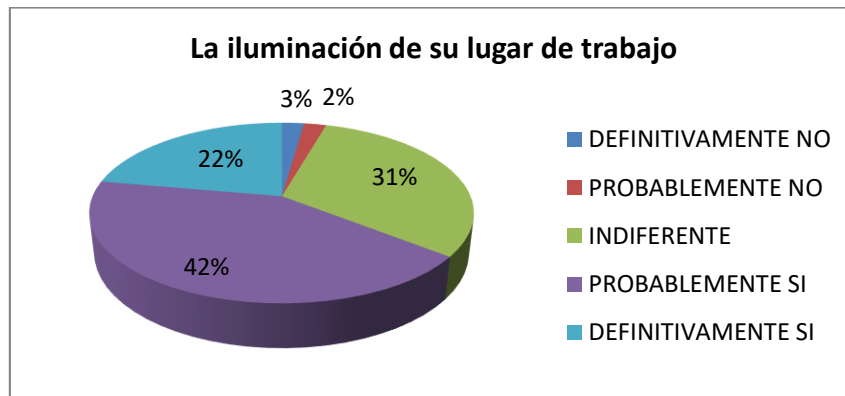


FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 29 muestra aquellos datos obtenidos posteriormente a la encuesta, para saber más acerca de la habilidad que tiene el personal al momento de tomar sus propias decisiones para realizar sus tareas designadas, a lo que la mayoría de los trabajadores con el 20% marcó la opción de probablemente no existe autonomía, un 40% quedan totalmente imparciales al momento de dar una respuesta clara, un 24% dice haber tenido alguna vez un grado de autonomía en su trabajo, un 5% aseguran tener autonomía para planificar su trabajo, finalmente un 11 % dice no tener autonomía al momento de planear en su trabajo. Como bien se menciona en el capítulo 2, la autonomía es la toma de decisiones personales que va ligado estrechamente con la responsabilidad, los resultados obtenidos nos llevó a entender que la mayoría del personal prefiere no dar una opinión que incline a una respuesta positiva o negativa, por lo que podemos definir que el personal toma sus propias decisiones pero no se responsabiliza en su totalidad de los actos que ocasiona su trabajo, respondiendo así indiferentemente, esta conclusión se sacó en base a la observación que se hizo en una de las visitas al instituto.

4.2.2.2 Satisfacción Por El Medio Ambiente Físico Del Trabajo

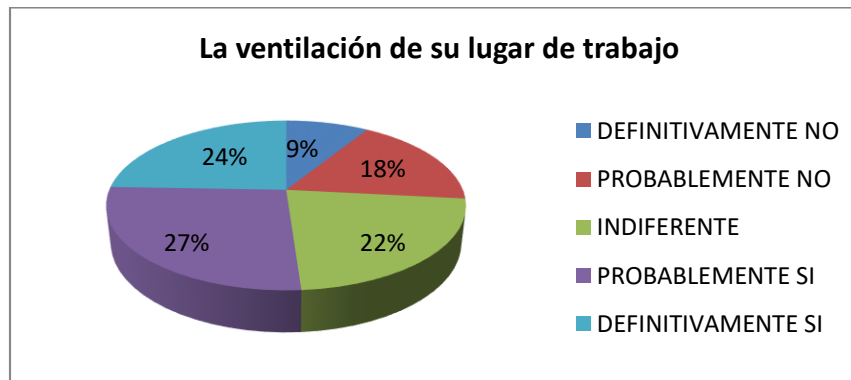
Gráfico 31: ILUMINACION DEL AMBIENTE LABORAL



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 30 refleja resultados acerca de una parte del ambiente físico de su área laboral, esta pregunta se realizó para saber si el personal está conforme con la iluminación durante su jornada laboral, dichos resultados nos muestra que la mayoría de los empleados está conforme y probablemente conforme con la iluminación que tiene en su trabajo con grupos de 22% y 44% respectivamente, un grupo del 31% de los trabajadores queda indiferente y un 5% no está de acuerdo con la iluminación. Cabe mencionar que la iluminación como parte del ambiente físico es un aspecto importante para que el personal pueda realizar su tarea designada de manera adecuada, y basándonos en los resultados se puede decir que el aspecto de iluminación cumple adecuadamente dentro de la institución obteniendo satisfacción en la mayoría del personal.

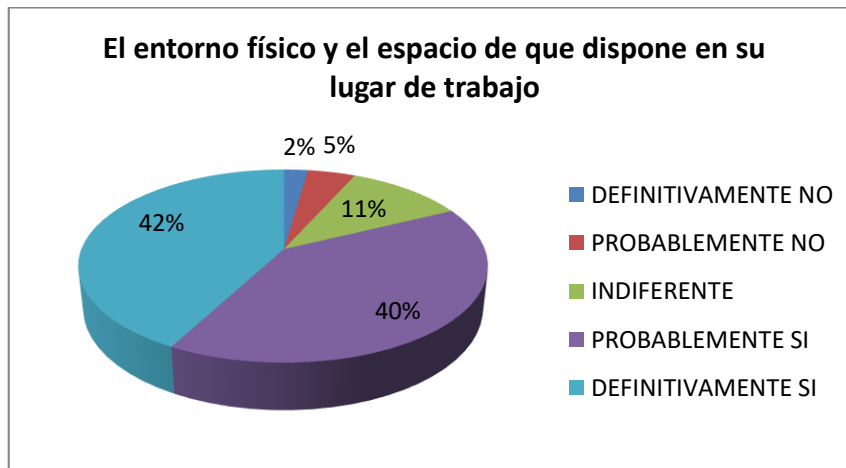
Gráfico 32: VENTILACION DEL AMBIENTE DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 31, se puede observar resultados acerca de ventilación del ambiente laboral, la presente pregunta nos ayudó a analizar acerca la conformidad y satisfacción con la ventilación del ambiente laboral, en el cual un 18% brinda una respuesta probablemente negativa, un 22% de ellos prefiere quedar imparcial al momento de responder esta pregunta, un 27% de los empleados piensan que la ventilación es probablemente buena, un 24% responde que definitivamente la ventilación que recibe es muy buena y finalmente un 9% asegura que la ventilación en su ambiente de trabajo no es buena. Las respuestas nos sirvió para tener una perspectiva más clara de la satisfacción acerca de la ventilación laboral, donde se puede observar que la mayoría de las personas que trabajan en la institución se sienten conformes con la ventilación de su área laboral, así también se puede observar que un gran número de personas prefieren quedar indiferentes a la pregunta.

Gráfico 33: ENTORNO FISICO Y ESPACIO DEL AMBIENTE LABORAL

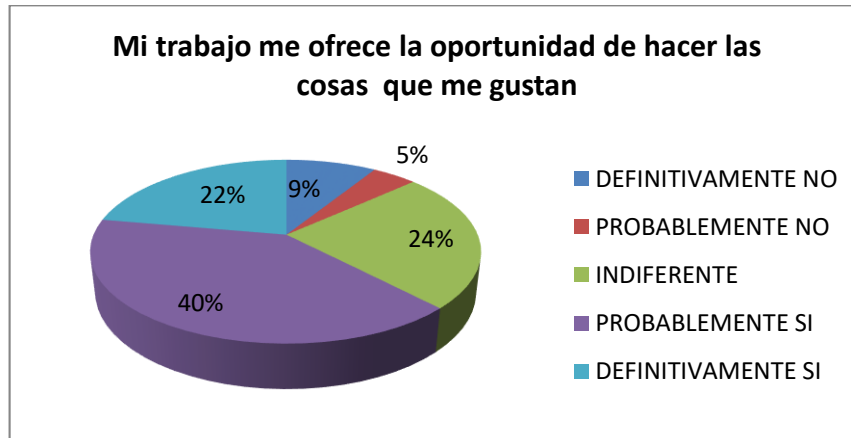


FUENTE: Elaboración propia

Al momento de hablar de espacio y entorno físico, los resultados que reflejan en el gráfico 32, nos ayudó a tener una perspectiva más clara de lo mencionado, donde los empleados brindan los siguientes resultados un 42% y un 40% piensa que su entorno físico es definitivamente y probablemente bueno, un 11% de ellos prefiere ser imparcial acerca de esta pregunta y un reducido personal es decir el 7% está en contra. Estos resultados nos indican que la mayoría del personal se encuentra satisfecho con lo señalado, mientras tanto se puede decir que un pequeño porcentaje queda insatisfecho, es necesario que el ambiente laboral sea satisfactorio por el personal, ya que es uno de los puntos más importantes de la satisfacción laboral, según se menciona en el cuadro 2 como indicador de la segunda dimensión.

