



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA AEROSTAR S.A.**

AUTORES

MORALES JARAMILLO VERONICA ARACELY

TIRAPÉ MORAN RONIS ANTONIO

MILAGRO, JULIO 2012

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Hago constar que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de: **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AEROSTAR S.A.”** presentado como requerimiento previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, Julio del 2012.

Presentado por los Egresados:

VERONICA ARACELY MORALES JARAMILLO

CI: 091385434-5

RONIS ANTONIO TIRAPE MORAN

CI: 091630548-5

TUTOR

MSc. Magyuri Zambrano Burgos.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Egresados Verónica Morales Jaramillo y Ronis Tirapé Morán, declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, por medio de este documento, entregamos el proyecto: “**Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Aerostar S.A.**” del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y que no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título o grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Julio del 2012

VERONICA ARACELY MORALES JARAMILLO
CI:091385434-5

RONIS ANTONIO TIRAPE MORAN
CI: 091630548-5

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR, previo a la obtención del título de: **INGENIERIA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA - CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA	()
CIENTÍFICA	
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada a las personas que han aportado en este logro, como lo es el MCs. Enrique Villegas Yagual por darnos las facilidades, tiempo y motivación, a las señoritas secretarias de nuestra Facultad por estar siempre dispuestas a atender nuestras inquietudes, al personal que labora en la Biblioteca de la Universidad por habernos facilitado los libros que requeríamos.

Verónica Morales Jaramillo

Ronis Tirapé Morán

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Universidad Estatal de Milagro, por habernos acogidos en sus aulas en este largo proceso de aprendizaje, también a nuestra Tutora Sra. MSc. Magyuri Zambrano Burgos, quien dedico su tiempo en orientarnos de una manera profesional, al aportarnos con sus conocimientos, para poder culminar con éxito nuestro proyecto, y así poder obtener el Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría CPA.

Verónica Morales Jaramillo

Ronis Tirapé Morán

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “**Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Aerostar S.A.**” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Julio del 2012

VERONICA MORALES JARAMILLO
CI: 091385434-5

RONIS TIRAPE MORAN
CI: 091630548-5

INDICE GENERAL

Aceptación del(a) Tutor(a).....	ii
Declaración de Autoría de la Investigación.....	iii
Certificación de la Defensa	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Cesión de Derechos de Autor.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Cuadros.....	xi
Resumen	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.1.3 Formulación del Problema.....	5
1.1.4 Sistematización del Problema.....	5
1.1.5 Determinación del Tema	5
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	8
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	13
2.1.3 Fundamentación.....	28
2.2 Marco Conceptual.....	62
2.3 Hipótesis y Variables.....	63

2.3.1 Hipótesis General.....	63
2.3.2 Hipótesis Particulares.....	64
2.3.3 Declaración de Variables.....	64
2.3.4 Operacionalización de las variables.....	65

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.....	67
3.1 Tipo, diseño y perspectiva de la investigación.....	67
3.2 Población y muestra.....	68
3.3 Métodos de la investigación.....	69
3.3.1 Métodos Teóricos.....	69
3.3.2 Métodos Empíricos.....	69
3.3.3 Técnicas e Instrumentos	71
3.4 Procesamiento estadístico de la información.....	73

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	74
4.1 Análisis de la situación actual.....	74
4.2 Análisis Comparación, Evaluación, Tendencia y Perspectiva.....	88
4.3 Resultados.....	94
4.4 Verificación de la Hipótesis.....	95

CAPÍTULO V

PROPUESTA	96
5.1 Tema.....	96
5.2 Justificación.....	96
5.3 Fundamentación.....	96
5.4 Objetivos.....	97
5.4.1 Objetivos General.....	97
5.4.2 Objetivos Específicos.....	97
5.6 Ubicación.....	98
5.7 Factibilidad.....	98
5.8 Descripción.....	99

5.8.1 Actividades.....	99
5.8.2 Recurso.....	101
5.8.3 Impacto	102
5.8.4 Cronograma.....	102
5.8.5 Lineamiento.....	103
6. CONCLUSIONES.....	104
7. RECOMENDACIONES.....	105
8. BIBLIOGRAFÍA.....	108

ANEXOS

Anexo No 1 Cuestionario de Satisfacción Laboral.....	112
Anexo No 2 Instrumento para evaluar Clima Organizacional.....	114
Anexo No 3 Encuesta a Clientes	116
Anexo No 4 Fotos.....	119

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla No. 1	
Operacionalización de Variables.....	65
Tabla No. 2	
Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional.....	72
Tabla No. 3	
Tipo de sexo de los participantes en el estudio... ..	74
Tabla No. 4	
Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.....	76
Tabla No. 5	
Satisfacción con la remuneración y las prestaciones.....	77
Tabla No. 6	
Satisfacción intrínseca con el trabajo.....	78
Tabla No. 7	
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.....	78
Tabla No. 8	
Satisfacción con la cantidad de producción del trabajo.....	79
Tabla No. 9	
Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.....	80
Tabla No. 10	
Criterio sobre la autonomía que presentan los trabajadores encuestados..	81
Tabla No. 11	
Criterio sobre la cohesión que presentan los trabajadores encuestados....	81
Tabla No. 12	
Criterio sobre la confianza que presentan los trabajadores encuestados... ..	82
Tabla No. 13	
Criterio sobre la presión que presentan los trabajadores encuestados.....	83
Tabla No. 14	
Criterio sobre el apoyo que presentan los trabajadores encuestados.....	83
Tabla No. 15	
Criterio sobre el reconocimiento que presentan los trabajadores.....	84
Tabla No. 16	

Criterio sobre la equidad que presentan los trabajadores encuestados.....	84
Tabla No. 17	
Criterio sobre la innovación que presentan los trabajadores encuestados....	84
Tabla No. 18	
Resultados Cualitativos sobre los criterios expresados en las diferentes dimensiones del clima laboral expresados por los trabajadores de la empresa.....	85
Tabla No. 19	
Criterios del Cliente sobre los servicios que brinda la empresa en cuanto a la agilidad y adecuados.....	86
Tabla No. 20	
Criterios sobre la rapidez requerida que tienen los reclamos de los clientes.....	86
Tabla No. 21	
Valoración de la Calidad de la Atención que los clientes reciben por parte de la empresa.....	87
Tabla No. 22	
Criterios sobre la excelencia de la calidad del trato que brindan los trabajadores de la empresa a sus clientes	87
Tabla No. 23	
Criterios sobre cambios de distribución por los cambios de la empresa.....	88

RESUMEN

Los problemas de inadecuada convivencia laboral en la empresa tiene graves repercusiones en toda una comunidad tanto para administradores, empleados, clientes y para las familias de quienes en ella laboran, sus consecuencias pueden alcanzar un sin número de dificultades que afectan muchas veces al ambiente laboral y su productividad. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivos estudiar los factores que influyen en la presencia de un clima organizacional inadecuado y la presencia de insatisfacción de los trabajadores en el contexto de trabajo de la empresa; para lo cual se realizó un estudio descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental desde enfoque mixto con los empleados de la empresa Aerostar S.A. de la parroquia Virgen de Fátima del cantón Yaguachi. Para la elaboración de la base de datos de la investigación se utilizó la población total de trabajadores que laboran en la empresa y sus principales clientes acorde a los criterios de inclusión aplicados, por lo cual no se seleccionó una muestra, ni se realizó un muestreo, se aplicaron encuestas a clientes y trabajadores, y test de satisfacción y clima organizacional, como resultados se obtuvo de los encuestados que tienen una inapropiada convivencia laboral, los resultados se llevaron a tablas y gráficos y se corroboraron las hipótesis planteadas en nuestro estudio, lo cual permitió el desarrollo de una propuesta para la busca de la solución de la problemática encontrada y se llegaron a conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Satisfacción laboral, clima organizacional y atención al cliente

ABSTRACT

The problems of inadequate living labor in the company has a serious impact on an entire community for administrators, employees, customers and the families of those working in it, the consequences can achieve a number of difficulties affecting many times a work environment and productivity. The present research aimed to study the factors that influence the presence of an inadequate organizational climate and the presence of worker dissatisfaction in the work context of the enterprise for which a descriptive and explanatory, with non experimental design from mixed approach with employees of the company Aerostar SA of Our Lady of Fatima parish of the canton Yaguachi. To prepare the database of research used the total population of workers at the company and its main customers according to inclusion criteria applied, so not a sample, or sampled, surveys were conducted to customers and employees, and test of satisfaction and organizational climate as a result was obtained from respondents who are inappropriately living labor, the results were carried tables and charts and corroborated the hypotheses in our study, which allowed the development of a proposal to the search for the solution of the problems found and reached conclusions and recommendations.

Keywords: Job satisfaction, organizational climate and customer

INTRODUCCION

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional en función a las percepciones de los miembros. Este implica sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este Comportamiento tiene indiscutiblemente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El clima organizacional es el ambiente de trabajo visto por los trabajadores y en consecuencia puede influir de forma positiva o negativa en el comportamiento del personal.

De aquí lo importante de realizar una investigación donde se muestre cómo el personal está percibiendo su ambiente de trabajo y qué estrategias se puedan generar a fin de propiciar un clima organizacional que favorezca la productividad del personal en sus puestos de trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional suministra retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en las estructuras de trabajo, de forma tal que las percepciones estabilizadas que filtran la realidad estén enmarcadas en un ambiente que estimule la satisfacción laboral y por ende el rendimiento productivo.

En el capítulo uno de la investigación se plantea el problema como sus preguntas, también los objetivos tanto generales como específicos y se plantea la justificación de la investigación.

En el capítulo dos se trabajo el marco referencial de la investigación, así como el conceptual, sus hipótesis, variables y problematización.

A continuación se plantea el tipo de investigación, siendo esta de tipo descriptiva, transversal, de campo, retrospectiva, explicativa, con un diseño no experimental y con un enfoque mixto, como sus métodos y la población objeto de nuestro estudio, conformada por 31 trabajadores, 15 empresas que funciona como cliente de la empresa.

En el capítulo cuarto se exponen los resultados y se verificaron las hipótesis propuestas en su totalidad.

Para el capítulo quinto se presenta una propuesta para la solución de la problemática identificada basada en un plan de Mejora.

Finalmente se llegan a conclusiones y se establecen recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El bienestar en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de grupos de trabajadores de la empresa Aerostar, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

Las organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño, ocasionadas en gran medida por problemas internos en los individuos que forman parte de estas organizaciones, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador.

En la actualidad en la Empresa Aerostar S.A, se vienen presentando una serie de inconvenientes que han generado un malestar en el ambiente laboral y personal, ya que no se respetan las jerarquías en las áreas de trabajo, y de esta forma ha ido creciendo día a día la inconformidad de sus trabajadores, que a su vez ha afectado en la atención que se brinda a los clientes dando un servicio con falencias que ellos no merecen.

En la empresa además no cuenta con un eficiente control en el despacho y carga de los productos, lo cual ha generado pérdidas de productos significativas anualmente para la empresa, debido a que no existe un debido control y reglas en el área de llenado y las personas delegadas a cumplir la función de supervisar mencionado trabajo hacen caso omiso a su labor.

El malestar de los trabajadores que se manifiesta a través de una insatisfacción en los empleados, se puede dar por la presencia de dificultades con el clima Laboral ya que no se respetan las jerarquías existentes, la falta de control y reglas en el área de llenado y de las personas delegadas a supervisar, y las dificultades para llegar a acuerdo por deficiencias comunicativas, vienen siendo las posibles causas existentes. Como consecuencia se viene presentando la pérdida de producto, disminución de la rentabilidad y productividad de la empresa que existe anualmente y cuando no se interviene sobre la eliminación de las fuentes de insatisfacción sobrelleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y que de agravarse la situación podrían visualizar alguna Insatisfacción del cliente por la atención brindada y con certeza el cierre por completo de la empresa.

Para la solución de la situación que se viene presentando en la empresa, se requerirá de un plan de intervención para el mejoramiento de la satisfacción, del clima y un mejor funcionamiento de la empresa que permita elevar su productividad, y rendimiento y que el personal se sienta comprometido día a día con las mejoras y así podamos alcanzar nuestro objetivo esperado con el personal involucrado.

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Yaguachi

Sector: Urbano – Comercial

Área: Comercial

La situación Problemática se viene presentando en la Empresa Aerostar S.A, ubicada en el Km 24 ½ vía Duran-Tambo, Parroquia Virgen de Fátima, Cantón Yaguachi, Provincia del Guayas

1.1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera la presencia de una insatisfacción de los trabajadores está incidiendo en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable dentro de 71a Empresa Aerostar?

1.1.4. Sistematización del problema

¿Qué factores están contribuyendo a la presencia de un deficiente control interno por los directivos en el despacho de carga de la empresa AEROSTAR S.A.?

¿Qué percepción tienen los clientes sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A.?

¿Qué factores están provocando la presencia de un clima organizacional desfavorable en la empresa AEROSTAR S.A.?

¿Cómo mejorar la satisfacción y el clima de la empresa Aerostar S.A?

1.1.5 Determinación del Tema

Análisis de clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Aerostar S.A.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar de qué manera la presencia de una insatisfacción de los trabajadores está incidiendo en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable dentro de la Empresa Aerostar.

1.2.2 Objetivos Específicos

Establecer el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A.

Analizar los factores que están provocando la presencia de un clima organizacional desfavorable en la empresa AEROSTAR S.A.

Identificar los factores que están contribuyendo a la presencia de un deficiente control interno por los directivos en el despacho de carga de la empresa AEROSTAR S.A.

Evaluar la percepción que tienen los clientes sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A. Estructurar una propuesta estratégica para el mejoramiento del clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

En nuestra sociedad contemporánea proliferan diferentes organizaciones de servicios, y en éstas la actitud del trabajador adquiere una gran relevancia, ya que puede influir decisivamente en la calidad de servicio que se oferta. Se escoge este tema de estudio debido a la necesidad de la organización plasmada en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios de alta calidad y de atención a los recursos humanos clave para el logro de este propósito, y es el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos y los externos.

Estos elementos como parte del clima organizacional; a medida de su avance relaciones entredichos elementos y la organización. Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de nuestra empresa se verá afectada en la comunidad empresarial.

Este estudio proyectaser una herramienta para la toma de decisiones de la dirección de la empresa ante la necesidad de realizar modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas que se le encomienden a nuestra organización, y por tanto de la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que labora directamente con los clientes y la dirección administrativa.

