

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El clima organizacional y la satisfacción laboral incluyen un conjunto de sentimientos, emociones, actitudes y comportamientos, favorables o desfavorables, que tiene el trabajador o la trabajadora en cuanto a su percepción subjetiva de las experiencias laborales resultantes de su trabajo en el área o cargo que ocupa.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y la productividad de los trabajadores. Un bajo rendimiento de los empleados en una organización representa un inconveniente para la productividad, dado que una de las bases fundamentales para que esta sea exitosa y competente es la calidad y eficiencia de sus trabajadores en todas las áreas y puestos.

Según Chiavenato, A. (2009) la satisfacción laboral adquiere mucha importancia, porque la retención del personal exige dirigir la atención hacia un conjunto de cuestiones. Entre estas, están los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene, y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización” (pág. 65).

A nivel internacional se realizaron varias investigaciones y estudios con relación a la temática, debido a su importancia para el éxito de las empresas actuales.

Faria, Africano, y Quintero, N. (2008) realizaron una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de la personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago-Ecuador”. Llegaron a la conclusión que las

organizaciones pueden lograr un alto grado de eficiencia si el trabajo se realiza en ambientes muy motivadores, que sean participativos y con personal decididamente motivado e identificado con la organización. Por ello, el empleado tendría que ser considerado, por los directivos, como un activo vital dentro de la organización.

Estos deberían tener presente y en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para lograr índices de eficacia y de productividad elevados.

Hinojosa, C. (2010) investigó el clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones, padres franceses, en la Universidad Playa Ancha de Valparaíso Chile. Llegó a la conclusión que hay una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Es decir la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente, siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Se puede incidir que el clima laboral influye en la satisfacción, esta es consecuencia de una situación, de una percepción. Aunque también es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Castillo, N. (2014) investigó el clima organizacional, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos en una empresa privada, la Universidad Católica del Perú.

Evalúo a 100 trabajadores entre 25 y 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización en Lima-Perú. Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las

variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Concluyó que existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas en los diferentes grupos jerárquicos.

A nivel Bolivia se realizó un estudio en los departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, a través de 10.800 encuestas. Estas fueron aplicadas a las 50 empresas más grandes del país.

El estudio concluyó que 75% de los trabajadores encuestados en la ciudad de Santa Cruz, mostraron un nivel alto de satisfacción laboral. Mientras en La Paz lo hizo el 73% y en la ciudad de Cochabamba el 72%.

Se plantea que existen cuatro dimensiones críticas que son determinantes en el valor percibido por los trabajadores y en el clima organizacional: comunicación, confianza, compromiso y cooperación (Fernández, A., 2013).

Por otra parte, un estudio desarrollado en la ciudad de La Paz a 11.508 trabajadores de 45 empresas reveló que el 73% está satisfecho con el clima laboral en el que se desenvuelven. Los resultados indican un énfasis en la cooperación, confianza, compromiso y gestión humana de las empresas. La investigación también resaltó las palabras de aliento de los jefes y la motivación en equipos de trabajo, que juegan un papel importante al momento de sentir satisfacción en el lugar de trabajo.

A nivel local en el departamento de Tarija se indagó sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional para alcanzar buenos resultados en una empresa. El análisis lo hizo el tarijeño Daniel Jijena Michel, quien estudió

Administración de Empresas en la UAJMS. Obtuvo un doctorado en Economía y Gestión de las Organizaciones en la Universidad de Zaragoza-España.

Jijena Michel (2012) realizó dos investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la UAJMS, lo hizo con sus propios medios. Encuestó a 130 docentes y abordó temas de satisfacción laboral, compromiso organizacional y conciliación “trabajo-familia”, en del área de gestión de recursos humanos.

La conciliación trabajo-familia se refiere a uno de los más recientes paradigmas de dirección de personal y se trata de una faceta muy importante sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Jijena se basó en los análisis de la satisfacción laboral y enriquecimiento “trabajo-familia”, que puede ser aplicado como una ventaja positiva para las organizaciones empresariales y es una especie de subtítulo en la gestión de recursos humanos.