4.2.2.3 Satisfacción por la forma en que realiza su trabajo

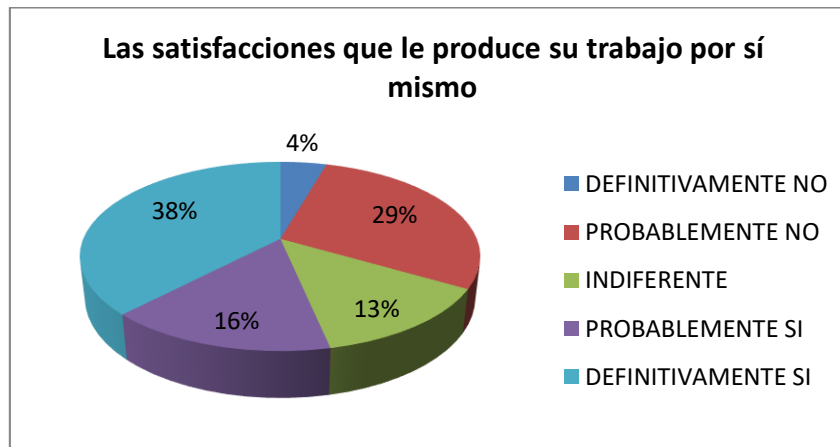
Gráfico 34: OPORTUNIDAD DE REALIZACIÓN DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 33, se puede observar resultados, que nos sirvieron para ver si el personal se encuentra satisfecho con las tareas que realiza, lo que indica es que un grupo de 22% de los trabajadores se encuentran haciendo lo que les gusta en su trabajo, un 40% se encuentra relativamente a gusto, un 24% de ellos prefieren no emitir una respuesta más parcial, y por último un 5% y un 9% no se encuentran haciendo lo que les gusta definitivamente y/o probablemente. Tomando en cuenta los resultados obtenidos existe una satisfacción acerca de lo mencionado, por parte de una gran mayoría. Es muy importante hacerles sentir satisfechos al personal por la buena labor que desempeña en favor de la institución, así también se recomienda incentivar la buena conducta, es decir los buenos resultados que se obtiene mediante tareas designadas con el objetivo de generar oportunidades a innovaciones laborales.

Gráfico 35: SATISFACCION DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 34 se habló acerca de la satisfacción que le produce su trabajo al momento de realizar su trabajo, la misma que nos ayudó a tener una idea más clara acerca de que si el trabajador se encuentra satisfecho después de cumplir con sus tareas, la decisión que tomaron los trabajadores fue dividida ya que un 38% asegura que definitivamente su trabajo les provoca satisfacción, un 16% que dijeron que probablemente se encuentren satisfechos, un 13% queda en neutralidad al momento de contestar esta pregunta, por otra parte un 29% dice que probablemente no está satisfecho con su trabajo y un 4% asegura que su trabajo no les produce ningún tipo de satisfacción. Esta pregunta nos llevó a conocer la satisfacción que siente el empleado al momento de realizar su trabajo, es decir si existe un crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y la vida, donde se puede observar que casi la mayoría del personal se encuentra satisfecho con lo mencionado pero también se refleja que un 29% indica que probablemente no se encuentre satisfecho, se puede decir que existe esta falencia ya que se pudo notar en una de las entrevistas, existe una falta de interés de parte sus superiores a los informes que presentan. Esto genera un descontento y por ende la insatisfacción en ciertos trabajadores.

Gráfico 36: OPORTUNIDAD DE REALIZAR COSAS EN SE DESTACAN

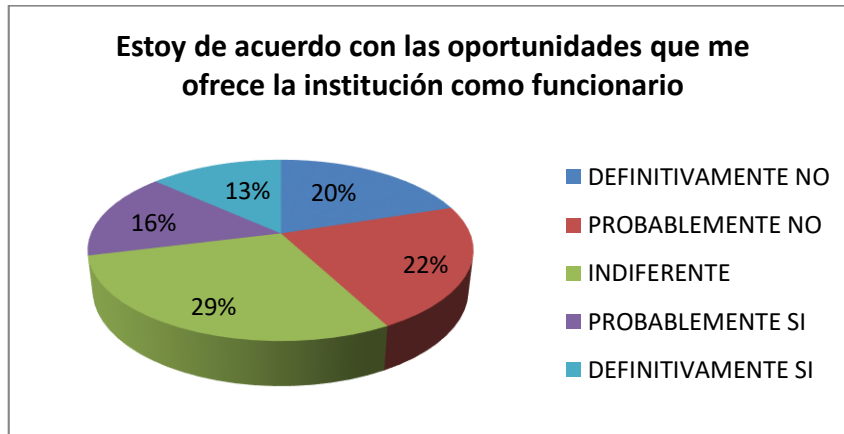


FUENTE: Elaboración propia

En cuanto el gráfico 35, nos sirvió para ver si el instituto brinda diferentes tipos de oportunidades de realizar tareas al personal idóneo, a esto los trabajadores respondieron que un 27% asegura que su trabajo definitivamente no les ofrece la oportunidad de realizar cosas en las que se destacan individualmente seguido de un 20% que piensa que probablemente su trabajo no les brinda la oportunidad de destacarse, un 13% prefiere quedarse en imparcialidad al momento de responder, otros grupos del 20% cada uno, respondieron con un probablemente no y un definitivamente no. Este resultado nos indica que existe una imparcialidad de parte del personal que trabaja en la institución a cerca de las oportunidades que se le brinda personalmente ya que grupos reducidos se enfocaron en responder diferentes escalas de Likert, la misma se pudo observar mediante un comportamiento negativo, designando tareas a personas no adecuadas para resolver la misma, provocando este resultado no equitativo y desfavoreciendo en el crecimiento de la institución.

4.2.2.4 Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

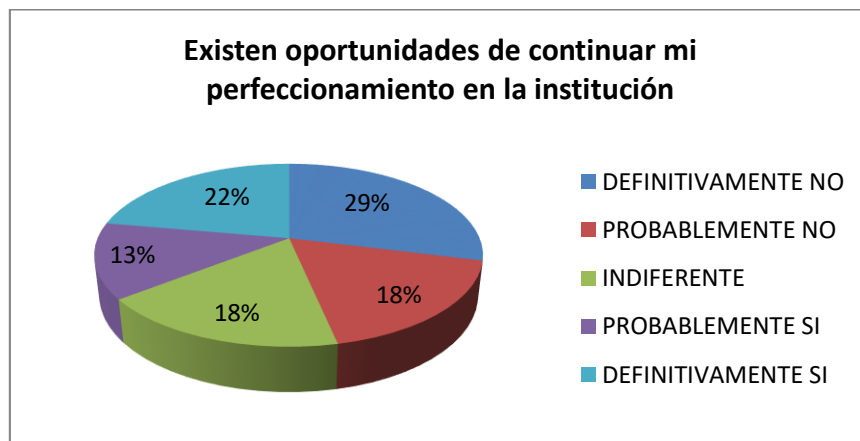
Gráfico 37: SATISFACCION POR LA OPORTUNIDADES DE TRABAJO



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 36 se habla acerca de las oportunidades que el trabajo les brinda, para saber si a la institución le interesa el desarrollo personal de sus trabajadores, reflejando así un 29% queda en total indiferencia a esta pregunta, seguido de un 22% que marcó la opción de probablemente no, un 20% de los trabajadores marcó la opción definitivamente no y por otro parte un grupo del 16% y un 13% respondieron con un probablemente sí y un definitivamente sí respectivamente. Estos resultados se inclinan a un resultado negativo, lo que indica que no existe una buena satisfacción acerca de las oportunidades que brinda la institución, mencionando así por algunos trabajadores que no cuentan con ningún tipo de apoyo para la superación profesional, ni motivación personal de parte de sus superiores, dejando de lado éste aspecto importante perjudicando de gran manera a la institución, por otro lado una cantidad del personal si recibe apoyo de superación profesional en el área de su crecimiento organizacional.