En esta investigación se verá cómo se comporta la satisfacción laboral en la empresa, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que beneficien tanto a los trabajadores de nuestra empresa de servicio, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la excelencia en el servicio.

La satisfacción en el trabajo es importante para cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de los individuos donde sea que trabajen, sino también en términos de lograr una mayor productividad y calidad. La variable de satisfacción laboral reviste una gran importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los diferentes grupos de trabajo que ellos forman a lo interno de su institución.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

El factor humano ha estado presente en los diferentes estudios que se han realizado dentro de las distintas escuelas o enfoques de las teorías de la administración y el tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en la actualidad con diferentes enfoques actualmente.

En el siglo XVIII hay un hecho que constituye un gran acontecimiento para el desarrollo de la humanidad y dentro de él para el desarrollo en el marco empresarial, La Revolución Industrial, provocó un gran cambio en el entorno tecnológico de la época al surgir la máquina de vapor; iniciándose de esta forma un proceso de revolución en el trabajo. Este trabajo dejó de ser doméstico, artesanal por lo que el trabajador tiene que dirigirse hacia donde se encuentran las maquinas: a la factoría, a la fábrica, embrión de la organización empresarial moderna.

Al centralizar la maquinaria se agrupan también los trabajadores y este nuevo modo de organizar el trabajo trajo consigo no solo problemas de orden técnico y económico sino también de carácter humano pues se crean las necesidades de supervisión y control, orden y mando a un nivel superior a la del negocio artesanal y familiar.

Es de esta como comienzan a ser objeto de atención y análisis científico las funciones y prácticas de la administración o conducción de empresas y personas, proceso al que estaremos reconociendo como gestión.

Dentro de la escuela clásica de inicios de siglo, por ejemplo Taylor, ingeniero industrial (Taylor, 1911), sostenía que el factor humano es uno de los más importantes elementos dentro de los factores productivos, cuya principal y única motivación era económica.

Su tratamiento estaba libre de cualquier otro objetivo que el de lograr que su rendimiento -su productividad- fuera el mayor posible. Este enfoque no solo reconoce los estudios de Taylor acerca de las formas óptimas de organizar sino que se revela de este modo la importancia de la personas en el ámbito laboral y se abren nuevas líneas de trabajo para ellos en la empresa.

Por lo tanto, si bien es preciso seguir asegurando los valores económicos tradicionales, tales como la rentabilidad, el crecimiento, con el mayor rigor posible, los factores o recursos ya no pueden organizarse de la misma manera.

Los recursos humanos adquieren el status de factor estratégico de la empresa.

Es así como los cambios del entorno obligan a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas revisar y perfeccionar sus políticas de dirección de personal; políticas que han derivado hoy en la moderna dirección de Recursos Humanos.

Para alcanzar la calidad de la vida laboral de una organización debemos tener en cuenta: el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Las energías para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. De esta manera podemos decir que, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores.

La clave de superación del Clima Organizacional está en la participación activa de los trabajadores, con sus iniciativas y experiencias.

Por su parte la satisfacción con el trabajo, es una de las variables más estudiadas en el ámbito de comportamiento organizacional. Ello ocupa un lugar central en las investigaciones desde que Robert Hoopock publicó el libro JOB SATISFACTION, en 1935. Dos razones parecen explicar ese gran interés por los investigadores.

- Es uno de los resultados humanos del trabajo más importante.
- Siempre ha estado implícita o explícitamente, asociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

La satisfacción laboral, hallada como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993).

Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento, la atención se centró en los efectos de la satisfacción laboral sobre variables como la accidentabilidad, el absentismo, el cambio y el abandono de la organización (Aldag y Brief, 1975). Posteriormente, los intereses se centraron en la calidad laboral.

Según Schneider (1985) (4), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar:

- 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.
- 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un detector significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

Las organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño, ocasionadas en gran medida por problemas internos en los individuos que forman parte de estas

organizaciones, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador.

Desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente, su punto máximo en los años 60.

Observándose, entonces, un cierto desinterés en el momento en que comenzó a cuestionarse la relación entre la satisfacción y la productividad.

A finales de la década del 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral.

A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse.

Todavía hoy, se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en si, en las variables del trabajador o en la satisfacción resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo (respectiva historia de vida y personalidad) y las especialidades del contexto de trabajo.

En el ámbito de la teoría de Taylor (principio del siglo XX), ya se enfatizaban los efectos de las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, intervalo para descanso) y del salario y, consecuentemente, el desempeño del trabajador.

Para los abordajes tayloristas, las organizaciones deberían ser un espacio de estandarización, de jerarquías de tareas y de especialización en la ejecución de las tareas.

Con la teoría de las relaciones humanas (surgidas después de las investigaciones de Mayo), que empezó a desarrollarse en la década de los 30 y alcanzó su punto máximo de influencia en los años 60, se asistió a un cambio de preocupación por las tareas a una centralización mayor en la persona. Esto, motivado por una mayor necesidad de reconocimiento social en lugar del único interés por los beneficios materiales, atribuyéndose una importancia creciente a los factores interpersonales y a la estructura informal de la organización en la determinación de la satisfacción en el trabajo.

Esta tendencia dominó, fuertemente, las investigaciones hasta la década de los 70, cuando se empezó a prestar más atención a los efectos de la naturaleza y del contenido del trabajo sobre las actitudes del individuo como profesional; procurando identificar los atributos del contexto de trabajo conducentes a una reducción de la monotonía y a un aumento de la implicación profesional.

Esta panorámica histórica configura aquello que Locke (Locke, 1976) designó como las tres grandes escuelas del pensamiento o movimientos de investigación, que conciernen al abordaje de los factores de la Satisfacción en el Trabajo: la físico-económica; la escuela de las relaciones humanas y la escuela por el desarrollo por el trabajo, a las cuales han venido a acrecentar otras tendencias más recientes.

Para la teoría general de los sistemas, las organizaciones resultan de la interdependencia e interacción entre los subsistemas estructurales y los funcionales, siendo necesario estructurar una organización basadas en las decisiones y participación del trabajo en grupo, como estrategia para aumentar la Satisfacción y la motivación en el trabajo.

En los inicios de los años 80, las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista.

En los años 90, se observa una evolución hacia otro paradigma que puede denominarse el 'capital humano' destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

2.1.2.1 Breve Introducción

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma.

Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Obteniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización, es que nos motivamos a realizar el estudio del clima organizacional y cómo influye la satisfacción laboral en él, y su repercusión en la eficacia en los servicios.

2.1.2.2 Concepto de clima organizacional

En literatura examinada se encontraron diversos conceptos o definiciones sobre Clima organizacional los cuales se exponen a continuación.

La definición del clima organizacional se ha formulado a partir de los años sesenta. Roseau hace en su trabajo una revisión del concepto de clima organizacional en un orden cronológico. Tomando como base esa revisión, y los conceptos que surgieron o que no fueron abordados en la investigación de Roseau, se expone una aportación actualizada sobre las definiciones de clima organizacional, la cual se puede observar en la tabla 1. (Roseau, 1988)

2.1.2.3 Definiciones de clima

Conjunto de características que describen una organización, distinguiéndola de las otras, manteniéndose relativamente duradera en el tiempo e influenciando el comportamiento de sus participantes. (Forehand y Gilmer, 1964)

Sistema de características mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directas o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente e influyen en la motivación y el comportamiento. (Litwin y Stringer ,1968)

Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales. (Findlater y Margulies, 1969)

Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados. (Campbell, 1970)

Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas. (Schneider y Hall, 1972)

Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones. (James y Jones, 1974)

Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse. (Schneider, 1975)

La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos...expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

Según Mellado Ruiz (2005) se puede verificar la existencia de tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional, donde el primer grupo está basado en características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985); la segunda concepción está relacionada solamente por el aspecto psicológico del individuo; y la tercera vertiente se preocupa de la percepción que el trabajador tiene de la estructura y de los procesos que ocurren.

Otro autor establece que la idea de clima organizacional aparece para referirse a un atributo, o un conjunto de atributos, del ambiente de trabajo, y que la concepción de clima organizacional percibido parece ser ambigua una vez que no parece ser cierto si se refiere a la organización o a la percepción individual, o sea, considera que las medidas de clima organizacional en la percepción de los individuos pueden no corresponder a los reales atributos de la organización y el "clima percibido". (Gull, 2008)

Pasa a ser considerado como "satisfacción en el trabajo". Así, para evaluación del clima organizacional, sugiere medidas objetivas en forma dicotómica (verdadero/falso) y que el grado de consenso en la organización respecto al clima percibido debería ser de 90% para validar el concepto de clima, es decir, el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que el clima exista en un

determinado nivel (grupo, unidad, departamento, organización) es necesario un cierto grado de acuerdo entre dichas percepciones.

En ese contexto, el clima organizacional es considerado como las percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor (Alcover, 2005).

Koys y DeCottis (1991) describen que las percepciones del clima tienen ciertas características:

1. Las percepciones del clima resumen la descripción que el individuo hace de sus experiencias organizacionales, más que la reacción evaluativa o afectiva de lo que ha experimentado. Aunque la descripción no pueda ser completamente separada de la evaluación (Ashforth, 1985), la distinción entre reacciones descriptivas y evaluativas en las experiencias organizacionales distinguen el clima de la satisfacción en el trabajo (Glick, 1985; Schneider, 1975);
2. Las percepciones del clima son relativamente estables en el tiempo (Campbell et al., 1970);
3. Las percepciones del clima son compartidas ampliamente por los miembros de la unidad organizacional relevante (Payne y Pugh, 1975). No obstante, pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, puesto que la vida en la organización puede ser percibida de forma diferente por sus miembros en los diferentes niveles de la misma, en diversas localizaciones, o en diversas unidades dentro de la misma localización.

Además de estas conceptualizaciones, se destaca algunas aportaciones importantes en la definición del clima. Así, Rousseau (2006) considera que el clima es, básicamente, la descripción del entorno de trabajo por parte de quienes participan directamente en él.

Apunta que, como en la evaluación del clima están incluidas las principales dimensiones organizativas que influyen a los trabajadores, prácticamente todo estudio de la percepción que tienen los trabajadores de su entorno de trabajo puede ser considerado un estudio sobre el clima.

También se destacaron en el desarrollo de los estudios sobre el clima organizacional los autores Litwin y Stinger, (1966, 1968)

Citan como ejemplo Litwin y Stinger (1968), que indican ese clima de organización cuando se refieren al clima organizacional como un sistema de características mensurables del ambiente del trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente y influyen en la motivación y el comportamiento. En ese contexto, para Litwin y Stinger (1968) el clima en una organización se podría definir operacionalmente como la suma de las opiniones de los individuos que trabajan en esa organización.

Salgado *et al.* (1996) concuerdan que no existe unanimidad total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, pero existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre la organización.

Para determinar la definición de clima organizacional que se va a adoptar en esta investigación se ha seguido el enfoque compartido por algunos investigadores como James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton *et al.* (2004) y Nealet *al.* (2005), James y Jones (1974).

Burton, et al. (2004) defienden la idea de que el clima organizacional ha sido medido en caminos diferentes, usando variables como, por ejemplo, la autonomía individual, consideración, apoyo, soporte, y recompensa. Para ellos, estos son una medida psicológica de la organización, no una característica de los individuos en la organización. Utilizan en su estudio el término “clima psicológico” de forma intercambiable con “clima organizacional”.

En este sentido otros autores, consideran que el clima psicológico es comprendido como una base experimental, multidimensional y un fenómeno de Percepción resistente que es compartido extensamente por todos los miembros de la unidad organizacional. (Koys y DeCottis, 1991)

James y Jones apuntan que el clima psicológico está relacionado con las percepciones globales mantenidas por los individuos sobre el ambiente interno de la organización. (James y Jones, 1994)

Otro autor subraya que el término clima psicológico se refiere a las percepciones individuales de los atributos organizacionales como las políticas, prácticas y procedimientos, pudiendo, desde este enfoque, incluir la percepción de las prácticas de gerencia de recursos humanos (HRM) y también otros atributos organizacionales. (Neal, 2005)

Consideran que cuando estas percepciones se comparten por un número suficiente de personas en el lugar de trabajo, se hace referencia al clima organizacional.

Otro enfoque que merece destacar es el de James, el cual preconiza que la unidad de teoría básica de clima es el individuo, una vez que los constructos de interés en la medida del clima son intrínsecamente psicológicos y que quien da sentido a las distintas situaciones es el individuo. (James, 1982). De esta forma, el “clima psicológico” debe ser comprendido como el significado que un individuo atribuye a un ambiente de trabajo y el “clima organizacional”, como significado agregado, es decir, esto consiste en definir operacionalmente el clima psicológico como individual y a partir de él inferir el clima de la organización (Silva Vázquez, 1996).

Con estos fundamentos, en esta investigación, se reconocerá el clima conforme la concepción de Koys y DeCottis (1991).

La definición operacional del clima organizacional se establece en consonancia con las ideas de James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton, Lauridsen y Obel (2004) y Neal, West y Patterson (2005), Silva Vázquez (1996).

Estos autores, de modo general, comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización que genera el clima organizacional.

Para determinar la proporción de acuerdo en los significados compartidos es necesario tomar las respuestas de los individuos y agregarlas. La agregación de estas respuestas individuales se ha obtenido generalmente calculando las medias aritméticas.

2.1.2.4 Resumen de Definición de Clima Organizacional

Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

De esta manera la definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva.

A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

Por tanto a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están afines con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras. En base a las razones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional de Litwin y Stinger.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que hace mediar 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.).

No obstante de todos los conceptos de clima organizacional se consideró el, concepto de Palma, S. (2004, p59), quien define el término clima organizacional como "... la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea."¹

A partir de esta perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del método organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este implica sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.1.2.5 Variables relacionadas con el efecto del clima en el comportamiento organizacional.

Refiriéndose al efecto del clima en el comportamiento organizacional es posible considerarlo como una variable independiente, dependiente, moderadora o epifenoménica,

Variables relacionadas con el efecto del clima en el comportamiento organizacional.

¹ Palma, S. Escala clima laboral CL-SPC. Lima: Cartolan. 2004, Pp 58-66

Dependiente El clima es considerado como una variable de resultados, o sea, el resultado, y no la causa, de la estructura y los procesos organizacionales.