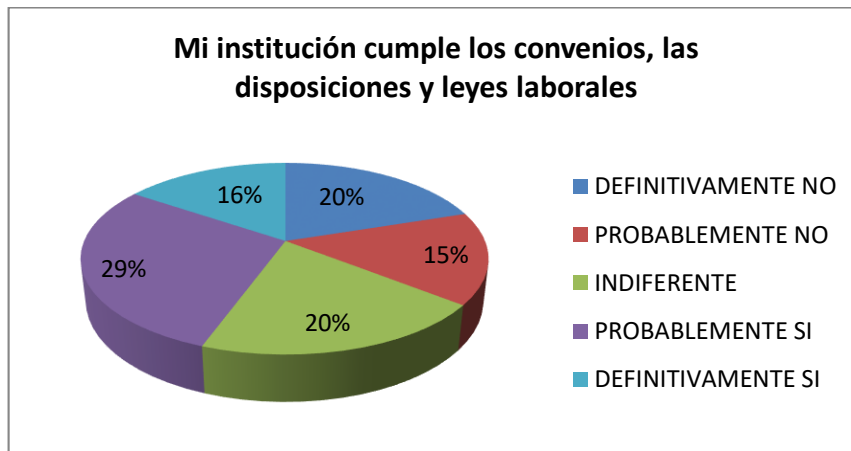
Gráfico 38: OPORTUNIDAD DE PERFECCIONAMIENTO LABORAL



FUENTE: Elaboración propia

La pregunta del gráfico 37, nos ayudó para saber si el personal se encuentra satisfecho con las oportunidades de ascenso y cambio de cargos, lo que la mayoría de los empleados, es decir que un 29% cree que definitivamente no existe la oportunidad de perfeccionamiento en la institución, un 18% tiene la idea de que probablemente no, un 18% prefiere no emitir una respuesta definida y un grupo del 22% da la contrariedad diciendo que existe la oportunidad de perfeccionamiento en la institución, finalmente un grupo del 13% que dice que probablemente exista la oportunidad de perfeccionamiento en la institución. El presente resultado nos da a conocer que existe una respuesta negativa e indiferente, por lo cual podemos deducir basándonos en el resultado y una observación directa, que el porcentaje menor son los de la alta jerarquía, mientras que el personal que indica que no, son aquellos de una jerarquía baja y algunas medianas, además esto se debe a que el personal es transitorio lo que quiere decir que no están el tiempo suficiente dentro de la institución como para ascender de cargo, esto nos muestra una división del personal que no favorece a la institución, por lo que el personal no puede realizar con perfección su trabajo.

Gráfico 39: CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS

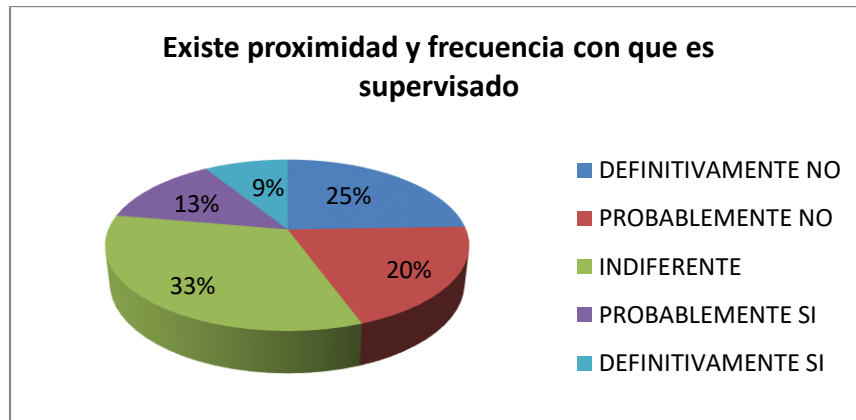


FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 38 refleja datos que nos sirven para saber si el personal se encuentra satisfecho con los beneficios legales que les brinda el instituto, en esta pregunta el 16% de los trabajadores piensa que definitivamente la institución si cumple con convenios, disposiciones y leyes laborales. El grupo más grande con el 29% marco la opción probablemente sí, un 20% prefirió marcar la opción indiferente al momento de contestar esta pregunta y finalmente un 20% y un 15% de ellos marcaron la respuesta definitivamente no y probablemente no de manera respectiva. Esto nos llevó a conocer que el personal en su mayoría indica que probablemente si cumple con los convenios respectivos, así también una gran mayoría indica ser indiferente, por lo cual no tienen conocimientos a profundidad, es por eso que su respuesta fue de esa forma, creemos que el conocimiento de lo mencionado es importante para todo el personal.

4.2.2.5 Satisfacción con la relación subordinado – supervisor

Gráfico 40: PROXIMIDAD Y FRECUENCIA DE SUPERVISION

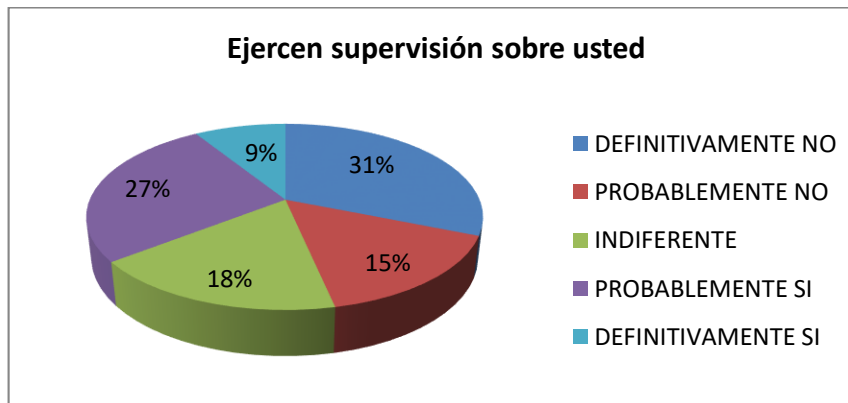


FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 39 se muestran resultados que se sacaron tras la tabulación, el cual nos sirvió para saber si existe supervisión adecuada y continua con el subordinado, donde la mayor parte de los trabajadores al parecer no tiene idea si son supervisados o no ya que el 33% de ellos marco la opción de indiferente, seguido de un 25% que piensa que definitivamente no existe ningún tipo de proximidad y frecuencia de supervisión, un 20% que también piensa en la probabilidad de que no exista algún tipo de proximidad o frecuencia de supervisión, finalmente dos grupos pequeños del 13% y el 9% que piensan que probablemente sí y definitivamente si existe algún grado de proximidad y frecuencia en el cual son supervisados en su trabajo respectivamente. El presente resultado da a conocer que es una respuesta negativa observando en el gráfico que la mayoría del personal prefiere quedar indiferente, es decir no opinar acerca de la frecuencia en que es supervisado, por lo que se pudo observar en una de las visitas a la institución, es que existe autonomía en la mayor parte de las decisiones que toma el personal, la mayoría de ellos es por la experiencia que adquirió en la institución, pero

también existe un porcentaje no tan elevado que toma sus de decisiones por falta de supervisión adecuada, lo cual afecta de gran manera a la variable dependiente.

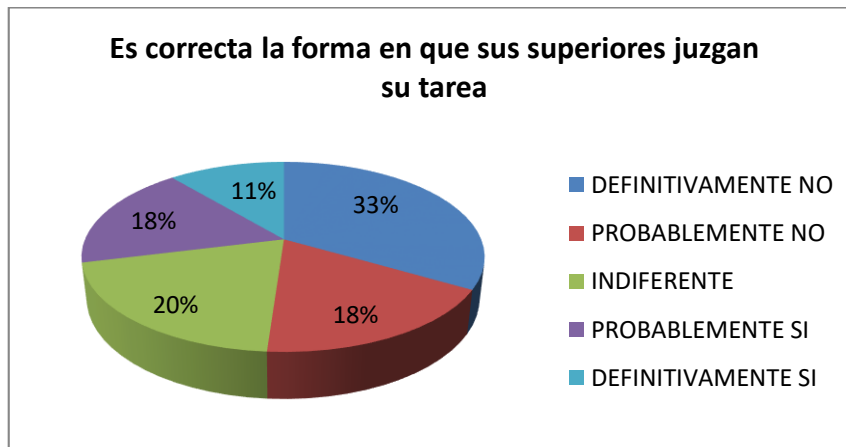
Gráfico 41: SUPERVISION AL PERSONAL



FUENTE: Elaboración propia

En el gráfico 40, se indican los resultado de la presente pregunta, la cual nos sirvió para saber si existe supervisión o no sobre el personal en general, los resultados reflejan que un 31% piensa que no existe ningún grado de supervisión, seguidos de un 15% que piensa en la probabilidad negativa de alguna vez haber sido supervisados, un 18% prefiere quedar en neutralidad acerca de esta pregunta, un 27% que dice haber sido supervisado alguna vez y un 9% que asegura que existe supervisión dentro de su trabajo. El resultado se inclina a una respuesta negativa, afirmando lo mencionado en el análisis del gráfico 38, es decir que existe poca supervisión de parte de la directiva de la institución, pero también un 27% da a conocer una respuesta casi positiva a la pregunta, observando así que el mismo corresponde a una jerarquía alta.

Gráfico 42: REVISION DE TRABAJOS

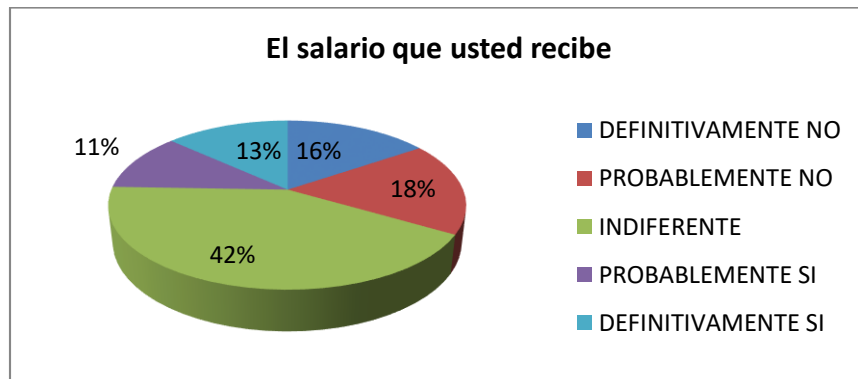


FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 41 muestran los resultados acerca de la revisión de trabajos, el cual nos ayudó a tener un mejor conocimiento de saber si al personal le parece correcta la supervisión que reciben en relación a la tarea que se le designa, el cual un 33% respondió que definitivamente sus superiores no juzgan de la manera correcta las tareas que realizan, apoyados por un 18% que aseguran una probabilidad negativa al momento de que su superior juzga sus deberes, un 20% prefiere quedar en neutralidad al momento de contestar esta pregunta, un 18% piensa en la probabilidad positiva de ser juzgados por su superior y finalmente un 11% que asegura ser juzgado de la manera más correcta por sus superiores. Como bien menciona el autor Vélez en el capítulo 2, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan dos personas formado por un superior y un subordinado, ahora bien si comparamos el resultado con lo mencionado se puede decir que existe un problema en este aspecto.

4.2.2.6 Satisfacción con la remuneración

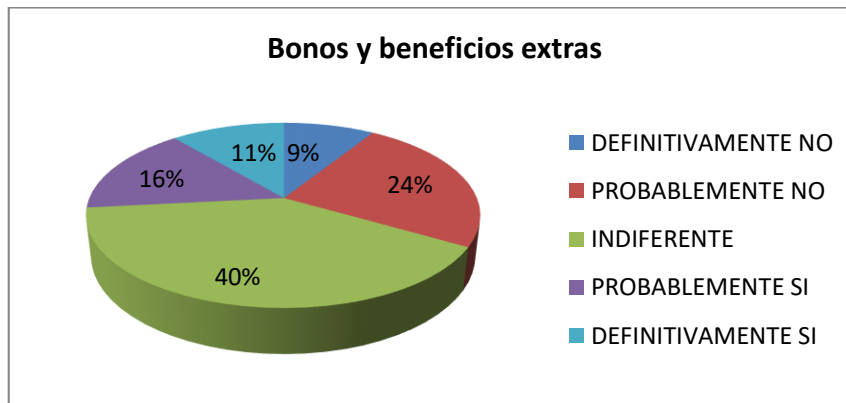
Gráfico 43: SATISFACCION CON EL SALARIO



FUENTE: Elaboración propia

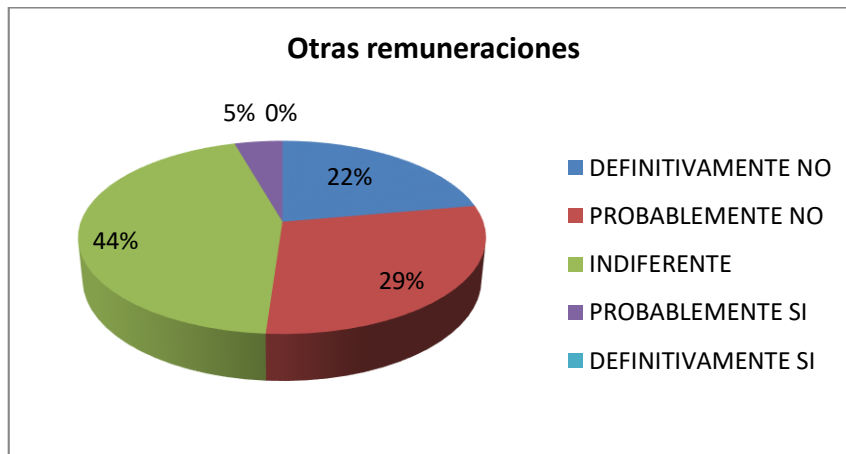
El gráfico 42 muestra resultados de la pregunta 16, el cual nos sirve para conocer si el personal está satisfecho con el salario que recibe, Casi la mitad de las personas encuestadas, es decir un 42% prefiere no contestar con una respuesta contundente al momento de hablar de la remuneración salarial, seguido de un 18% y un 16% que marcaron la opción de probablemente no y definitivamente no respectivamente y solo un pequeño grupo del 13% y el 11% dan una respuesta definitivamente y probablemente positiva a su remuneración salarial de manera respectiva. Lo que llama la atención es que un gran porcentaje del personal prefiere no dar una respuesta de satisfacción o insatisfacción, mediante una visita, preguntamos a un pequeño porcentaje del personal acerca del salario, lo cual prefiere no dar información ya que existen diferentes tipos de salarios, el motivo de su silencio es no generar desacuerdos y críticas dentro de la institución.

Gráfico 44: BONOS Y BENEFICIOS



En el gráfico 43 se muestran resultados de la pregunta que se realizó a todo el personal, acerca de los bonos y extras que recibe aparte de su salario, el cual se realizó para saber si existe otro pago y debido a que es remunerado de forma extra, el resultado nuevamente indica que el mayor porcentaje de trabajadores con el 40% prefiere no emitir una respuesta clara al momento de hablar de algún tipo de bonos y beneficios, seguidos de un 24% de trabajadores que aseguran una probabilidad negativa y un 9% que emite una respuesta definitivamente negativa asegurando de que no gozan de ningún tipo de bono o beneficio, por el contrario un 16% de ellos marco la respuesta probablemente positiva y un 11% marco la respuesta definitivamente positiva al momento de hablar de bonos y algún tipo de beneficios. Este resultado corrobora con la anterior, que el personal prefiere no hablar del algún tipo de ingreso extra que reciben, posterior a obtener el resultado tuvimos una entrevista con el director del instituto y nos dio a conocer que se las da algunos tipos de bonos extras, y que ellos reciben de forma personal sumandos en el sueldo que reciben mensualmente, la forma de pagos extras son duodécimas del sueldo que recibe independientemente cada personal.

Gráfico 45: OTRAS REMUNERACIONES



FUENTE: Elaboración propia

El gráfico 44, son resultados de la última pregunta de la variable dependiente, el cual se realizó con el objetivo de tener una idea más clara acerca de la satisfacción con la remuneración que percibe cada personal, el cual refleja que la mayor parte de las respuestas con un 44% prefieren quedar en indiferencia cuando se habla de otro tipo de remuneraciones seguidos de un 29% que brinda una probabilidad negativa y un 22% que marco un definitivo en cuanto a otro tipo de remuneración, finalmente un 5% voto por la probabilidad positiva y ningún trabajador decidió marcar una respuesta netamente positiva, confirmando que la actitud de la mayoría del personal se mantiene firme, obviando la respuesta, seguido también se puede observar que una parte del personal indican que no reciben ningún tipo de remuneración aparte de su salario correspondiente.

4.3 Cruce de variables

Se cruzaron las variables con el objetivo de determinar los puntos altos y bajos de nuestras variables dependiente e independiente según menciona el autor Koys y Decottis en el capítulo 2, Para lograr el mismo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional y satisfacción laboral que se desarrolló mediante un instrumento basado en el modelo de encuesta (véase anexo 2)

Para asegurar la pertinencia del instrumento (encuesta), fue analizada la FIABILIDAD de las variables (Por fiabilidad se entiende aquí lo que indican los coeficientes de consistencia interna) de manera más específica nos referimos al coeficiente Alpha de Cronbach, que es un coeficiente usado para saber cuál es la fiabilidad de una escala o encuesta. Un recurso muy utilizado para medir y cuantificar variables mediante un conjunto de métodos técnicas y teorías

Lo cual se refleja en el cuadro 3 “confiabilidad de clima organizacional” cuadro 4 “confiabilidad de Satisfacción Laboral” ubicados en el capítulo 3,