Moderadora. Ese enfoque, quizá sea el más común en las investigaciones. En ese contexto, el clima puede ser el enlace indirecto entre los resultados organizacionales. Se puede decir, por ejemplo que el clima es la variable moderadora entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Epifenoménica. Algunos investigadores consideran que el clima ni es una causa directa ni una variable de efecto, sino que se presenta en determinada forma en todas las organizaciones, mas no influye de forma ninguna en la organización misma. Es un enfoque poco adoptado, considerando que si fuese de esa forma, no tendría sentido las investigaciones en clima organizacional.

Independiente. Se supone que el clima organizacional influye de forma directa en varios resultados en el trabajo. Esos resultados pueden ser positivos, como la productividad, satisfacción y motivación, o negativos, como el absentismo, la rotación de personal y los accidentes

Al relacionar el estilo de liderazgo al clima organizacional, otro autores establecen que el clima es una importante variable moderadora.(Litwin y Stringer 1968)

Se evidencia en los trabajos que tratan el clima organizacional como variable dependiente, independiente (Dessler, 1979). Como variable independiente apunta los trabajos de Cawsey (1973), Friedlander y Margulies (1969), Lyon e Ivancevich (1974), Frederickson (1966) y Kaczka y Kirk (1968). Esos estudios concluyen que el clima organizacional influye en la satisfacción del empleado con su oficio (Cawsey, Friedlander y Margulies, Lyon e Ivancevich) y en su desempeño (Frederickson; Kaczka y Kirk). Con relación al desempeño, Frederickson (1966) halló que los “climas innovadores” producían mayor productividad y una ejecución más previsible del oficio que los “climas inhibidores”.

Como trabajos que consideran el clima como variable dependiente señala los de George y Bishop (1971), Stimson y Labelle (1971), Golembiewski (1970), Prichard y Karasick (1973) y Dieterly y Schneider (1974).

Los investigadores, evidencian en sus estudios que la estructura organizacional formal tiene gran efecto sobre la percepción de los empleados sobre el clima organizacional. (George y Bishop, 1971) y Stimson y Labelle 1971)

Esos investigadores, al estudiar sistemas educativos, han concluido que escuelas que eran muy burocráticas, con muchas reglas y reglamentos, con poca autonomía para la toma de decisiones, eran consideradas detenedoras de climas cerrados, restrictivos. En la investigación de George y Bishop se puede constatar que en ambientes menos burocráticos e innovadores los maestros demostraban menos ansiedad y más confianza. (George y Bishop, 1971)

Otro factor importante en los trabajos que abordan el clima como variable dependiente es el entrenamiento, considerado en la investigación de Golembiewski (1970) como un factor que reduce la discrepancia entre el clima preferido por el individuo y lo que él percibe como clima organizacional.

Por su parte otros autores estudiaron los efectos que tienen sobre el rendimiento las relaciones entre diversas necesidades de la personalidad y el clima organizacional y la satisfacción en el empleo. (Prichard y Karasick (1973)

El estudio, hecho con 76 gerentes, demostró que un clima altamente sostenedor se asociaba con los gerentes más satisfechos, entretanto los gerentes que sentían necesidad de orden se desempeñaban mejor en un clima considerado altamente estructurado y los que tenían alta necesidad de autonomía se sentían más satisfechos en un clima considerado como bajo en centralización de decisiones.

La investigación de Dieterly y Schneider apuntó que la orientación y políticas organizacionales influye en el clima percibido y que una orientación hacia el cliente impacta fuertemente sobre el clima, además, verificó que las políticas establecidas

para entenderse con el público pueden generar impacto en la forma como los empleados perciben la organización. (Dieterly y Schneider, 1974)

En ese contexto, González-Romá y Peiró evidencian que existe un amplio acuerdo en considerar al clima organizacional como una variable mediadora entre ciertos factores antecedentes y determinadas variables consecuentes. (González-Romá y Peiró 1999)

Fuentes, indica sobre la existencia de un amplio estudio comparativo entre diversas variables de clima laboral realizado en España paralelamente con varios países europeos. El autor, evidencia que a la fecha del estudio en el año 1996, las variables que apuntaron las mejores valoraciones fueron: relaciones con compañeros de trabajo, satisfacción global, eficacia en las operaciones, identificación con la empresa, eficacia en las operaciones, seguridad/condiciones de trabajo y supervisión. Los aspectos igualmente coincidentes como menos satisfactorios fueron: sueldo, comunicaciones, desarrollo personal, dirección y formación-información. En ese estudio, las mayores diferencias entre las valoraciones de los trabajadores españoles frente a la media europea se establecen en las variables de beneficios sociales y desarrollo (8% de diferencia de respuestas favorables), dirección (7% de diferencia) y calidad, formación/información (5% de diferencia). (Fuentes, 2004)

2.1.2.6 Dimensiones del clima organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: Goncalves, Alexis. (1997)

1. Estructura

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

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de las partes de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Concierno a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Pertenece al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de quienes laboran en la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el conocimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Significado puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de las partes acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es la impresión de los miembros de la organización, tanto ellos como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de herencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de conllevar los objetivos personales con los de la organización.

Lo más notable de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El discernimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La calidad de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

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

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

Las dimensiones establecidas por Koys y DeCotiis (1991) y que conforman el instrumento aplicado en nuestra investigación se da las siguientes:

Autonomía – la percepción de auto determinación con respecto a los procedimientos de trabajo, metas y prioridades.

Cohesión – la percepción de buena unión o el compartir dentro de la organización.

Inclusive la buena voluntad de los miembros en fornecer ayuda material.

Confianza – la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los miembros de alto nivel de la organización sobre cuestiones sensibles o personales, con la expectativa que la integridad de tales comunicaciones no será violada.

Presión – la percepción del tiempo exigido con respecto al término de la tarea y padrones de desempeño.

Apoyo – la percepción de la tolerancia del comportamiento de los mandos superiores, incluyendo la buena voluntad para permitir tener conocimiento de sus errores sin miedo de represalia.

Reconocimiento – la percepción de que la contribución del miembro é reconocida por la organización.

Imparcialidad – la percepción que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitraria o caprichosa.

Innovación - la percepción que el cambio y la creatividad son encorajadas, inclusive el riesgo considerado dentro de nuevas áreas o áreas donde el miembro tiene pequeña experiencia o no tiene experiencias previas.

2.1.3 FUNDAMENTACIÓN: ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA LABORAL.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

El estudio del Clima Organizacional ha sido abordado por diversas herramientas y/o técnicas, desde las creadas y validadas para estudiar los elementos fundamentales que conforman el Clima Organizacional dentro de los que se destacan el WES y OLARIS, entre otros, hasta cuestionarios elaborados también con fines

investigativos del Clima Organizacional pero no tan estructurados como los anteriores, pero que si permiten explorar el Clima Laboral

2.1.3.1 Factores que intervienen en el clima organizacional

Entre los factores precisos a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999)

Motivación

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura Organizacional.

Estrés

Conflicto

Liderazgo

Los agentes y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante promueve determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos incurren en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros.

2.1.3.2 Enfoques sobre clima organizacional

El clima organizacional se define desde diferentes perspectivas, donde cada autor determina el origen del mismo, así como de las situaciones que lo establecen.

Según (Méndez, 2006, p. 30), una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología.

El concepto organización, en la perspectiva de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

El clima puede ser visto desde la perspectiva de atributos de la organización, de cuyas características influyen en las percepciones que las personas tienen sobre ellas.

Esto conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización, tal como la plantea Payne, el cual analiza el clima como resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, e incorporación y uso de la tecnología. (Payne 1976)

De lo anterior se infiere, que mediante la interacción de los miembros y la estructura organizacional, pueden verse afectados de forma deliberada o involuntaria los procesos de cambio, no sólo las decisiones dentro de la organización, sino la participación de sus miembros.

Los enfoques de diversos autores evidencian la consideración de factores psicológicos individuales, factores grupales relativos a la interacción entre los miembros de la organización y factores propiamente organizacionales.

1. Enfoque de factores psicológicos individuales según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schneider, (1968). Al describirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización, destaca: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otras personas; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo.

Se observa que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de rebelarse de las personas frente a las características de cada organización, debido a que éstas ante determinadas situaciones actúan según sus construcciones personales de significados.

Los aspectos psicológicos en la construcción del significado del clima organizacional son considerados como algo natural del hombre, en el que el comportamiento de las personas en el trabajo es producto de la forma como perciben individualmente ciertos factores del ambiente laboral, los cuales influyen tanto en el trabajo como fuera de él.

Al mismo tiempo, los factores psicológicos individuales tienen importancia en la medición del clima organizacional por el impacto en el funcionamiento de la organización y requieren ser potenciados para tratar de desarrollar aquellos elementos que puedan redundar en que sea lo más positivo posible y que sus miembros lo perciban como favorable, lo cual influye considerablemente no solo en los resultados económicos de la organización, sino también en el desarrollo personal de sus miembros, aspecto a veces olvidado, pero de gran peso en la actividad laboral.

Este enfoque considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que éste construye del ambiente generado por el contexto psicológico.

Se especifican como factores psicológicos individuales los siguientes: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado.

2 Enfoque de factores grupales otro autor lo define el clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en el que los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Los factores grupales inciden en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento. Los factores grupales deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción, y su percepción constituye objeto de medición del clima organizacional.

Factores grupales identificados con mayor frecuencia, los siguientes: liderazgo, confianza en el jefe con base en su consideración y apoyo; apoyo y confianza en el grupo; trabajo en equipo.

3 Factores propiamente organizacionales: Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades objetivas, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Se aprecian los factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales destacan según la frecuencia con que han sido considerados: orientación a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio del control, estructura organizacional (descentralización, especialización) y comunicación y difusión de políticas.

Factores organizacionales permiten entender el clima como el conjunto de percepciones que el personal se forma acerca de las realidades del trabajo y la organización, relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, como nivel jerárquico y su influencia en el cargo, orientación hacia el desarrollo y la promoción, obstáculos, remuneración, estabilidad laboral, y equipamiento tienen muy poco peso.

2.1.3.3 Satisfacción laboral definiciones

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).

La Satisfacción en el trabajo: Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

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

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Gibson (1985) afirma que la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Porter y Lawler plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. (en Hodgetts y Altman, 1991)

Hulin afirma que "los trabajos con responsabilidades pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunas personas, debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad; otros pueden encontrar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Los trabajos que suponen un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos, por el modo como se sienten consigo mismos cuando han completado un encargo difícil; otros pueden encontrar irrelevantes esas autor recompensas"². Se asegura que el grado de diferenciación de las preferencias de las personas por los resultados del trabajo está relacionado con sus experiencias en su desarrollo y en sus niveles de aspiración. Hulin (1991)

² Hulin, C.L. 1991. Adaption, persistence and commitment in organizations. In M.dunnette & L. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd edn), 445-507. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Garmendia y Parra Luna (1993) añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas: de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización, "alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea"³

Davis y Newstrom (2002) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros, los equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

S. Robbins (2004) señala a la Satisfacción Laboral como una de las variables dependientes principales en el comportamiento organizacional, es decir, es un factor fundamental que hay que explicar o pronosticar y que sufre el influjo de algún otro factor, y la define como "la actitud general del individuo hacia su trabajo". Una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo regular se refiere a la satisfacción laboral.

De los conceptos de satisfacción laboral se considero el concepto de Palma, S. (1999), quien especifica el término satisfacción laboral como "... la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas." ⁴

³ Garmendia, J.A. y Parra, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos.

⁴ Palma, S. (2001) Factores de Satisfacción Laboral. Revista Debates N° 3, Lima: Instituto de Ciencia y Tecnología, URP Madrid. Taurus

2.1.3.4 Características particulares relacionadas con la satisfacción en el empleo:

Nada de extraordinario tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los factores que componen la experiencia total de la vida. En cierta manera, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado tenga, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Pero, la inteligencia de un empleado tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta los empleados para los cuales el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Adaptación personal:

No hay duda que los individuos bien adecuados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo.

Sin embargo, su aprobación debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

2.1.3.5 Factores de medios relacionados con la satisfacción en el empleo:

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados. (Gruenfield,(1962)

Factores de situación específicos:

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

Pago:

Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.

Seguridad del Empleo:

La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.

Participación y reconocimiento personal:

La sensación de agrado y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del actual tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es improbable dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.

Posición profesional:

Conforme a los estudios de Robinsón, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan.

Esto cambia de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Supervisión:

Uno de los descubrimientos característicos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores.

Una relación partidaria entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la satisfacción en el empleo:

Para desarrollar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques habituales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, a partir del punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es dable que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

Comunicación y Participación:

Muchas de las fuentes potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la cooperación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

2.1.3.6 Relación de la satisfacción laboral con otras variables

La satisfacción laboral como variable dependiente

Este punto intenta responder la siguiente interrogante: ¿Qué variables relacionadas con el trabajo determinan la Satisfacción Laboral? Entre las variables más importantes se pueden destacar:

Satisfacción con el trabajo en sí – reto del trabajo

Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como

un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) emplearon un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se enumeraron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

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

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

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

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

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

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

Robbins (1988) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a escoger trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el beneficio del puesto a través de la expansión vertical del mismo logra realzar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

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

2.1.3.7 La satisfacción laboral como variable independiente

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso hay muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.

Satisfacción y productividad

Los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.

Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño.

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellos con menos empleados satisfechos.

Satisfacción y ausentismo

El ausentismo se presenta mediante enfermedades, problemas familiares, etc. El ausentismo hace que se cometa gastos médicos, baja de productividad, incremento

en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo.

El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él.

"La causa más normal del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo" (Flores, 2000, p184.)⁵

Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta.

Un establecido nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es establecer cuánto ausentismo es aceptable para la organización. Si bien existe una relación directa entre la satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

Satisfacción y rotación

La satisfacción está concernida negativamente con la rotación. Los precios de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido.

También, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

⁵ FLORES, J. (2007), Universidad Mayor de San Marcos, Lima con su tesis sobre la "Aplicación de los estímulos Organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional; caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A." para obtener el grado de Licenciado en Administración.

Un moderador importante de la relación entre la satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. En particular, el grado de satisfacción es menos importante predecir la rotación de los que mejor se desempeñan, porque la organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimiento, más oportunidades de ascender, etc. Casi todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo.

La organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. Por tanto, se espera que la satisfacción sea más importante como influencia de los empleados de bajo rendimiento para quedarse que en el caso de los más exitosos.

Satisfacción y salud de la persona

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva.

Es necesario determinar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral.

Como lo señala Johns (1988), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas.