Cuadro 16: CORRELACIÓN DE DOS VARIABLES

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CON SATISFACCIÓN LABORAL							
DIMENSIONES	SATISFACCIÓN LABORAL						
	SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO EN GENERAL	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LA FORMA EN QUE REALIZA SU TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN SUBORDINADO - SUPERVISOR	SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN	
CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTONOMÍA	0.498	0.58	0.538	0.572	0.561	0.516
		0	0	0	0	0	0
		45	45	45	45	45	45
	COHESIÓN	0.642	0.653	0.651	0.717	0.734	0.696
		0	0	0	0	0	0
		45	45	45	45	45	45
	CONFIANZA	0.541	0.673	0.621	0.67	0.609	0.622
		0	0	0	0	0	0
45		45	45	45	45	45	
PRESIÓN	0.573	0.743	0.671	0.678	0.734	0.698	
	0	0	0	0	0	0	
	45	45	45	45	45	45	
APOYO	0.512	0.542	0.509	0.501	0.525	0.535	
	0	0	0	0	0	0	
	45	45	45	45	45	45	
RECONOCIMIENTO	0.637	0.846	0.755	0.728	0.75	0.756	
	0	0	0	0	0	0	
	45	45	45	45	45	45	
EQUIDAD	0.673	0.776	0.715	0.744	0.71	0.656	
	0	0	0	0	0	0	
	45	45	45	45	45	45	
INNOVACIÓN	0.722	0.837	0.774	0.701	0.749	0.778	
	0	0	0	0	0	0	
	45	45	45	45	45	45	

FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro Nro. 16 se destacan los siguientes datos:

Primeramente se puede notar que existe una correlación muy significativa entre las variables. La relación más alta de todas se da entre la dimensión de clima organizacional RECONOCIMIENTO y satisfacción laboral SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO. Es una relación alta 0.846 (84.6%), al poder notar el grado de relación que existe entre las variables se puede afirmar que si el clima organizacional mejora dentro de la institución por ende la satisfacción laboral en los empleados será mucho más alta.

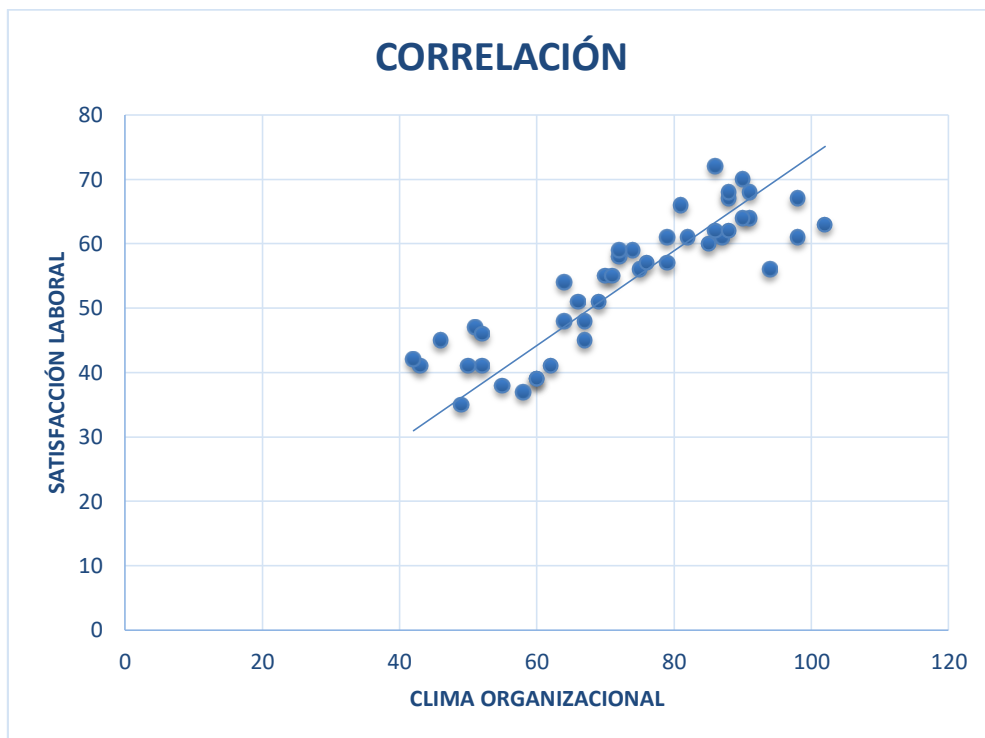
Como contrapunto la relación más baja de todas se da entre la dimensión de clima organizacional AUTONOMÍA y satisfacción laboral SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO. Es una relación mediana de 0.58 (58%). Siendo aceptable para asegurar la correlación entre nuestras variables.

También se puede observar que la correlación mayor de las dimensiones, de clima organizacional con la satisfacción con el ambiente físico del trabajo presenta un mayor grado de relación en comparación a las demás. Así también, la dimensión de satisfacción laboral que se encuentra con menor grado de relación con las demás dimensiones de clima organizacional es satisfacción por el trabajo en general, ya que presenta resultados con bajos porcentajes.

Posterior a ello se puede resaltar que la dimensión que presenta un mayor grado de relación con el conjunto de dimensiones de satisfacción laboral es la Innovación, ya que presenta resultados favorables al momento de relacionarse con las dimensiones contrarias y la dimensión que muestra un menor grado de relación con las demás dimensiones de Clima Laboral es la Autonomía, presentando resultados bajos en su fila.

En conjunto las correlaciones entre ambas variables tanto de clima organizacional y satisfacción laboral, confirman la validez de las subescalas de clima organizacional pues estas relaciones responden a la hipótesis, confirmando una relación entre ambas variables y por lo tanto cualquier cambio en una afectaría a la otra o viceversa.

Grafico 46: CORRELACION DE VARIABLES



FUENTE: Elaboración propia

El grafico 45 representa de una manera gráfica las respuestas de los trabajadores encuestados, donde se puede observar la dispersión relacionando a las variables independiente y dependiente, el cual muestra una clara y común relación positiva o directa entre ellas, como se refleja en el capítulo 3. Por ello se puede decir que la correlación es positiva, es decir que

el valor de satisfacción laboral se incrementa nítidamente a medida que el valor clima organizacional aumenta.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Comprobación de la hipótesis

La presente investigación señala que la hipótesis planteada es la correcta, ya que el coeficiente de correlación más alto de Pearson alcanzado fue de 0.846, lo cual nos indica que hay una relación considerable entre nuestras variables, por lo cual se puede afirmar que las condiciones que definen el Clima Organizacional afectan significativamente y de manera directa a la Satisfacción Laboral del personal que trabaja en el Instituto profesional 10 de Noviembre “INSPROIN”.

5.2 Conclusiones

Después de concluir con la presente investigación y aplicar todas las herramientas necesarias para llegar al resultado las mismas que fueron detalladas en el capítulo 3, podemos decir que el mismo constituye un aporte importante al momento de establecer una relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, ya que si bien se cuentan con varias investigaciones de este tipo, es relevante seguir investigando instituciones que brinden un servicio a la población.

La información que se obtuvo al realizar el análisis estadístico y la correlación de las variables que estaban en el estudio nos permitió alcanzar y corroborar los objetivos propuestos y la hipótesis planteada al inicio de la investigación, los mismos que fueron mencionados en el capítulo 1.

Corroborando la relación directa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral dentro del instituto, así también observando la difícil situación que pasa la institución y sus empleados en relación a estas variables.

De la misma forma la investigación nos permitirá mejorar las condiciones de la organización a la cual se estudia con el fin de que los problemas detectados en ella tengan solución y no influyan en la prestación de servicios otorgados a la población.

Después de haber analizado y procesado a fondo los datos obtenidos, a partir de la información sociodemográfica, encuestas y la observación directa de la población que se estudió además de las dimensiones respectivas de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, la investigación presenta las siguientes conclusiones importantes:

En cuanto al análisis de datos sociodemográficos se recolecto datos acerca del género, se pudo encontrar que existe una presencia del 68% del sexo masculino y 32% es de sexo femenino, por lo tanto se puede decir que prevalece el género masculino dentro de la organización.

En cuanto al rango de edad, la mayoría de los trabajadores se encuentran en el rango de 34 a 41 años, acerca del estado civil una mayoría se encuentra casada, así mismo la mayoría dijo tener hijos, respecto a su situación laboral se pudo constatar que un gran porcentaje tiene contrato temporal y que su carga horaria por semana del 56% del personal es de 21 a 40 horas y un 24% afirma trabajar de 8 a 20 horas a la semana.

Respecto a la antigüedad en la institución una gran mayoría dijo permanecer en la institución de 19 a 24 meses, esto debido a que existe cierto grado de rotación de personal.

En cuanto al Clima Organizacional, los datos nos dicen que se obtuvo un Clima Organizacional DEFICIENTE, lo cual quiere decir que el personal del Instituto Profesional 10 de Noviembre INSPROIN, percibe un contexto laboral negativo asfixiante y un tanto desesperante ya que debido a ello las relaciones laborales están deterioradas lo que provoca una insatisfacción laboral en casi todo el personal.

En relación a las dimensiones de Clima Organizacional las que obtuvieron un menor puntaje fueron COHESION con una respuesta negativa y

probablemente negativa del 86%, lo cual nos indica que los funcionarios no tienen una buena relación laboral, sino todo lo contrario ya que al parecer estos se ven afectados por circunstancias personales, sociales, económicas, laborales, que inciden en su diario vivir, el cómo actúa día a día en su trabajo, en su medio físico, emocional y en sus relaciones interpersonales.

Otra dimensión que obtuvo un puntaje negativo alto es CONFIANZA con un 69% de respuestas negativas y probablemente negativa lo cual nos dice que el personal que trabaja en el Instituto siente cierta desconfianza tanto hacia sus compañeros como a sus superiores ya que sienten que no se puede conversar con nadie de una manera abierta.

Por otra parte la dimensión EQUIDAD, es la dimensión de la cual los trabajadores prefieren no emitir una respuesta clara con un 36%, lo que comprueba que existen ciertas preferencias a determinado grupo de trabajadores al igual que existe otro que no. Por ello prefieren no emitir su respuesta ya que algunos son beneficiados de este desequilibrio y los otros prefieren no señalar a nadie ya que temen perder su fuente laboral.

Por otra parte la dimensión que obtuvo un puntaje positivo es el RECONOCIMIENTO con un 69% de respuestas positivas y al parecer esta dimensión es la única que los empleados contestan de una manera favorable.

En cuanto a las dimensiones de satisfacción laboral, las dimensiones que presentan puntajes negativos altos son SATISFACCION POR EL TRABAJO, lo cual quiere decir que los empleados del instituto no se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo, esto es de gran importancia para la institución ya que sin una buena satisfacción laboral el logro de una mayor eficiencia en la empresa ya que este determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente laboral.

Esto comprueba que el Clima Organizacional influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo tanto entre trabajadores del mismo nivel como también entre subordinado - supervisor. Además que juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

También la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.

Respecto a los objetivos general y específicos planteados se logró identificar que el clima organizacional afecta en un grado muy alto y de forma directa a la satisfacción laboral dentro de la institución, además mediante la observación directa se logró identificar las siguientes falencias que presentan el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral:

- El personal no tiene conocimiento acerca de los objetivos que tiene el instituto, debido a la falta de comunicación e información, aspecto que repercute en el no cumplimiento total de los resultados finales que se quieren alcanzar.
- Existe poca importancia tanto por parte de los supervisores como la de los subordinados al momento de definir políticas, estrategias, ritos, programas, etc. Que apoyen a llevar un clima laboral totalmente sano y enérgico que esté basado en la comodidad de todo trabajador de la institución.

- Existe cierto temor por parte de los subordinados hacia la dirección al momento de solicitar algún tipo de activo para la mejora de sus actividades ya que opinan que son demasiados autócratas y que no entienden las necesidades que tienen.
- El nivel directivo no tiene un estilo de liderazgo definido, porque algunas veces adoptan un liderazgo liberal y otras veces un liderazgo autoritario lo que genera en todo el personal; confusión, desmotivación, descontento y presión, lo cual afecta de manera directa a la satisfacción laboral de los empleados.
- La motivación del supervisor hacia el subordinado es insuficiente porque no existe incentivos para elevar el desempeño del personal, aspecto que repercuten en el no cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Por otra parte la mayoría de los empleados no trabajan con la energía que se debe sino por lo contrario se muestran un poco desinteresados y esto debido a que sus contratos no son muy seguros ni a muy largo plazo debido a que existe un grado de rotación de personal elevado. Lo que provoca una incertidumbre en los empleados de tener o no un trabajo seguro.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en la mayoría de las dimensiones respectivas de cada variable, es decir, que las deficiencias que presenta el clima organizacional hacia sus trabajadores, provoca una insatisfacción laboral directa, lo que hace creer que existe cierta influencia entre las variables. Por

lo tanto queda demostrado el efecto que cada variable tiene sobre la otra, lo que hace pensar que si una de las dos variables mejoraría la otra también de manera colateral.

5.3 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, considerando las deficiencias comprobadas que presentan el clima organizacional y su efecto directo en la satisfacción laboral, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Medir el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral periódicamente para analizar las dificultades o las oportunidades que presenta la institución y para que estas no dificulten diferentes aspectos como ser: brindar un mal servicio a la población, provocar una ruptura definitiva entre subordinados y supervisores y en el peor de los casos presentar dificultades al momento de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Para dirigir las actividades laborales e incrementar el grado de confianza de los subordinados se sugiere al nivel ejecutivo tomar en cuenta el liderazgo democrático y no así el liderazgo autoritario y liberal. Para que de esta forma se puede formar lazos de compañerismo entre los trabajadores.
- Los socios y directiva de la institución debe negociar con sus subordinados proporcionándoles los medios para satisfacer sus necesidades, creando condiciones propias para que los objetivos sean alcanzados de manera eficiente.
- De la misma forma los directivos y supervisores deben consultar y hacer partícipes a los subordinados en el proceso de gestión y sobre

todo en los programas y proyecto establecidos con el objeto de tomar mejores decisiones y de esa manera afianzar lazos de compañerismo en la institución, haciendo sentir importantes a los empleados.

- Implementar políticas de capacitación y formación académica constante que permitan reforzar, innovar e incrementar nuevos conocimientos mediante la entrega de becas y medias becas de cursos a sus empleados, orientados a un mejor clima organizacional y satisfacción laboral.
- Motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para enfrentar retos, consolidando su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.
- Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal del instituto experimentar un progreso profesional e involucrarse de manera completa con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.
- Establecer un manual de funciones debido a que la mayoría de los empleados deciden realizar tareas que ellos crean necesarios para cumplir con sus objetivos, esto ayudará a centralizar los trabajos de cada empleado y definir, delimitar las responsabilidades de cada uno.
- Propiciar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza adecuadas para un

mejor desenvolvimiento de labores del personal para conseguir un nivel de satisfacción elevado.

- Brindar un poco más de seguridad y estabilidad laboral a los empleados, mejorando las diferentes condiciones de contratos, ya que los actuales, no brindan la confianza necesaria a los trabajadores para que los mismos consideren que el trabajar en la institución es un trabajo seguro y una fuente laboral bien estable y definida.
- Organizar encuentros para crear una mayor cohesión y promocionar el trabajo en equipo, estos encuentros pueden ser por etapas solo con el personal y posteriormente realizar encuentros incluyendo a las familias del personal para crear el vínculo y sentido de pertenencia con la empresa.
- Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia sana entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.
- Es necesario realizar acciones de retroalimentación, en cuanto al clima organizacional que se percibe en la institución y la satisfacción de los empleados, en la perspectiva de que las medidas correctivas sean hechas a la brevedad posible para no entorpecer y postergar el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente se espera que el área directiva no tome las sugerencias anteriormente expuestas, como una herramienta que deba utilizarse de

manera obligatoria y que no pueda modificarse, sino todo lo contrario, ya que las mismas pueden utilizarse y cambiarse cuando la institución así lo requiera, siempre y cuando se tome en cuenta los factores internos y externos que puedan influir de manera positiva y/o negativamente al instituto.

6. Bibliografía

(s.f.).

Administración de Recurso Humano. (s.f.).

Andresen, Domsch, & Cascorbi. (2007). Horas inusuales de trabajo y su relación con la Satisfacción Laboral. *Psicología Científica*, 714-734.

Anzola, O. (2003). *Una Mirada de la Cultura Corporativa*. Colombia: Universidad externado de Colombia.

Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Cengage Learning.

Bholander, G., & Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: 14va. Edición.

Bohiander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: 8va. Edición.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: 8va. Generación.

Chiavenato, I. (1 de Septiembre de 2009). *Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Cisneros, L., Filion, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de Pymes "Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresas"*. México: Pearson Educación.

- Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2015). El Clima Organizacional dentro de la Empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3.
- Gamboa, E. J. (4 de Septiembre de 2010). *Satisfacción Laboral*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2010, de Psicología Científica: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- Gary Dessler, R. V. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: 5ta. Edición.
- Goncalvez, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Habana: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Miembros de la CNIC.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Maria, D. P. (2010). *Metodología de la Investigación* . Sexta Edición.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: mcgrawhillinteramericma.
- Jiménez Lemus, W. (1 de Diciembre de 2008). *Finanzas* . Recuperado el 3 de Junio de 2011, de Microempresarios : http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html
- Koys, D. J., & DeCottis, T. A. (1991). *Medidas inductivas del Clima Psicológico*. 3ra.
- Lázaro Vasquez, & Silva Justiniano. (2014). *Nivel de influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Servicios y Representaciones Dial S.R.L*. Perú: Tesis.