La asociación entre salud y satisfacción no indica, que una causa la otra. Si bien no existen muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

Relación entre motivación y satisfacción laboral

La motivación se refiere al esfuerzo que realiza una persona para satisfacer un deseo. En cambio, la satisfacción es el resultado de diversas actividades que poseen los trabajadores y que se refieren a factores tales como: salarios, reconocimiento de las capacidades, jornadas de trabajo flexibles, etc.

Al satisfacer estas necesidades laborales los trabajadores se sienten motivados por permanecer en sus puestos de trabajo y por cumplir las obligaciones que su cargo demanda.

De esta forma los superiores y jefes administrativos deben ser capaces de motivar a sus subordinados haciendo uso de las técnicas del Mejoramiento Continuo, como por ejemplo: incluyendo a los empleados en alguno de los equipos de trabajo o delegando tareas. Así no sólo se alcanzarán las metas organizacionales, sino también cada empleado podrá cumplir sus propias metas y expectativas laborales, logrando además un incremento en su satisfacción laboral.

Por lo tanto, la motivación y la satisfacción del personal se ven influenciadas por el proceso de mejoramiento continuo, ya que son variables de suma importancia para la empresa que a la vez afectan directamente a la productividad de cada trabajador.

Manifestaciones de insatisfacción laboral

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras que se pueden catalogar según dos dimensiones, la primera si es en una forma constructiva o destructiva, y mientras que la otra se manifiesta en una forma activa o pasiva. Dentro de las posibles conductas tenemos:

Salida: Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.

Vocear: Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad: Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; **por** ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.

Negligencia: Dejar que las condiciones empeoren, como **por** ausentismo o retraso crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias.

2.1.3.8 Dimensiones de la satisfacción laboral

LOCKE (1976) en 1976, identificó nueve dimensiones a saber:

a) La Satisfacción con el Trabajo, integrando la atracción intrínseca al trabajo, la variedad del trabajo, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

b) La Satisfacción con el Sueldo, que considera la componente cuantitativa de la remuneración y la forma cómo es distribuida por los empleados (equidad).

c) La Satisfacción con las Promociones, incluyendo las oportunidades de formación y otros aspectos de base que dan soporte a la promoción.

d) La Satisfacción con el Reconocimiento, comprendiendo elogios o críticas al trabajo realizado.

e) La Satisfacción con los Beneficios, como: las pensiones, la seguridad y las vacaciones.

f) La Satisfacción con el Jefe, que incluye el estilo de liderazgo o las capacidades técnicas y administrativas así como, cualidades al nivel de relación interpersonal.

g) La Satisfacción con los Colegas de Trabajo, caracterizada por las competencias de los colegas, el apoyo que ellos prestan, la amistad que manifiestan.

h) La Satisfacción con las Condiciones de Trabajo, como por ejemplo, el horario, los periodos de descanso, el lugar de trabajo y los aspectos económicos.

i) La Satisfacción con la Organización y con la Dirección, destacándose las políticas de beneficios y salarios.

Las seis primeras dimensiones son clasificadas por Locke (1976) como eventos o condiciones. Los tres restantes, las atribuyó a la designación de agentes.

Los 5 factores de Peiró.

Para Peiró (1994) en Cavalcante (2004), los eventos o condiciones que originan la satisfacción en el trabajo se traducen en cinco factores:

Factor1: El carácter intrínseco del Trabajo

Factor2: La Remuneración

Factor3: La Promoción

Factor4: La Seguridad del Empleo

Factor5: Las Condiciones de Trabajo

Con respecto a los agentes de la Satisfacción Laboral, este autor hace referencia a:

1. La Propia Persona

2. Los Jefes

3. Los Colegas de Trabajo

4. Los Subordinados

5. Las Características de la Organización, entre otros.

BEER (1964)

- Compañía.
- Trabajo mismo.
- Compañeros.
- Objeto del contexto.
- De trabajo.

GRAFFIN Y BETTEMAN (1986)

- Trabajo.
- Paga.
- Supervisión.
- Beneficios.
- Oportunidades de promoción.
- Condiciones de trabajo.
- Compañeros.
- Prácticas de la organización.

JHONS (1988)

- Reconocimiento.
- Beneficios.
- Condiciones de trabajo.

- Supervisión.
- Compañeros de trabajo.
- Políticas de la empresa.

PALMA

- Condiciones físicas.
- Remuneración.
- Políticas administrativas.
- Relaciones sociales.
- Desarrollo personal.
- Desempeño de tareas.
- Relación con la autoridad.

2.1.3.9 Teorías y modelos de satisfacción laboral

Teorías y modelos que contribuyen a la explicación de la satisfacción en el trabajo

TEORÍA DE LA APROXIMACIÓN BIFACTORIAL

Esta teoría también es conocida como "teoría dual" o "teoría de la motivación-higiene". Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1959) basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?". Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las "necesidades de

desarrollo psicológico". De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo "ausencia de satisfacción". Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo).

El deterioro de estos factores - por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado - causaría insatisfacción. Su mejoramiento- aumento de sueldo-eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. (Atalaya, 1995).

Lo interesante es que para motivar al individuo, "se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos" (Atalaya, 1999, p57)

Las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir los datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994)

Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist, 1964; Davis, Lofquist, 1968; Dawis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores.

Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis (1994) señala que hay tres variables dependientes que son el bienestar laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

Teoría del grupo de referencia social

Hulen (1966) se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

Teoría de la discrepancia

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke (1969, 1976,1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales.

Más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke (1976,1984) argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su

importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o el fracaso de un valor dado (Locke, 1976).

Locke (1969, 1976) indica que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

Modelo de la satisfacción de facetas

El modelo de satisfacción de facetas (Lawler, 1973) considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. En este ámbito, se verifican dos procesos distintos: un proceso de comparación interpersonal; otra de comparación interpersonal.

De acuerdo a este modelo, lo que el individuo acredita que merece recibir resulta de un proceso de comparación de sus contribuciones y de los requisitos de la función; como también de la relación percibida entre las contribuciones y los resultados obtenidos por personas que el individuo identifica como referentes.

La cantidad que debiera ser recibida (QDR), resulta: a) de la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo; b) de la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas y c) de las características del trabajo percibidas.

La percepción de las contribuciones individuales y la percepción de las contribuciones y de los resultados de los otros resultan de características individuales como, por ejemplo, las competencias, la experiencia, el esfuerzo, la formación, la edad, la antigüedad.

La percepción de las características del trabajo resulta del nivel, de la dificultad, de la cantidad de tiempo y del grado de responsabilidad inherente a las propias tareas, es decir, a la función.

La percepción de la cantidad recibida (QER), proviene: a) de la percepción de los resultados de los otros y b) de los resultados efectivamente recibidos por el propio individuo.

Al compararse la percepción de la cantidad que debe ser recibida (QDR), con la percepción de la cantidad efectivamente recibida (QER), pueden ocurrir tres situaciones:

1. $QDR = QER$

Satisfacción

2. $QDR > QER$

Insatisfacción

3. $QDR < QER$

Sentimiento de culpa; inequidad

Así, se constata que la discrepancia, o su ausencia, dependen de un proceso de comparación social con otros individuos que, de algún modo, posibilitan la interacción en el contexto de trabajo (por ejemplo, colegas de trabajo).

El modelo de las características de la función

Según Hackman y Oldham (1980), la satisfacción en el trabajo, resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta. En base a este presupuesto, los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que le individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas. En este contexto los autores desarrollaron el modelo de las características de la función (1976). Éste tiene como presupuesto el hecho de que los individuos pueden ser motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

Las características centrales del trabajo (variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía de la función y feedback) influyen en los estados psicológicos de los individuos que, a su vez, contribuyen a la formación del trabajador, para la satisfacción en el trabajo y para la motivación.

Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos diferenciados.

Así, la variedad del trabajo, la identidad y el significado de la tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo; la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del individuo por el trabajo que realiza; y el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo

Modelo del procesamiento de la información social.

Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978).

La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de como deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades.

El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables.

En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

Teoría de los eventos situacionales

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas.

Estas son ¿Por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?

Por qué algunos empleados que están en sitios similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral?

Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales defiende que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las fases laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son circunstancias laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo.

Las características situacionales logran ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Modelo dinámico de la satisfacción laboral

Este modelo fue obtenido de Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975). Y para Bussing (1991) la satisfacción laboral debe ser explicada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de complacencia laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva: el individuo acrecienta su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo cuida su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, domina su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta esclavizar la situación para resolver sus problemas.

La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

2.1.3.10 Satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido extenso, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes. Encontramos así que las organizaciones emplean ya en la década de los años 90 un sistema en el cual se promueven las filosofías de calidad.

El Desarrollo Organizacional viene a ser "un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en los organismos." Davis, K. (1997, p.65) ⁶.

Una forma de comprender los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano.

Por lo que el Clima Organizacional se ha convertido en un aspecto de vital importancia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, determinando la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

Por lo que para lograr la calidad de la vida laboral de una organización debemos tener en cuenta: el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella.

Los esfuerzos para perfeccionar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Márquez (2004) evidencia que la diferenciación entre clima y satisfacción no parece clara en la bibliografía. Apunta que, en el contexto del clima organizativo, la variable satisfacción en el trabajo, ha sido estudiada en sus diversas facetas, o sea, la satisfacción incluida como una de las dimensiones del clima.

Otros aspectos aportados por la autora son: el clima está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones; y el clima es una cualidad de la organización y la satisfacción está relacionada con el individuo.

Agostini (2001) considera que el clima tiene efecto sobre la motivación, el desempeño humano y la satisfacción en el trabajo.

⁶ Davis, K. Comportamiento humano en las organizaciones. Mc. Millan. 1997.

Aclara que, en la práctica, el clima depende de las condiciones económicas de la empresa, de la estructura organizacional, de la cultura organizacional, de las oportunidades de participación personal, del significado del trabajo, de la elección, preparo y entrenamiento de la equipe. Además, manifiesta que estas variables (consideradas variables de entrada del sistema organizacional) influyen las variables dependientes como la motivación, la productividad y los resultados.

La garantía de mantenimiento de determinados niveles de satisfacción se relacionan directamente con la longevidad, salud física, absentismo, involucramiento con la organización, productividad y desempeño y salud mental de los trabajadores (Coda, 1997).

Mencionase, en seguida, algunas investigaciones empíricas que señalan la relación existente entre las variables satisfacción laboral, clima organizacional y otros atributos del ambiente de trabajo que afectan el desempeño de la empresa.

Salgado *et al.* (1996), desarrolló una investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme con el objetivo de encontrar como esos dos constructos se relacionan y en que dimensiones. Estos autores, utilizaron instrumentos multidimensionales como medidas del clima y de la satisfacción laboral en una muestra de 17 trabajadores de una empresa de automóvil, con edad media de 30 años y antigüedad media en la empresa de 4 años y medio. El instrumento de clima organizacional utilizado en la investigación fue el *Work Environment Scale-WES*, desarrollada por Moos *et al.* (1974), y el de satisfacción laboral fue el *Job Descriptive Index – JD*, lo cual presenta las siguientes medidas: 1. Los compañeros, 2. el trabajo y las tareas, 3. las oportunidades de promoción, 4. el mando y la satisfacción y 5. el salario.

En los resultados se encontró que los empleados valoraran positivamente el clima organizacional, principalmente en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Con respecto a la satisfacción laboral, los aspectos más satisfactorios fueron compañeros, trabajo y mando, y los más insatisfactorios fueron posibilidad de promoción y salario.

La obtención de un clima laboral positivo y la maximización del nivel de satisfacción de los empleados son objetivos estratégicos que se proponen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, más específicamente en el capital organizativo.

Cuestiones relacionadas sobre la descripción de un ambiente de trabajo productivo son transcritas por Buckingham y Coffman (2000).

La encuesta, desarrollada por estos autores, hecha para los miembros de una organización, destaca aspectos inherentes a: la consciencia sobre los objetivos del trabajo que desarrollan; la existencia de los materiales y equipamientos necesarios para realización de un buen trabajo; la oportunidad de hacer el mejor trabajo todos los días; el reconocimiento por el trabajo bien hecho; la importancia que el supervisor atribuye al desarrollo de sus trabajos; la aceptación de sus opiniones en el trabajo; entre otras.

La elección de la variable satisfacción laboral se justifica por ser destacada en diversos estudios como variable organizacional estudiada en relación con el clima, conforme se evidencia en las investigaciones de Ashkanasy *et al.* (2000), Litwin y Stringer (1968), González-Romá *et al.* (1999), Salgado *et al.* (1996) y Crespo *et al.* (2004).

Para definir la satisfacción laboral se ha optado por la concepción de Bravo *et al.* (1996), la cual es conceptualizada como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, donde esas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo de modo general o hacia facetas específicas del mismo.

El clima organizacional es operacionalmente definido en consonancia con las ideas de James (1982), Koys y DeCottis (1991), Burton *et al.* (2004) y Neal *et al.* (2005), Silva Vásquez (1996). Estos autores, de modo general, comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización que genera el clima organizacional.

El constructo clima organizacional se caracteriza en esta investigación como una variable independiente. La variable satisfacción laboral elegida tiene característica de variables dependientes en este trabajo. La relación de dependencia que se establece en esta variable es en relación al clima organizacional.

De esta forma podemos decir que, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores.

Como por ejemplo, las perspectivas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción.

Nuestra consideración al respecto es la siguiente: sólo se logrará la implicación de los recursos humanos, implicando a la persona y para ello no bastará movilizar sus recursos intelectuales, físicos, de interrelación; esta movilización de recursos es imposible si no se implica y compromete a la persona como sujeto de su personalidad, como sujeto activo y protagonista de su existencia, de sus decisiones y pertenencias de eficacia de su actividad, haciendo posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a nuestras organizaciones puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la empresa con el éxito de la misma.

La notación del éxito del Clima Organizacional está en la participación activa de los trabajadores, con sus iniciativas y experiencias.

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, y su satisfacción

La excelencia en el servicio al cliente se constituye en un valor agregado y diferenciador entre empresa y organizaciones que conlleva, en la mayoría de las ocasiones, a la lealtad del cliente hacia la empresa y hacia el personal.

Diversos estudios han demostrado que la experiencia de empresarios dicen que la insatisfacción de los clientes con el servicio que se les presta puede acarrear como consecuencia perder al cliente.

Hochman (2005) sostiene que por cada cliente insatisfecho se pierden 30 clientes potenciales.