- Lee, Y., & Chang, H. (2008). Relaciones entre el trabajo en equipo y la innovación en las organizaciones y la Satisfacción Laboral de los empleados.
- Leiva, L. (2007). *Diagnostico de la satisfacion laboral en el area de atencion al cliente y central telefonica de la empresa de transportes linea S.A. Trujillo*. Universidad Privada del Norte.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Malhotra , N. (2004). *Investigación de Mecados un Enfoque Aplicado*. México: Cuarta Edición .
- Mario, T. (2007). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega.
- McGregor, D. (1966). *El lado Humano de las Organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Morillo. (2015). *Control del estrés laboral mediante la aplicación de técnicas de relajación vía intranet y su impacto en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro*. Perú.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. Continental.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Schein, E. (s.f.). *Psicología de la Organización*.
- Spector, P. (2005). *Psicología Industrial; Investigación y práctica*. Distrito Federal: Manual Moderno S.A.
- Trespalcios Gutierrez , J., Vazquez Casielle, R., & Bello Acebrón , L. (2005). *Investigación de mercados*. International Thomson .

Velazquez, A. R. (2012). *La motivación y su relación con el desempeño Laboral*. Venezuela.

Vélez, G. (2015). *Psicología Organizacional y del Trabajo*. Colombia: 7.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

7. Anexos

Anexo 1: Visita a la institución



La fotografía muestra la instalación de la oficina de dirección de la institución, la misma que se tomó en fecha jueves 25 de febrero del presente año.



La presente imagen muestra un poco de lo que es la instalación del instituto, la cual fue tomada en fecha 8 de marzo del presente año.



Esta fotografía muestra la instalación del curso de computación, la cual fue tomada en la fecha 8 de marzo de 2021.



Esta fotografía muestra uno de las aulas de la institución, la misma que fue tomada el 8 de marzo de 2021.



La presente foto fue tomada el día miércoles 5 de junio del presente año, la cual muestra una toma de la institución de la parte de afuera.



Esta foto muestra la instalación de la parte de recepción al público en general, la cual fue tomada en fecha jueves 10 de junio del presente año.



La presente fotografía muestra el ambiente físico de la parte de secretaria, la misma que se tomó en la fecha 10 de junio del presente año.



El presente logo fue adquirido por el director general del instituto, en la última visita que fue el día miércoles 18 de agosto de 2021.

Anexo 2: Modelo de la encuesta

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO DE MEDIDA
CLIMA ORGANIZACIONAL / SATISFACCIÓN LABORAL**

INSTITUTO PROFESIONAL 10 DE NOVIEMBRE "INSPROIN"				
FECHA:				
CARGO QUE OCUPA:				
TIEMPO EN LA INSTITUCION:				
SEXO	Femenino		Masculino	
ESTADO CIVIL	CASADO(A)	SOLTERO(A)	OTROS	
EDAD				

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESTAN DIRIGIDAS A TODO EL PERSONAL QUE TRABAJA DENTRO DEL INSTITUTO 10 DE NOVIEMBRE "INSPROIN" PARA PODER DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL, EL MISMO DEBE SER RESPONDIDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESACALA:

- | |
|------------------------|
| 1 = Definitivamente no |
| 2 = Probablemente no |
| 3 = Indiferente |
| 4 = Probablemente si |
| 5 = Definitivamente si |

CLIMA ORGANIZACIONAL									
AUTONOMIA					1	2	3	4	5
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.								
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.								
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.								
COHESION					1	2	3	4	5

4	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
5	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.					
6	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					
CONFIANZA		1	2	3	4	5
7	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
8	Mi jefe es una persona de principios definidos.					
9	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
PRESION		1	2	3	4	5
10	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
11	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
12	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
APOYO		1	2	3	4	5
13	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
14	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
15	Mi jefe me respalda al 100%.					
RECONOCIMIENTO		1	2	3	4	5
16	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
17	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
18	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
EQUIDAD		1	2	3	4	5
19	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
20	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
21	Si mi jefe despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
INNOVACION		1	2	3	4	5
22	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
23	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.					
24	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					

SATISFACCION LABORAL									
SATISFACCION POR EL TRABAJO EN GENERAL					1	2	3	4	5
1	En mi unidad de trabajo circula la información, hay espíritu de colaboración y ayuda.								
2	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.								
3	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.								
SATISFACCION POR EL AMBIENTE FISICO DEL TRABAJO					1	2	3	4	5
4	La iluminación de su lugar de trabajo								
5	La ventilación de su lugar de trabajo.								
6	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo								
SATISFACCION POR LA FORMA EN QUE REALIZA SU TRABAJO					1	2	3	4	5
7	Mi trabajo me ofrece las oportunidades de hacer las cosas que me gustan.								
8	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.								
9	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de realizar cosas en las que me destaco.								
SATISFACCION CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO					1	2	3	4	5
10	Estoy de acuerdo con las oportunidades que me ofrece la institución como funcionario.								
11	Existen las oportunidades de continuar mi perfeccionamiento en la institución.								
12	Mi institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.								
SATISFACCION CON LA RELACION SUBORDINADO - SUPERVISOR					1	2	3	4	5
13	Existe proximidad y frecuencia con que es supervisado.								
14	Ejercen supervisión sobre usted.								
15	Es correcta la forma en que sus superiores juzgan su tarea.								
SATISFACCION CON LA REMUNERACION					1	2	3	4	5
16	El salario que usted recibe.								
17	Bonos y beneficios extras.								
18	Otras remuneraciones.								

Anexo 3: Datos para el cálculo del Alfa de Cronbach

Cuadro 17: DATOS PARA EL CÁLCULO ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

SUJETO	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	TOTAL	
1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	43
2	2	5	2	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	2	1	1	2	2	2	1	1	5	5	5	3	52
3	1	5	2	1	1	5	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	42
4	2	1	5	4	3	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	46
5	2	2	5	1	3	1	1	5	2	2	2	1	2	2	2	4	5	2	2	2	3	1	1	2	2	55
6	1	3	2	1	1	3	1	3	3	1	5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	50
7	1	2	2	4	1	4	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	1	3	1	2	2	51
8	2	3	5	1	1	1	1	3	2	1	2	5	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	49
9	3	2	2	1	1	1	1	4	2	2	1	2	2	2	1	3	2	3	4	2	2	1	1	5	4	52
10	3	3	2	1	1	3	3	3	4	5	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	58
11	3	3	5	5	1	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	5	1	1	2	4	60
12	3	4	2	1	5	1	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	4	4	60
13	3	3	4	1	1	2	1	5	2	2	3	4	2	2	2	3	5	1	2	2	2	5	3	2	2	62
14	5	4	4	1	4	1	1	3	5	2	3	3	5	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	67
15	5	3	3	2	1	1	4	3	2	1	5	3	2	3	3	3	3	2	3	2	5	3	3	3	5	70
16	3	3	4	1	1	1	1	3	2	2	3	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	64
17	3	4	3	1	1	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	64
18	3	3	3	1	1	2	1	5	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	67
19	5	3	3	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	69
20	3	4	4	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	4	3	66
21	3	4	4	1	1	2	1	4	3	5	4	3	5	3	3	4	4	3	3	1	5	3	3	1	1	74
22	4	4	3	2	1	1	1	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	4	3	72
23	5	3	4	1	1	2	1	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	71
24	4	3	3	2	2	1	1	4	3	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	72
25	4	3	4	1	1	2	1	5	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	1	3	3	3	3	75
26	4	4	4	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	2	3	3	3	3	4	4	3	76
27	5	3	3	1	2	2	2	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	79
28	4	3	4	1	1	2	1	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	2	79	
29	4	3	5	2	1	2	2	5	3	4	5	4	4	4	1	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	82
30	5	4	5	2	1	2	1	5	3	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	85
31	4	3	5	3	2	2	2	5	3	4	5	2	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	87
32	5	4	2	2	1	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	88
33	4	3	5	2	2	1	1	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	1	4	4	86
34	4	3	5	3	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	91
35	5	5	5	2	1	1	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	3	4	2	2	88
36	3	5	5	2	2	3	1	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	90
37	3	5	5	1	1	1	3	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	2	2	86
38	5	5	5	1	2	3	1	2	2	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	88
39	4	5	2	1	2	3	3	5	4	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	4	2	2	90
40	4	5	5	3	1	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	102
41	5	5	5	2	3	3	4	3	4	3	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	4	91
42	4	1	2	2	3	1	1	4	4	5	5	5	2	4	5	5	1	4	5	5	5	5	1	2	2	81
43	3	5	5	1	1	4	5	5	4	5	5	2	5	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	98
44	4	1	2	1	1	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	94
45	5	5	5	1	1	1	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	98
Varianzas	1.36	1.40246914	1.6	0.90666667	0.82666667	1.14765432	1.52888889	1.32839506	0.79506173	1.84395062	1.63654321	1.57333333	1.52098765	1.44888889	1.89333333	1.13580247	1.52098765	1.36987654	1.15061728	1.65432099	2.24	2	1.20691358	1.1654321	260.444444	