Cuando un cliente que demanda un producto o servicio siempre estará a la expectativa de la calidad del servicio que le prestan. Si adicionalmente tenemos en cuenta la amplia competencia en empresas que prestan el mismo servicio o comercializan los mismos productos, vemos imprescindible que las organizaciones evalúen la calidad del servicio y tengan presente una nueva filosofía orientada al cliente.

2.1.3.11 Servicio al cliente

Mejorar la calidad del servicio prestado por lo general no tiene un valor económico, pero el cliente lo percibe y se fidelizará con la empresa. Siendo conscientes de esto, se hace necesario conocer los niveles de satisfacción que tienen los clientes, con el fin de recibir retroalimentación de ellos y así conocer las fortalezas y debilidades de la empresa; ya que en todo negocio tiene que definir y medir, permanentemente, la satisfacción de sus clientes.

Esperar a que éstos se quejen para poder identificar los problemas en el sistema de prestación del servicio, o evaluar el avance conseguido por la empresa en base a la satisfacción del cliente con respecto a la cantidad de quejas recibidas, sería muy inadecuado.

Resulta de imprescindible importancia conocer el nivel de satisfacción de los clientes, esto se logra por medio de mediciones, las cuales le permiten a un negocio según (Hayes, 2000):

1. Saber lo bien que está funcionando el proceso comercial

2. Saber dónde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesita efectuar cambios.

3. Determinar si los cambios llevan o han conducido a mejoras.

Las organizaciones que posean una adecuada información de las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio y del producto, podrán tomar mejores decisiones con respecto a la manera de cualificar el servicio a sus clientes, mejorar los aspectos que sean necesarios para que cada día la empresa brinde el mejor servicio del mercado siendo confiables, de tal manera que sus clientes prefieran siempre realizar transacciones comerciales con la compañía.

Cuando hablamos de Servicio al cliente nos referimos al conjunto de servicios y/o productos que una empresa, marca o institución le ofrece a una persona interesada en adquirirlos, con el interés completo de generar una relación directa con los consumidores y clientes, que les permita conocer sus necesidades y sus expectativas, de tal manera que la empresa puede satisfacerlos y superar las expectativas que ellos tienen.

Expectativas del servicio

En este contexto podríamos definir las expectativas de los clientes como los deseos de los mismos; es decir, lo que ellos piensan que debería suministrarles la oferta. Por tanto, dentro de una empresa que opera en un mercado industrial o en el área de las ventas de empresa a empresa, el concepto de expectativas podría modificarse para incluir la idea de expectativas “negociadas”. En otras palabras, la calidad de un servicio se mide en función de hasta dónde los clientes perciben que la prestación satisface o supera el nivel de servicio pactado (Arellano, 2000).

Tse y Wilton (1988) señalan que las expectativas en la calidad del servicio han sido a menudo interpretadas como lo que un consumidor espera sentir de lo que una empresa le podría ofrecer.

Para completar la definición de la calidad del servicio debemos poner el énfasis en el hecho de que la medición de la prestación es, en esencia, la medición de la prestación percibida.

En otras palabras, es la percepción de los clientes la que cuenta, y no la realidad de la prestación. Más aún se puede afirmar que, en lo que respecta a la calidad del servicio, “las percepciones son la realidad” (Wilton, 1988).

Como lo afirman los investigadores Parasuraman, Zeithlam y Barry (1985) citados por Arellano (2000), los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

- La accesibilidad: El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado.

Es importante tener en cuenta en un momento determinado, que los canales de apoyo (fuerza de ventas, telemercaderistas, punto de venta, etc.).

Seleccionados estén al alcance de los consumidores y haya una capacidad de respuesta oportuna y eficiente.

- La comunicación: El servicio y las condiciones comerciales son descritas de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor.

Específicamente se refiere a informar detalles en cuanto a las emisiones de facturas y/o remisiones, entrega de mercancía, periodos y/o fechas de pagos, etc. que soportarían la compra.

- La capacidad del personal: El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes.

- La cortesía y la amabilidad: El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.

- La credibilidad: La empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes.

- El respeto de normas y plazos: La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.

- La capacidad de reacción: El personal reacciona rápidamente con imaginación a los pedidos de los clientes y cumple con las fechas de entrega acordadas.

Es claro que los anteriores puntos son muy importantes al momento de recibir la prestación de un servicio, debido a que sin éstos la experiencia de consumo estaría limitada a una simple transacción que no tendría ningún motivo de recuerdo, el cual es además, de suma importancia para que se pueda hablar de relación, que en últimas es el objetivo de toda oferta de servicios.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Satisfacción laboral: Es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Así, la satisfacción laboral es, primordialmente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996)

Clima organizacional; Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal.

El involucramiento con la tarea fijada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Cohesión – la percepción de buena unión o el compartir dentro de la organización.

Inclusive la buena voluntad de los miembros en fornecer ayuda material.

Confianza – la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con los miembros de alto nivel de la organización sobre cuestiones sensibles o personales, con la expectativa que la integridad de tales comunicaciones no será violada.

Presión la percepción del tiempo exigido con respecto al término de la tarea y padrones de desempeño.

Apoyo – la percepción de la tolerancia del comportamiento de los mandos superiores, incluyendo la buena voluntad para permitir tener conocimiento de sus errores sin miedo de represalia.

Reconocimiento – la percepción de que la contribución del miembro é reconocida por la organización.

Imparcialidad – la percepción que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitraria o caprichosa.

Innovación - la percepción que el cambio y la creatividad son encorajadas, inclusive el riesgo considerado dentro de nuevas áreas o áreas donde el miembro tiene pequeña experiencia o no tiene experiencias previas.

Servicio al cliente: Es el conjunto de acciones interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Percepción negativa. Reflejo subjetivo de la realidad vista esta como un todo, pero desde el punto de vista negativo.

Sistema de control estructurado: Factores integrado de manera adecuada que permiten el control de los diferentes aspectos de la organización de la empresa y que están estructurados entre sí.

2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis General

La presencia de una insatisfacción de los trabajadores y de un pobre control interno por los directivos incide directamente en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable dentro de la Empresa Aerostar.

2.3.2 Hipótesis Particulares.

La falta de cohesión, de equidad y reconocimiento son las dimensiones que están incidiendo en la presencia de un clima organizacional negativo en la empresa. Los clientes de la empresa tienen una percepción negativa sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A.

Existe un bajo nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A.

La falta de un sistema de control estructurado y la poca exigencia de los supervisores por el cumplimiento del reglamento empresarial son los factores que están incidiendo en el control y despacho y carga de producto de la empresa AEROSTAR S.A.

2.3.3 Declaración de Variables

Variables Independientes de la Hipótesis General:

Satisfacción de los trabajadores

Control interno por los directivos

Variables dependientes de la Hipótesis General

Clima organizacional desfavorable

Variables Independientes de la Hipótesis particular 1

La falta de cohesión, de equidad y reconocimiento

Variables dependientes de la Hipótesis particular 1

Comportamiento Organizacional

Variable de la Hipótesis particular 2

Percepción negativa sobre la atención que se brinda por el servicio

Variable de la Hipótesis particular 3

Nivel de satisfacción laboral

VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA HIPÓTESIS PARTICULAR 4

La falta de un sistema de control adecuado y la poca exigencia de los supervisores por el cumplimiento del reglamento empresarial

VARIABLES DEPENDIENTES DE LA HIPÓTESIS PARTICULAR 4

Control y despacho y carga de producto

2.3.4 Operacionalización de las Variables

Tabla No. 1

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	Cohesión, Presión Autonomía, Equidad Confianza, Apoyo Reconocimiento, Innovación	Ver Anexo 2
Satisfacción de los trabajadores	El carácter intrínseco del Trabajo. La Remuneración La Promoción La Seguridad del Empleo Las Condiciones de Trabajo	Valores obtenidos según clave de calificación obtenida
Control interno por los directivos	Adecuada Inadecuada	Se desarrolla de forma sistemática, cumplen un cronograma de control y se establecen recomendaciones propicias. Es esporádico, no se realizan señalamientos oportunos, no hay acción para solución de dificultades
Control en el despacho de carga	Bueno Regular Malo	Se cumple con la entrega del producto requerido. Porque no siempre se cumple con las políticas de control establecidas por la empresa. Porque no existe la supervisión necesaria para el llenado del producto solicitado.
Percepción	Positiva Negativa	Opinión favorable sobre la atención que reciben los clientes y cumplimiento de sus expectativas. Opinión desfavorable sobre la atención que reciben no cumpliéndose sus expectativas.
Sistema de control	Correcto Incorrecto	Porque existiría un control de lo despachado. Falta de control no existiendo facturas ni notas de entrega de lo despachado.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO, DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se desarrollará en nuestro estudio se tuvo en cuenta que según:

Su objetivo gnoseológico es de tipo descriptivo ya que esta se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, de una realidad existente como en nuestro caso; además es de tipo correlacional ya que perseguimos medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Acorde al contexto esta es de campo porque nos apoyaremos en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y Test, además la investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible.

Según el control de las variables es de tipo no experimental porque no se realiza manipulación de variables, estudiándose el fenómeno de manera natural

De acuerdo a la orientación temporal es de tipo transversal porque se realizará en un lapso de tiempo corto. Es como tomar una instantánea de un evento.

Sera una Investigación aplicada. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

El diseño de la Investigación es no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y se desarrollará desde una perspectiva o enfoque cuanti-cualitativo o mixta.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó con el personal que labora en la empresa Aerostar de la FAE.

3.2.1 Características de la Población

Trabajadores de la Empresa de ambos sexo de nacionalidad ecuatoriana con un nivel cultural promedio y que llevan con experiencias a más de un año, en las labores que desempeñan en las diferentes áreas de trabajo.

3.2.2. Delimitación de la Población.

Criterios de inclusión:

Personal que tenía más de cuatro meses de laborar en las diferentes áreas de la empresa, de ambos sexos.

Criterios de exclusión:

Personal de nuevo ingreso, vacaciones, suspendido y que no participó en el estudio.

La población que cumplió con los requisitos está conformada por 31trabajadores civiles y militares que laboran en la empresa, por lo cual se decidió estudiar el total de la población, siendo por ello no necesario desarrollar un proceso de selección de muestra, ni un muestreo.

3.2.3. Tipo de Muestra

No existe por coincidir la población con la muestra ya que se estudia esta en su totalidad.

3.2.4. Tamaño de la Muestra

Al coincidir la muestra con la población esta se quedo conformado por 31 trabajadores y 15 clientes que son los Distribuidores Autorizados siendo estos su totalidad objeto de estudio.

3.2.5. Proceso de Selección

No hubo proceso de selección al ser escogidos su totalidad según los criterios de inclusión establecidos.

3.3. LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y LAS TECNICAS

La metodología del proceso investigativo, se apoya en métodos teóricos y empíricos, siguiendo la lógica de las etapas investigativas.

Se aplicaran los siguientes métodos:

3.3.1 Métodos teóricos:

- **Analítico-sintético:** Empleado en el estudio de las partes y el todo, y así poder llegar a concebir la propuesta de forma integrada.
- **Inductivo-deductivo.** Utilizado para realizar el análisis de la correlación de las partes y el todo, y establecer las correspondientes generalizaciones.
- **Modelación.** Con vista a la representación esquemática de la metodología propuesta.

- **Histórico lógico:** Para el conocimiento de las distintas etapas de la evolución del objeto de investigación y arribar a la concepción actual de la metodología propuesta, así como el análisis de las leyes generales y esenciales del funcionamiento de la misma. Me permitirá recoger los datos veraces de lo que han sucedido con antelación, para llevar un registro de la continuidad de estos casos, como un hecho reiterativo y no aislado.
- **Método Inductivo:** Me permitirá analizar cada componente o cada situación por trabajador, para así poder encontrar la similitud entre ellas en alguna particularidad homogénea.
- **Método Deductivo:** Con la particularidad homogénea este método nos permitió analizar o deducir la variable que originó la particularidad.
- **El enfoque sistémico:** Que permitió la orientación general, al abordar la investigación y la modelación de la concepción teórico-metodológica, como una realidad integral, en la que se manifiestan las funciones e interacciones de sus componentes.
- **Ascensión de lo concreto a lo abstracto:** Empleado para la concepción de la metodología en los aspectos: teórico, instrumental y funcional.

3.3.2 Métodos Empíricos:

- **FocusGroup:** En los grupos focales se priorizan los contactos horizontales, es decir, entre los miembros del grupo, que incluyen la formulación de preguntas, el intercambio de anécdotas y los comentarios acerca de sus experiencias y puntos de vista.

Esta técnica en nuestro caso la consideramos apropiada porque se deseaba estimular a los participantes a explorar determinados hechos de importancia para ellos, en su vocabulario, generar sus propias interrogantes y establecer sus prioridades. En tal medida que, cuando la dinámica funciona bien, los

participantes trabajan junto al investigador, y conducen la investigación a nuevas e insospechadas direcciones.

LA SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Existe consenso entre los expertos en que los grupos focales deben estar conformados por no menos de 4 participantes y no más de 10. La variación dependerá de los objetivos del proyecto y de los recursos de que se disponga.

La sesión se desarrollara en un lugar privado, donde solo tengan acceso los participantes y el investigador, en un local ventilado, sin ruidos, iluminado y confortable, y los asientos estaban ordenados circularmente para ayudar a crear una adecuada atmósfera. La sesión no rebasó las 2 horas.

La sesión comenzará con la presentación del investigador y el equipo, con nombres apellidos, profesiones y la explicación de los objetivos, así como el agradecimiento a los miembros del grupo por su colaboración en el estudio. Se les asegurara la confidencialidad de las opiniones vertidas, la libertad para expresar cualquier opinión sin represalias de ninguna índole, y se solicito el permiso llevar un registro escrito de la sesión.

Categorías que serán objeto de análisis en la dinámica del FOCUS GROUP

- a) Satisfacción laboral del personal de la empresa.
- b) Principales dificultades que se presentan en el personal de la empresa.
- c) Características del clima organizacional

3.3.3 Técnicas e Instrumentos:

➤ **Test de Satisfacción laboral:**

El cuestionario S21/26 está destinado a la evaluación de un conjunto de variables consideradas como relevantes desde el punto de vista del desempeño de rol, incluyéndose características descriptivas del puesto, la salud o el bienestar psicológico.

La limitroicidad de rol, la propensión al abandono, la tensión, el conflicto de rol, la ambigüedad de rol, así como características organizacionales y una escala de deseabilidad social.

➤ **Criterio de expertos:**

Empleado para valorar el grado de aceptación de la metodología propuesta y perfeccionar los aspectos señalados por los expertos.

➤ **Encuesta:**

Para medir la **calidad** del servicio se escogieron quince clientes de la empresa comercial, y se tuvo como criterio de escogencia que fueran empresas que realizan los mayores volúmenes de solicitud del servicio. Esta fue cerrada tipo Likert.

➤ **Técnica de Triangulación de fuentes documentales:**

Empleada en la constatación de los resultados de los diferentes instrumentos orientados hacia un mismo objetivo.

➤ **Instrumento para evaluar Clima Organizacional de de Koys&Decottis, (1991)**

TABLA 2		
Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional Koys&Decottis, (1991)		
Escala	Descripción Escala	Nº de Ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia	5

3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

- **Frecuencias absolutas y relativas (análisis porcentual):** Empleado para comparar los resultados y determinar las tendencias.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los participantes en el estudio que cumplieron los requisitos de inclusión tuvieron una distribución según sexo no equitativa, con un predominio de los hombres que desarrollan con mayor frecuencia su actividad productiva en el empresa, correspondiéndose con un 87,29% para un total de 27, solamente 4 pertenecieron al sexo femenino que se correspondió con el 12,71%. Tabla No.2 y grafico No. 1

TABLA No. 3

TIPO DE SEXO DE LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

TIPO DE SEXO	CANTIDAD	POR CIENTO
MASCULINO	27	87,29
FEMENINO	4	12,71
TOTAL	31	100,00

Fuente: Test.

Elaborado: Autores

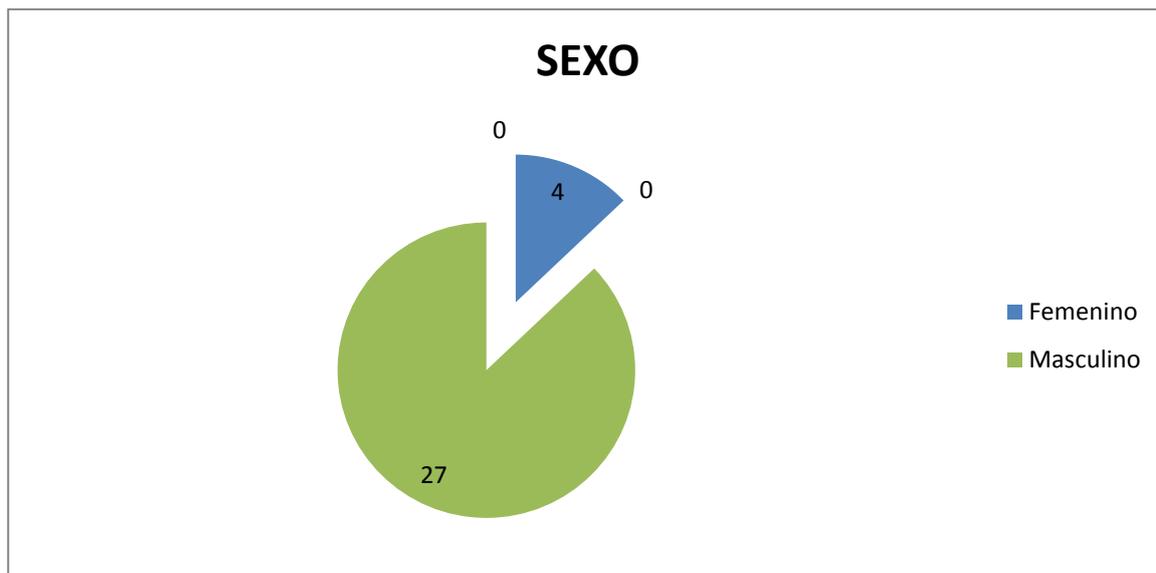


Gráfico No. 1: Distribución de los encuestados según sexo. Fuente: Test Elaborado: Autores

De acuerdo a los resultados encontrados en cuanto al nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A. pudimos corroborar la presencia de insatisfacción entre los trabajadores que laboran en la misma.

El componente uno saturan los ítems siguientes: 10, 11, 13, 15, 16, 17, 19, 20 y el 21, relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones, por lo que se ha denominado a este primer factor: Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización.

De acuerdo a lo expresado por los participantes en relación a los ítems que componen al mismo, se puede observar en la tabla No. 2 que las preguntas que provocaron mayor número de respuestas negativas fueron las relacionadas con los ítems 11, 13 y 15 que aducen a las relaciones que establecen con sus jefes.

La supervisión que ejercen sobre él y con la atención y frecuencia con que lo dirigen, lo cual se da en un 58,07%, 51,61% y 55,84% respectivamente. Le continúan en grado de importancia la pregunta 20 que está relacionada con el apoyo que reciben de sus superiores, donde obtiene un 48,39% de respuestas no satisfactorias. (Tabla No. 2)

TABLA No. 4
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

ITEMS	SI	%	NO	%
10	22	70,97	9	29,03
11	13	41,93	18	58,07
13	15	48,39	16	51,61
15	14	44,16	17	55,84
16	25	80,65	6	19,35
17	21	67,74	10	32,26
19	19	61,29	12	38,71
20	16	51,61	15	48,39
21	26	83,87	5	16,13

Fuente: Cuestionario aplicado.

El componente dos en él saturan los ítems 4, 10, 9, 12, 14 y 23, los cuales hacen referencia al cumplimiento de los convenios laborales, a los incentivos económicos.

Las negociaciones laborales y al salario, a la promoción y a la formación, por lo cual los autores llamaron a este factor: Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones.

Entre los trabajadores las mayores preocupaciones en este aspecto y que provocan altas cantidades de respuesta de rechazo que denotan insatisfacción se encuentran los ítems 4, 9 y 23, donde obtienen altos por cientos de respuestas afirmativas siendo estos de 67,74%, 64,52% y de 61.29%, los cuales están relacionados con aspectos del salario, las oportunidades de promoción y ascenso y los incentivos y premios que le dan respectivamente. (Tabla No. 5).

TABLA No. 5

SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y LAS PRESTACIONES.

ITEMS	SI	%	NO	%
4	10	32,26	21	67,74
9	11	35,48	20	64,52
10	25	80,65	6	19,35
12	26	87,09	5	12,91
14	24	77,42	7	22,58
23	12	38,71	19	61,29

Fuente: Cuestionario aplicado.

El componente tercero denominado Satisfacción Intrínseca con el trabajo, reúne cuatro ítems: 1,2, 3 y 18.

Estos ítems se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo.

El aspecto más relevante en el componente número tres, en relación a la cantidad de respuesta negativas recibidas y que manifiestan insatisfacción.

Fue el ítems dos que conforma el 51,28% del total con su trabajo porque no le permite hacer cosas que le gustan.

Lo cual fue expresado por un total de 20 trabajadores que laboran en la empresa.(Tabla No.6)

TABLA NO. 6
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA CON EL TRABAJO.

ITEMS	SI	%	NO	%
1	24	77,42	7	22,58
2	14	44,16	17	55,84
3	26	87,09	5	12,91
18	27	89,74	4	10,26

Fuente: Cuestionario aplicado.

El componente cuarto da cuenta de la satisfacción con el ambiente físico relativos al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo y que agrupa los ítems 6,7, 8 y 24; de acuerdo a los resultados encontrados pudimos determinar que en su mayoría los trabajadores se sienten satisfechos con las condiciones de limpieza del área de trabajo, lo cual fue expresado por el 70,97% del total, así mismo se sienten más insatisfechos en este componente con el aspecto referido sobre la iluminación, ventilación y temperatura de su área laboral, que lo consideran un lugar de trabajo que están bien reguladas. La mayor dificultad que los encuestados señalan es el entorno físico y el espacio en que trabajan donde el 77,42% no lo consideran adecuado lo cual provoca insatisfacción en ellos. En cuanto a las relaciones de trabajo casi la mitad de ellos no están satisfechos de cómo se manifiestan estas, lo cual se correspondió con el 48,39 %. (Tabla No. 7).

TABLA No. 7
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.

ITEMS	SI	%	NO	%
6	22	70,97	12	29,08
7	12	38,71	19	61,29
8	24	77,42	7	22,58
22	16	51,61	15	48,39

Fuente: Cuestionario aplicado.

En el componente quinto sus dos ítems, el 5 y el 26, se refieren al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce en el sujeto, por lo cual se denominó: Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo. En relación a dicho componente los trabajadores de la empresa, señalaron estar bastante satisfecho con la cantidad de trabajo que le exigen, lo que se evidencio en 30 trabajadores para el 80,65% del total; en relación al ritmo de trabajo en que tienen que realizar su tarea están satisfecho 20 empleados lo que representa el 64,52%. (Tabla No. 8.)

TABLA No. 8

SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO.

ITEMS	SI	%	NO	%
5	25	80,65	6	19,35
26	20	64,52	11	35,48

Fuente: Cuestionario aplicado.

El componente sexto se destaca en la tabla No.7, Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo hace referencia a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo. Agrupa los ítems 24 y 25. El 77,42% y el 61,10% consideran estar satisfechos con los medios materiales que tienen para realizar su trabajo y están contentos con el nivel de calidad que obtienen en su actividad, respectivamente.

TABLA No. 9
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO.

ITEMS	SI	%	NO	%
24	24	77,42	7	22,58
25	21	67,74	10	32,26

Fuente: Cuestionario aplicado.

A través de la técnica de la entrevista colectiva realizada los empleados expresaron las siguientes opiniones:

Opiniones Sobre la Satisfacción por parte de los trabajadores que participaron en el FocusGroup.

“El trato que se recibe por parte de los superiores no es el adecuado.” (José)

“No me gusta ser mandado” (Carlos)

Opiniones Sobre el Clima Organizacional los participantes en el FOCUS GROUP expresaron lo siguiente.

“En la empresa no todos se apoyan para el cumplimiento de las tareas” (Laura)

“Existe distanciamiento sobre jefes y empleados”. (Fernando)

“No hay igualdad en el trato que los jefes brindan a los trabajadores”. (Sebastián)

Como se Observa en la Tabla No. 10 la dimensión sobre autonomía, los valores se centran fundamentalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo lo que denota una falta de autonomía por la presencia de estilos autoritarios en la administración.

TABLA No. 10
CRITERIO SOBRE LA AUTONOMÍA QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	2	6	15	5	3
2	1	2	14	8	6
3	2	2	10	10	7
4	1	3	8	5	14
5	1	2	6	11	11

Fuente: Cuestionario aplicado.

En relación a la cohesión grupal la percepción de los trabajadores se inclina hacia valores negativos que nos hace percibir la falta de unidad entre los trabajadores (Tabla No.11).

TABLA No. 11
CRITERIO SOBRE LA COHESION QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	2	5	14	8	2
2	3	6	8	10	4
3	1	5	12	9	4
4	3	2	10	12	4
5	2	2	9	14	4

Fuente: Cuestionario aplicado.

La dimensión de confianza entre jefe y subordinado se refleja en la Tabla No. 12 la presencia de criterios favorables hacia los jefes.

TABLA No. 12
CRITERIO SOBRE LA CONFIANZA QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	2	10	9	5	5
2	3	14	5	6	3
3	2	8	12	7	2
4	2	13	13	1	2
5	3	11	9	5	3

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla No. 13 como se observa no existe un criterio favorable sobre la presión existente en ello como parte de su actividad laboral.

TABLA No. 13
CRITERIO SOBRE LA PRESION QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	2	2	7	12	8
2	2	9	10	5	5
3	1	2	8	10	10
4	2	5	7	8	9
5	1	4	5	11	10

Fuente: Cuestionario aplicado.

Existe criterios favorables como lo refleja la tabla No. 14, sobre el apoyo que los jefes brindas a sus empleados aunque se dan en términos medios ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA No. 14
CRITERIO SOBRE LA APOYO QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	3	5	15	4	4
2	1	6	12	7	5
3	2	6	9	5	8
4	4	4	11	7	5
5	3	5	12	5	6

Fuente: Cuestionario aplicado.

Como se observa en la tabla No. 15 los criterios son desfavorables acerca de la necesidad de reconocimientos que presentan los trabajadores de la Empresa.

TABLA No. 15
CRITERIO SOBRE LA RECONOCIMIENTO QUE PRESENTAN LOS
TRABAJADORES ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	3	5	8	10	5
2	3	6	7	8	7
3	1	4	9	12	5
4	2	5	10	8	6
5	5	3	9	7	7

Fuente: Cuestionario aplicado.

Existe un término medio en cuanto a los criterios sobre la Equidad entre las relaciones de jefes y subordinados.

TABLA No. 16
CRITERIO SOBRE LA EQUIDAD QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	4	8	10	5	4
2	1	6	12	7	5
3	2	9	10	7	3
4	1	8	13	5	4
5	3	6	12	5	5

Fuente: Cuestionario aplicado.

Según la tabla No. 17 se refleja limitaciones en cuanto al desarrollo de la innovación dado fundamentalmente por la falta de autonomía, que presentan los trabajadores de la Empresa.

TABLA No. 17
CRITERIO SOBRE LA INNOVACION QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES
ENCUESTADOS.

PREGUNTAS	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
1	2	3	8	12	6
2	1	5	9	11	5
3	4	6	7	10	4
4	2	5	9	9	6
5	4	5	8	9	5

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla No. 18 se denota la presencia de resultados desfavorables en relación al clima laboral existente en la empresa siendo afectada principalmente las dimensiones de autonomía, cohesión, equidad, presión e innovación

TABLA No. 18

RESULTADOS CUALITATIVOS SOBRE LOS CRITERIOS EXPRESADOS EN LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL EXPRESADOS POR LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

DIMENSIONES	Totalmente De Acuerdo (+2)	De Acuerdo (1)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (0)	En Desacuerdo (-1)	Totalmente en Desacuerdo (-2)
AUTONOMIA	7	15	53	39	41
COHESION	11	20	53	53	18
CONFIANZA	12	56	47	24	15
PRESION	8	22	37	44	42
APOYO	13	26	59	28	28
RECONOCIMIENTO	14	23	43	45	30
EQUIDAD	11	37	57	29	21
INNOVACION	13	24	41	51	26

Fuente: Cuestionario aplicado.

Los valores alcanzados en la dimensión de autonomía sobre el clima organizacional se encontraron por debajo del valor de 10 lo que nos indica la presencia de una falta de autonomía por el excesivo autoritarismo presente en los mandos.

La valoración en cuanto a los factores que contribuyen a la presencia de un deficiente control interno por los directivos y supervisores en el despacho de carga de la empresa AEROSTAR S.A. fue revisada a través de la Técnica del FOCUS GROUP donde los diferentes participantes se expresaron de la diferente manera:

“No existen los registros adecuados para el desarrollo del control interno en el despacho y carga de producto” (Alberto).