FUENTE: Elaboración propia

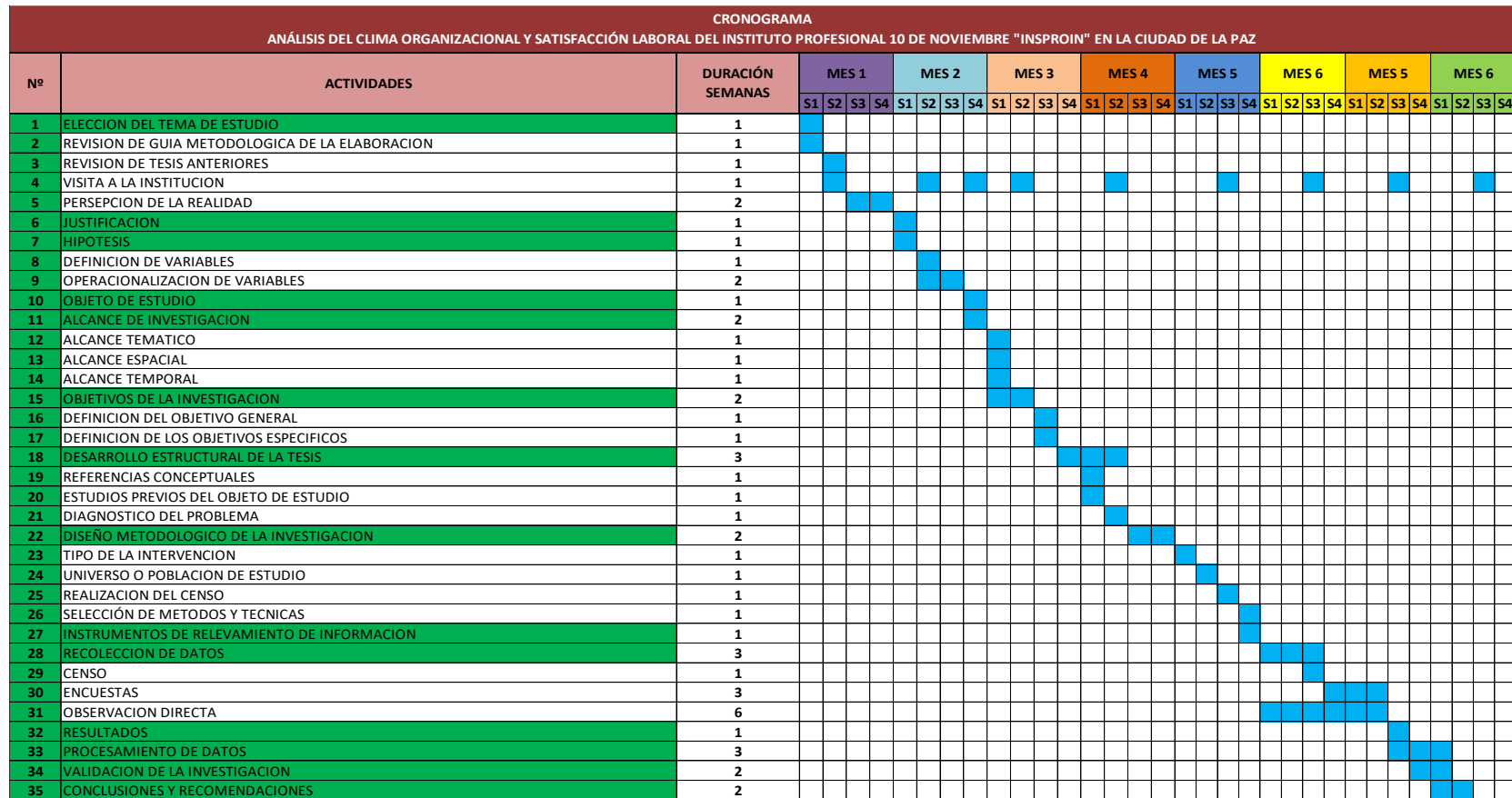
Cuadro 18: DATOS PARA EL CÁLCULO ALFA DE CRONBACH DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

SUJETO	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	TOTAL	
1	1	5	1	1	1	5	4	2	5	3	1	1	4	1	1	2	2	2	1	41
2	5	2	2	2	2	2	1	2	4	1	4	2	1	1	2	1	5	2	2	41
3	1	5	1	3	2	5	4	2	1	2	1	1	3	5	1	2	1	1	2	42
4	5	2	2	4	2	3	4	2	5	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	45
5	1	5	1	3	1	5	2	1	3	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2	38
6	1	2	2	4	2	3	5	2	1	4	1	1	1	4	1	1	2	4	4	41
7	5	1	1	3	1	5	3	2	5	3	4	3	1	1	4	1	1	3	3	47
8	1	1	1	4	2	3	3	1	1	1	1	1	5	4	1	2	2	1	1	35
9	1	2	3	3	1	4	4	2	4	3	5	1	1	1	1	2	5	3	3	46
10	5	2	2	4	2	4	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	37
11	1	2	2	3	2	5	3	2	1	4	1	1	1	4	1	2	2	2	2	39
12	1	2	3	3	1	4	5	5	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	1	39
13	5	2	2	4	2	4	3	2	2	1	1	5	1	1	1	2	2	2	1	41
14	1	2	2	3	3	4	3	5	2	5	2	2	2	1	1	2	3	2	2	45
15	4	1	3	3	3	5	5	2	3	2	2	1	4	5	5	1	2	4	4	55
16	1	2	3	3	3	4	3	3	2	2	5	2	2	2	2	3	3	3	3	48
17	1	2	3	4	3	4	3	3	3	5	2	3	4	3	1	5	3	2	2	54
18	1	1	2	4	4	4	1	5	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	48
19	2	2	3	3	3	5	4	3	2	2	5	1	3	2	2	5	3	1	1	51
20	3	1	2	4	4	4	1	5	3	1	2	3	2	3	5	3	3	2	2	51
21	3	2	3	4	4	5	4	3	2	5	2	4	3	2	2	3	5	3	3	59
22	3	2	4	3	3	5	4	5	3	1	3	3	3	3	3	5	2	3	3	58
23	2	3	3	4	3	5	1	5	2	3	5	5	2	2	2	3	3	2	2	55
24	3	2	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	59
25	2	2	3	4	3	4	4	5	2	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	56
26	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	57
27	2	2	3	4	3	5	5	5	2	5	5	4	3	2	1	4	3	3	3	61
28	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	57
29	2	3	4	4	5	5	4	5	4	3	3	1	2	3	3	4	3	3	3	61
30	3	2	3	3	4	4	3	5	4	1	4	4	3	4	3	3	4	4	3	60
31	4	2	4	5	5	5	4	3	1	3	1	4	3	4	5	4	3	1	1	61
32	4	3	3	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	67
33	1	4	4	5	4	5	4	3	4	4	1	5	4	1	4	3	3	3	3	62
34	4	4	4	5	5	5	5	5	1	4	1	4	3	4	1	3	4	2	2	64
35	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	68
36	1	4	3	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4	1	4	3	4	3	3	64
37	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	5	4	2	4	5	4	3	2	2	72
38	1	4	3	5	5	4	5	4	1	1	3	4	4	4	4	3	4	4	3	62
39	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	1	4	3	3	2	2	70
40	1	1	3	5	5	3	5	2	5	5	3	2	3	4	4	5	4	3	3	63
41	5	5	4	4	5	3	4	4	1	3	5	5	1	4	5	3	5	2	2	68
42	1	1	3	5	4	2	5	5	5	2	5	3	5	5	4	3	5	3	3	66
43	5	5	4	4	5	5	3	2	5	3	2	5	5	2	3	5	1	3	3	67
44	1	1	5	5	4	5	4	5	1	2	2	4	5	5	1	3	2	1	1	56
45	5	5	5	5	5	1	3	4	5	3	1	5	1	1	2	5	3	2	2	61
Varianzas	2.58469136	1.94765432	1.05876543	0.79506173	1.68098765	0.88691358	1.3017284	1.84888889	2.24888889	1.67111111	2.32395062	1.86469136	1.52395062	1.91111111	1.93580247	1.43209877	1.19802469	0.74765432	105.079506	

FUENTE: Elaboración propia

8. Cronograma

Cuadro 19: DIAGRAMA DE GANTT



FUENTE: Elaboración propia