“Los jefes evitan la realización de señalamiento negativos a sus subordinados” (Carlos).

“Desconozco los parámetros para el desarrollo del control que debe existir por parte de los jefes hacia mi persona”. (Luciano).

“Los jefes no son exigentes en el cumplimiento de lo que está establecido” (Laura).

Como se pudo detectar existen insuficiencias en el control interno por parte de los jefes por no existir sistemas de control estructurados y ser poco exigentes en sus funciones como supervisores para el cumplimiento del reglamento empresarial.

En la Tabla No. 19 en cuanto a la atención que se brinda al cliente esta en un 26,67 % señalan no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% emiten criterios de desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

TABLA No. 19
CRITERIOS DEL CLIENTE SOBRE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA EN CUANTO A LA AGILIDAD Y ADECUADOS.

CRITERIO	CANTIDAD	%
Totalmente de Acuerdo	3	20,00
De Acuerdo	2	13,33
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	4	26,67
En Desacuerdo	3	20,00
Totalmente en desacuerdo	3	20,00
TOTAL	15	100,00

Fuente: Encuesta a Clientes.

Más del 50% de los clientes indicaron que los reclamos no son atendidos con la rapidez requerida, señalado por el 53, 33% del total de la muestra tomada.

TABLA No. 20
CRITERIOS SOBRE LA RAPIDEZ REQUERIDA QUE TIENEN LOS RECLAMOS DE LOS CLIENTES.

CRITERIO	CANTIDAD	%
Totalmente de Acuerdo	2	13,33
De Acuerdo	2	13,33
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	3	20,00
En Desacuerdo	4	26,67
Totalmente en desacuerdo	4	26,67
TOTAL	15	100,00

Fuente: Encuesta a Clientes.

En la Tabla No. 21 se refleja que el 40% del total de los encuestados tienen una opinión por la calidad de los servicios que presta la empresa entre regular y malo y el resto lo señala entre bueno y muy bueno en su generalidad.

TABLA No. 21

**VALORACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION QUE LOS CLIENTES
RECIBEN POR PARTE DE LA EMPRESA.**

CRITERIO	CANTIDAD	%
Excelente	1	6,67
Muy Bueno	3	20,00
Bueno	5	33,33
Regular	5	33,33
Malo	1	6,67
TOTAL	15	100,00

Fuente: Encuesta a Clientes.

En la Tabla No. 22 el 40% de los encuestados señalan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo sobre la excelencia de la calidad del trato que brindan los trabajadores a los clientes de la empresa.

TABLA No. 22

**CRITERIO SOBRE LA EXCELENCIA DE LA CALIDAD DEL TRATO QUE BRINDAN
LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA A SUS CLIENTES.**

CRITERIO	CANTIDAD	%
Totalmente de Acuerdo	3	20,00
De Acuerdo	2	13,33
Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo	4	26,67
En Desacuerdo	4	26,67
Totalmente en desacuerdo	2	13,33
TOTAL	15	100,00

Fuente: Encuesta a Clientes.

En la Tabla No. 23 el 46,66% ha pensado en ocasiones cambiar de Distribuidor y el 26.67% con un total de 4 han tomado la decisión sobre el cambio.

TABLA No. 23

CRITERIO SOBRE CAMBIOS DE DISTRIBUIDOR POR LOS CAMBIOS QUE LA EMPRESA PRESENTA.

CRITERIO	CANTIDAD	%
Si	4	26,67
No	4	26,67
A veces	7	46.66
TOTAL	15	100,00

Fuente: Encuesta a Clientes.

4.2 ANLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Gonzales (2000) considera el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación”.

En consecuencia, el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo; cuando el individuo puede encontrar en la organización la adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que le permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su tarea.

Según Gonzales (2000) es posible hacer una distinción muy clara entre clima y satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado. Lo anterior, se puede resumir así:

1) el nivel de abstracción utilizada; el clima organizacional se basa en macro percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa en micro percepciones.

2) el nivel efectivo implicado; la medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva; y

3) el nivel de análisis implicado en el clima organizacional, es la organización, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal. Se puede afirmar que los miembros integrantes de una organización con percepciones positivas de su clima tienden a estar más satisfechos en el trabajo, mientras que los que tienen percepciones negativas, desarrollan la tendencia a estar insatisfechos.

De acuerdo a los resultados se ha visto como el clima organizacional está siendo afectado por la presencia de dimensiones de una autonomía rígida con falta de flexibilidad en la toma de decisiones, con pobre participación autónoma, donde se crean lazos que no permiten la creatividad y que a la vez pueden estar influyendo en la presencia de malestar e insatisfacción entre los trabajadores.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994) Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

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.

Este trabajo contribuyó a determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral y como ella interviene en la percepción de

los trabajadores durante la jornada laboral además que se determinaron las causas que estaban incidiendo en la insatisfacción de los trabajadores, de la Empresa. Las cuales fueron bien analizadas y expuestas en el trabajo, algunas de esas causas fueron:

Se atrasan con el pago de sueldos y hacen trabajar horas extras sin ser pagadas.

No hay posibilidad de crecer dentro de la empresa, ya que no existen las oportunidades para hacerlo.

El ambiente de trabajo es muy pesado y estresante para los empleados.

Con frecuencia se presentan conflictos y riñas entre empleados.

Insuficiente atención y apoyo al hombre.

Oportunidades de formación y promoción que le ofrece su trabajo son escasas.

5. Flujo de comunicación deficiente entre jefes y subordinados

Para este análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Aerostar, se empleó una entrevista semi-abierta de tipo colectiva (Anexo IV), para conocer y profundizar en la información necesaria para el diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, complementando los resultados del análisis de la encuesta.

- Gran parte de los entrevistados ha visto reflejada la insatisfacción del colectivo de la empresa por opiniones manifestadas y que coinciden con los datos que arrojó el cuestionario de Satisfacción Laboral, refiriéndose principalmente a: irregularidad en la distribución, por no tenerse en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de realizar los pedidos a sus proveedores.
- Insatisfacción al no poder aportar sus habilidades y experiencia en el área de trabajo en que se desempeñan.
- Multiplicidad de funciones y el tener que desempeñarse en tareas ajenas a su convenio o contenido de trabajo.
- Descontento de ellos en la relación salario que devengan y funciones que realizan.
- Escasez de participación en las decisiones de la empresa.

- El no poder decidir autónomamente ante cualquier circunstancia que se presente en su puesto de trabajo, considerándose el trabajador con capacidad y responsabilidad para determinar de la forma más adecuada.
- Las posibilidades de profundizar en su formación profesional y proyectos de promoción dentro de la propia empresa, se ven en ocasiones muy improbable, aunque se cubran los requisitos indispensables para determinadas tareas.
- La escasez de participación en las decisiones de la empresa, así como el no poder decidir autónomamente ante cualquier circunstancia que se presente y considerándose el trabajador con capacidad y responsabilidad para determinar de la forma más adecuada, es uno de los motivos más abordados por los participantes y que se detecto a través de los diferentes instrumentos aplicados en sentido general.

Por último las posibilidades de profundizar en su formación profesional y proyectos de promoción dentro de la propia empresa, se ven en ocasiones muy improbable, aunque se cubran los requisitos indispensables para determinadas tareas.

La mayoría de los encuestados expresaron que la insatisfacción laboral afecta el Clima Organizacional.

Los entrevistados sugirieron que debían ser aplicadas medidas, reajustes y mejoras en la entidad con el fin de resolver la situación actual del clima organizacional, en la empresa, hechos expresados en el focusgroup.

Entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en la Empresa y después del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, podemos concluir que entre las causas principales que afectan la satisfacción laboral en la empresa, están las siguientes:

Inseguridad Laboral: Los trabajadores sienten preocupación en estos momentos, pues existen cambios y reducciones, que provocan descontento, desmotivación e inseguridad en sus puestos de trabajo.

Recompensas Injustas: Los trabajadores consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo que realizan, pues deben trabajar en horas extras y en días festivos, los horarios les parecen desfavorables.

La investigación realizada proyectó datos de que cuando el salario se ve como justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de los trabajadores, favorecen la satisfacción.

El descontento en relación con los superiores Los trabajadores se sienten incómodos en su trabajo, al apreciarse signos de prepotencia en algunos directivos de la sucursal, lo que provoca incomunicación y falta de estima para con ellos. Como prestar atención el comportamiento del jefe es uno de los determinantes para la satisfacción. Se puede decir que la complacencia del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato así como sus superiores son comprensivos y amigables, les ofrecen halagos por el buen desempeño y escuchan las opiniones de ellos, lo cual no ocurre acorde a los resultados del estudio realizado.

Toma de decisiones centralizada: Los trabajadores se sienten insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área, por lo que se anula de esta forma su contribución al mejoramiento y búsqueda de la excelencia en el servicio. La toma de decisiones se centra en la gerencia y no permite a la empresa (objeto de estudio) opinar o debatir cualquier clase de decisión que crean pertinente, lo que provoca problemas entre el personal y sus superiores.

Cuando los trabajadores pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se crea un mayor sentido de pertenencia con respecto a su labor, estimula la satisfacción laboral y aumenta su productividad y rendimiento.

Falta de motivación: Los trabajadores que laboran en la empresa consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, sino que por el contrario, los desmotivan al no cumplir con el convenio tratado con él.

Cumplir con las promesas hechas a los trabajadores es muy importante para que estos no se desanimen al seguir laborando en la institución.

Clima laboral desfavorable: Los problemas generales de la empresa provocan que existan conflictos de opinión personal y colectiva entre los trabajadores lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante.

Podemos decir que la gente obtiene del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

Actividades rutinarias: La rutina de las actividades provoca insatisfacción y falta de motivación para que los trabajadores sigan laborando eficientemente. El estudio nos ha revelado que la falta de cambio en las rutinas de las actividades de los trabajadores provoca aburrimiento, monotonía y descontento lo cual influye en la disminución del rendimiento de estos.

Como se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral trae consecuencias negativas para la empresa y causa una disminución en la eficiencia organizacional.

Finalmente podemos señalar que la insatisfacción laboral, está influyendo en que el Clima Organizacional de la empresa no sea el deseado por este colectivo de trabajadores preocupados y entregados, el mismo ha sido un factor crucial para el buen desempeño de esta. El recurso más importante de toda empresa es precisamente el recurso humano, es el principal motor de las organizaciones, de ahí parte la importancia de procurar mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posibles para que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo.

Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, los directivos de las empresas procuran evitar la

insatisfacción laboral porque saben que atrae consecuencias negativas en su organización.

Estas situaciones que se vienen presentando están incidiendo de alguna manera en la presencia de dificultades en la atención a los clientes de la empresa y provocando en muchas ocasiones las ideas de cambiar de proveedor y por tanto se produciría una pérdida de los clientes, por no cumplirse las expectativas de estos.

4.3 RESULTADOS

Existe una presencia de insatisfacción de los trabajadores y de un pobre control interno por los directivos que han estado incidiendo directamente en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable detectado dentro de la Empresa Aerostar.

Entre las dimensiones del clima organizacional que más han estado afectando he incidiendo en que este sea percibido de forma desfavorable por los trabajadores de la empresa Aerostar S.A. se identificaron a la falta de cohesión, de equidad y reconocimiento.

En el estudio realizado se detectado la presencia en los clientes de la empresa una percepción negativa sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A.

Acorde al test de satisfacción aplicado se evidencio la presencia de un bajo nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A.

Por último se identificó que la falta de un sistema de control estructurado y la poca exigencia de los supervisores por el cumplimiento del reglamento empresarial eran los factores que están provocando las dificultades en el control interno de los directivos en el área de carga y despacho de la empresa AEROSTAR S.A

4.4 VERIIFICACION DE HIPOTESIS

HIPOTESIS	VERIFICACION
<p>La falta de cohesión, de equidad y reconocimiento son las dimensiones que están incidiendo en la presencia de un clima organizacional negativo en la empresa.</p>	<p>Entre las principales dimensiones que están afectando al clima organizacional se detectaron a la falta de cohesión, de equidad y reconocimiento por lo cual, se acepta la hipótesis planteada.</p>
<p>Los clientes de la empresa tienen una percepción negativa sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A.</p>	<p>Se demostró en el estudio que los clientes de la empresa tienen una percepción negativa sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A. se acepta la hipótesis.</p>
<p>Existe un bajo nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A.</p>	<p>El nivel de satisfacción laboral por los empleados ha sido bajo. Se acepta la hipótesis.</p>
<p>La falta de un sistema de control estructurado y la poca exigencia de los supervisores por el cumplimiento del reglamento empresarial son los factores que están incidiendo en el control y despacho y carga de producto de la empresa AEROSTAR S.A</p>	<p>Los factores detectados que están provocando las deficiencias en el control y despacho y carga de productos de la empresa y la poca exigencia y la no existencia de un sistema de control estructurado por lo cual se acepta la hipótesis.</p>

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

Propuesta de un plan de mejora para el logro de un mejor clima y satisfacción laboral en la empresa.

5.2. JUSTIFICACION

El estado de la satisfacción y el clima laboral es objeto de preocupación de toda gerencia, de igual modo que puede ser la motivación laboral, con la manifestación de la satisfacción de los individuos.

Los colectivos laborales se comprometen aún más con la organización, con los retos que tiene que enfrentar la misma, identificado esto como un elemento decisivo en el estudio de la rentabilidad y productividad empresarial.

5.3. FUNDAMENTACION

Cada organización en correspondencia con su misión y los objetivos que persigue posee características diferentes a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. En este sentido el ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la empresa de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional.

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la empresa, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Teniendo en cuenta los resultados logrados a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral y la problemática del clima organizacional, plasmadas en el Diagnóstico realizado como aparece en el Capítulo anterior, proponemos el siguiente Plan de Mejoras

A través de la propuesta se podrá desarrollar una serie de acciones que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización, con el desarrollo de una propuesta dirigida al mejoramiento de las relaciones y la satisfacción personal de los trabajadores que permitirán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal idóneo a trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito y el logro de una mejora en la atención al cliente.

Con la estrategia interventiva consideramos que se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización empresarial.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar una propuesta de un plan de mejora para el logro de un mejor clima y satisfacción laboral en la empresa

5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar aprendizaje en la comunicación y relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Elaborar un plan de capacitación a través de talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas de dirección y de solución de conflictos.

Evaluar aquellos aspectos que inciden en la calidad de la atención y la satisfacción del cliente.

5.6. UBICACIÓN

Empresa Aerostar S.A. se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la base aérea de Taura, en el Km. 24 ½ Vía Duran-Tambo, Parroquia Virgen de Fátima, cantón Yaguachi, Provincia del Guayas.

5.7. FACTIBILIDAD

En base a la investigación realizada se considera que la propuesta es factible porque:

El presente trabajo investigativo está orientado a plantearse tendencias actuales en cuanto a estrategias y destrezas aplicadas al comportamiento organizacional.

La calidad de clima organizacional y la satisfacción del trabajador de manera que repercute en la mayor productividad y calidad de la atención al cliente.

El presente estudio responde a un problema dentro de la comunidad de las PYMES.

Para el desarrollo de la propuesta y la implementación de una intervención, se cuenta, con los recursos humanos disponibles para desarrollarla, la presencia de los involucrados y comprometidos en el desarrollo eficiente de esta propuesta.

Se cuenta además con el apoyo de los directivos de la empresa, así como con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta y los rubros requeridos.

Para afrontar los gastos financieros que la misma tiene prevista y por lo cual no se prevé de la obtención de dinero por medio de ingresos de otro tipo.

Los recursos y la tecnología para el diseño y la ejecución de la propuesta están disponibles, o sea, desde el punto de vista tecnológico es posible desarrollarlo e implementar.

Ya que no existe ningún tipo de impedimento en la obtención de insumos necesarios y económicos y/o socialmente se pueden lograr beneficios con su aplicación.

Se cuenta con la disponibilidad de la dirección empresarial, en apoyar la ejecución del proyecto en toda su extensión.

Por todo ello consideramos que nuestra propuesta se considera viable y factible desde el punto de vista técnico, económico y administrativo.

5.8. DESCRPCION DE LA PROPUESTA

5.8.1. ACTIVIDADES

Actividad	Objetivo	Aspectos a desarrollar	Participantes Y Duración de la actividad	Recursos requeridos
Actividad 1: Revisión de los resultados del estudio realizado sobre el clima y de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones	Valorar los aspectos que están incidiendo por parte de los trabajadores en las diferentes dificultades detectadas. Proponer soluciones por parte de los trabajadores para su mejoramiento.	Actividad de Taller donde se planteen las fortalezas y debilidades (Estudio FODA)	Trabajadores y directivos de la empresa Duración 1 hora con 30 minutos.	Papelógrafos, Marcadores, cuadernos de trabajo. Proyector. Refrigerio

<p>Actividad 2</p> <p>Desarrollo de aprendizajes sobre la comunicación con conocimientos generales de esta, sus técnicas y habilidades particularizadas tanto para trabajadores como para brindar un mejor servicio.</p>	<p>Adquirir las habilidades requeridas para el logro de una comunicación eficaz</p>	<p>Taller sobre la temática de la comunicación</p>	<p>Trabajadores y directivos de la empresa Duración 1 hora con 30 minutos.</p>	<p>Papelógrafos, Video, Televisor, proyector. Refrigerio</p>
<p>Actividad 3</p> <p>Capacitación al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos</p>	<p>Diseñar actividad encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos</p>	<p>Taller sobre la temática de solución de conflictos</p>	<p>Trabajadores y directivos de la empresa Duración 1 hora con 30 minutos</p>	<p>Video, Televisor, proyector. Refrigerio</p>
<p>Actividad 4</p> <p>El fomento de un clima organizacional cualitativamente superior.</p>	<p>Desarrollar una mesa Redonda para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)</p>	<p>Mesa Redonda para directivos y trabajadores sobre clima organizacional</p>	<p>Trabajadores y directivos de la empresa Duración 1 hora con 30 minutos</p>	<p>Papelógrafos Hojas y marcadores Refrigerio</p>
<p>Actividad 5</p> <p>El mejoramiento de la satisfacción laboral en la empresa</p>	<p>Estructurar un plan de mejora y acciones para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los trabajadores</p>	<p>Taller de proposiciones Para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los trabajadores</p>	<p>Trabajadores y directivos de la empresa Duración 1 hora con 30 minutos</p>	<p>Papelógrafos Hojas y marcadores Refrigerio</p>

5.8.2. RECURSO Y ANÁLISIS FINANCIERO.

Para realizar las jornadas de talleres dirigidas a los directivos de las escuelas urbanas del cantón Milagro, se utilizó los siguientes recursos.

RECURSOS MATERIALES:

Carpetas	Marcadores
Carteles	Papel bond
Cartulinas	Material Impreso
Cinta adhesiva	Computador
Video	Proyector

HUMANOS:

Directivos	Trabajadores de la empresa e Investigadores
------------	---

ECONÓMICOS

Los egresos económicos son bajo la responsabilidad de la empresa.

PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN DEL RECURSO	CANTIDAD	COSTO ESTIMADO
Papel Bond	2 Resmas	10,00
Tinta	2 Cartuchos	100,00
Refrigerios	32 Directivos y Trabajadores Con 5 actividades a 2.00 dólares por c/refrigerio	320,00
Folletos	32 folletos	150,00
Otros Gastos	Movilización	50,00
Pago de honorarios a profesionales	5 pagos de 50.00dólares por actividad	250,00
TOTAL		880,00

5.8.3. IMPACTO DE LA PROPUESTA

ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL

La sociedad debe inspirar hacia una educación de calidad, como factor para impulsar los procesos de desarrollo social. El conocimiento generado en el estudio del impacto social de las estrategias para el logro del crecimiento y desarrollo organizacional que contribuye al mejoramiento de la productividad, y la eficacia y eficiencia empresarial que redunda en la calidad de los servicios de la PYME objeto de estudio.

ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL

Se planteará las posibles soluciones a los directivos para en conjunto realizar las actividades que se tiene en la propuesta del proyecto, esto sin afectar su entorno de trabajo sino que va mejorar su relación entre compañeros volviéndose más afectiva, teniendo además control y organización con el personal administrativo de la empresa.

5.8.4. CRONOGRAMA

Actividades	2da quincena de Sept.	1ra quincena de Oct.	2da quincena de Oct.	1ra quincena de Nov.	2da quincena Nov.
Número 1	X				
Número 2		X			
Número 3			X		
Número 4				X	
Número 5					X

5.8.5. LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA.

Todo proyecto factible debe ser monitoreado constantemente para detectar aspectos que denoten especial interés y que éste tenga una directriz para el normal cumplimiento de metas propuestas. Los lineamientos para evaluar la presente propuesta son evaluaciones consecutivas a los directivos.

CONCLUSIONES

Se detecto la presencia de una insatisfacción de los trabajadores y su incidencia en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable dentro de la Empresa Aerostar.

El nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores pertenecientes a la empresa AEROSTAR S.A fue valorado como bajos.

Entre los factores que están provocando la presencia de un clima organizacional desfavorable se detectaron la falta de autonomía, la pobre cohesión existente ente los trabajadores, la falta de equidad entre jefes y subordinados, así como la falta de reconocimiento como una necesidad básica de todo los seres humanos, entre los trabajadores que laboran en la empresa AEROSTAR S.A.

Los factores que están contribuyendo a la presencian de un deficiente control interno por los directivos en el despacho de carga de la empresa AEROSTAR S.A se encontraron a la falta de un sistema de control estructurado y la poca exigencia de los supervisores por el cumplimiento del reglamento empresarial

La percepción que tienen los clientes sobre la atención que se brinda por el servicio que presta la empresa AEROSTAR S.A, fue valorado como deficiente en su mayoría.

RECOMENDACIONES

Proponer a los directivos de la empresa la implementación de la propuesta elaborada con vista a la búsqueda de los problemas que están aquejando a los trabajadores.

Aplicar de manera sistemática la aplicación de los instrumentos que permitan lograr un seguimiento de los resultados de la aplicación de las mejoras presentadas para la solución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Taylor, W. Frederick. (1975) Fundamentos de la administración científica. Herrero. México. 1975. (Publicado en 1991).
2. Boada, J. & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 15(2), 151-166.
3. Brief, A.P., y Aldag, R.J. (1976): Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61, 468-472.
4. Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
5. Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C. Cooper & I.
6. Forehand, G. & Gilmer, V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
7. Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston, USA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
8. Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
10. Schneider, B. & Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455.

11. James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological
12. Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28(4), 447-479.
13. Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the aetiology of climates. Personnel Psychology, 36(1), 19-39.
14. Payne, R. & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. Administrative Science Quarterly, 18(4), 515-526.
15. Gül (2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors [Online]: [http://www.idosi.org/hssj/hssj3\(1\)08/5.pdf](http://www.idosi.org/hssj/hssj3(1)08/5.pdf) Fecha de consulta: 23/07/2012.
16. Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44(3), 265-385.
17. Burton, R.; LAURIDSEN, J.; OBEL, B. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. Human Resource Management, v. 23, n. 1, p. 67-82, 2004.
18. Parra, G. (2004). Estudio de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero, edit, universo, La Habana
19. Robbins, S (2004); "Comportamiento Organizacional". Décima Edición,

BIBLIOGRAFÍA

Arellano, R. (2000). Marketing Enfoque América Latina México: Mc Graw Hill, 519 – 527

Boada, J. & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 15(2), 151-166.

Brief, A.P., y Aldag, r.j. (1976): Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61, 468-472.

Bravo, M., Peiró, J. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró & F. Prieto (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo*, 1. La actividad laboral en su contexto (pp. 343-394). España: Ed. Síntesis S.A.

Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor*. Novena Ed. Mexico: Thomson, 571 p.

Burton, R.; Lauridsen, j.; OBEL, B. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, v. 23, n. 1, p. 67-82, 2004.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum de Universidad de Talca*, 3(23), 67-86.

Chiang, M. & Núñez, A. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *ICADE*, (72), 49-74.

Cuadra, A. & Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.

Cuadra, A. & Veloso-Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 40-56.

Forehand, G. & Gilmer, V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.

Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

Gül (2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors [Online]: [http://www.idosi.org/hssj/hssj3\(1\)08/5.pdf](http://www.idosi.org/hssj/hssj3(1)08/5.pdf) Fecha de consulta: 23/07/2012.

Hayes, Bob E. (2000). Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona: Gestión, 197 P.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2000). Metodología de la investigación. 2ed. México: McGraw-Hill, 501 p.

Hochman, L. (Noviembre- Diciembre de 2005). Moléstese, atienda a su cliente. *Misión Pyme*, 7, 1, 22 –23 p.

Hoffman & Batenson (2002). Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. México: Thomson, 569 p

James.L. & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). New York: LEA.

James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological

Kotler (1989). Mercadotecnia. México: Prentice-Hall: Hispanoamericana, 745 P.

Koys, D. & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44(3), 265-385.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston, USA: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). Hand Book of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1.297-1.349). Chicago: Mc. Nally.

Müller de la Lama. (2003). Cultura de calidad de servicio. Mexico: Trillas. 127 p.

Payne, R. & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. Administrative Science Quarterly, 18(4), 515-526.

Parra, G. (2004). Estudio de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero, edit, universo, La Habana

Powell, G. & Butterfield, D. (1978). The case for subsystem climates in organizations. Academy of Management Review, 3, 151-157.

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B.

Schneider (Ed.). Organizational Climate and Culture (pp. 5-39). San Francisco: Jossey - Bass.

Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 139-158). Inglaterra: John Wiley & Sons.

Robbins, S (2004); "Comportamiento Organizacional". Décima Edición,

Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C. Cooper & I.

Schneider, B., Parkington, J. & Buxton, V. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 257-267.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.

Schneider, B. & Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.

Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.

ANEXOS

Anexo 1.

Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26.

Datos Generales:

Edad _____ Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____

Instructivo:

En las preguntas que aparecen a continuación responda rodeando con un círculo una V (verdadero) o una F (falso).

No.	ITEMS	Verdadero	Falso
1	Me gusta mi trabajo.	V	F
2	Mi salario me satisface	V	F
3	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	V	F
4	Mi salario me satisface.	V	F
5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V	F
6	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	F
7	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.	V	F
8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V	F
9	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	V	F
10	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	F
11	. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V	F
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.	V	F
13	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	V	F
14	Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V	F
15	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V	F
16	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	V	F
17	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	V	F

18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo	V	F
19	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	V	F
20	. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	V	F
21	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.	V	F
22	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	V	F
23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	V	F
24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.	V	F
25	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	F
26	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	V	F

Anexo 2.

Instrumento para evaluar Clima Organizacional

Por favor, responda cada afirmación de acuerdo con su opinión, considerando su propia experiencia.

OBS. Al leer "gerente/gerencia", considere su superior inmediato.
Para decidir la respuesta, considere la organización como un todo.

Marque con una X la respuesta que mejor le convenga, teniendo en cuenta la opción que usted considere más apropiada, según se ajuste a su percepción:

Totalmente de Acuerdo (5); De acuerdo (4); Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); En desacuerdo (2); Totalmente en desacuerdo (1).

Autonomía	
	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
Cohesión	
	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.
	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.
	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
Confianza	
	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
	Mi jefe es una persona de principios definidos
	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
	No es probable que mi jefe me de un mal consejo.
Presión	
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.

Apoyo	
	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.
	Mi jefe me respalda 100%
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
Reconocimiento	
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.
Equidad	
	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
	Mi jefe no tiene favoritos
	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.
Innovación	
	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas
	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.

Fuente: Elaborado a partir de Koys&Decottis, (1991)

Anexo 3.

ENCUESTA A CLIENTES

Consigna: Estamos realizando un estudio sobre la calidad de los servicios que se brindan a los clientes de nuestra empresa. Necesitamos su cooperación y participación en esta encuesta, pues servirá para mejorar nuestra atención muchas gracias.

Nombre de la Empresa.-

1.- ¿EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA USTED LO CONSIDERA AGIL Y ADECUADO?

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2.- ¿LOS RECLAMOS QUE USTEDES REALIZAN SON ATENDIDOS CON LA RAPIDEZ REQUERIDA?

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3.- ¿LA VALORACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION QUE USTEDES RECIBEN ES?

Excelente

Bueno

Muy Bueno

Regular

Malo

4.- ¿EL TRATO QUE BRINDAN LOS TRABAJADORES ES DE EXCELENTE CALIDAD?

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5.- USTED ESTA PENSANDO EN CAMBIAR DE DISTRIBUIDOR POR LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA.

Si

No

A veces

Anexo 4

Logos de la Empresa



Personal que Labora en la Empresa Aerostar S.A.



Personal de Venta



Atención al Cliente



Área de Despacho