Entre otros estudios, relacionados con la temática satisfacción laboral, mencionamos: “Factores psicosociales que se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores en la fábrica de cemento el puente SOBOCE en Tarija, realizada por Ivanna Gabriela Domínguez Peñaloza (2009).

Domínguez Peñaloza concluyó que la satisfacción laboral intrínseca está influenciada por el sistema de reconocimiento, promoción, política, administrativa y supervisión que obtienen los trabajadores. Estos son

motivadores para desarrollar un mejor rendimiento en los trabajadores. También incluyó a los factores externos que ejercen una gran influencia en el nivel de satisfacción laboral y comprenden las condiciones favorables, el salario, los beneficios sociales y sobre todo las relaciones interpersonales. Estos aspectos son de vital importancia para contribuir con una satisfacción laboral favorable en los trabajadores.

Otra investigación es la efectuada por Mariela Sánchez Tarifa (2012) referida a la “Relación del clima organizacional con estados de ansiedad en trabajadores de la Alcaldía”. Ella concluyó que a menor clima organizacional se dan mayores niveles de ansiedad.

La investigación más reciente, sobre el tema que tratamos aquí, es la de Paola Oliva Maldonado (2014): “Factores psicosociales y satisfacción laboral de los trabajadores fabriles de Tarija”. La autora concluyó que existe una diferencia entre la satisfacción de los trabajadores administrativos y operativos. Los primeros oscilan entre muy satisfechos y satisfechos en cambio los últimos oscilan entre satisfecho y regularmente satisfecho.

El presente estudio nace como necesidad de realizar un diagnóstico organizacional con el fin de identificar cuál es el clima organizacional de la empresa de servicios eléctricos de la ciudad de Tarija SETAR S.A. El estudio de Oliva aportó información relevante sobre cómo es el ambiente dónde se relacionan los integrantes de SETAR y cómo influye (positiva o negativamente) en la satisfacción laboral de sus trabajadores.

El resultado logrado por Oliva sobre clima organizacional resulta muy interesante, porque refleja la opinión de los trabajadores sobre cómo funciona la empresa y cómo se sienten en ella. Con ello se pudo evidenciar las diferentes dinámicas y percepciones que tienen los trabajadores en relación con el clima organizacional de la empresa.

A partir de los resultados se vio la necesidad de desarrollar, fortalecer y asegurar un espacio de participación activa. Asimismo, desarrollar cada una de las tareas o actividades con completa normalidad a fin de mejorar significativamente las relaciones y propiciar un ambiente fraterno y generoso de trabajo.

Esta investigación se centró en analizar SETAR S.A. dado que la empresa no realizó ningún estudio de clima organizacional o satisfacción laboral. Se observó una demanda latente en los directivos, quienes deseaban conocer la situación del clima organizacional de los trabajadores administrativos y operativos. Su interés era saber cuán satisfechos estaban en la empresa, porque durante los últimos años SETAR S.A. atravesó por sucesivas dificultades y una de ellas atinge a sus trabajadores.

Dentro de la reestructuración de SETAR S.A. una de las metas trazadas fue la reducción del personal supernumerario. El secretario de Hidrocarburos de la Gobernación, Freddy Castrillo, indicó que se realizaron procesos administrativos, se despidió al personal y tras las quejas de los trabajadores ante el Ministerio de Trabajo el ejecutivo departamental ordenó la restitución de los trabajadores a la empresa de energía eléctrica.

Castrillo calificó los problemas de Setar como “históricos” en la administración del personal; sin embargo, continúan realizando esfuerzos para disminuir los gastos en personal supernumerario.

El secretario Castrillo explicó que, durante el año pasado, en todo el departamento, SETAR S.A. tenía 700 funcionarios, pero este año, dentro del Plan Operativo Anual (POA), sólo se establecieron recursos para 350 funcionarios (Arroyo, M. , 2018).

Esta situación altera el clima organizacional, por tal motivo los trabajadores actuales debido a este rotundo cambio pueden generar alteraciones en cuanto a su desempeño laboral. Es necesario que se realice la evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa. El gerente general, Alfredo Becerra Serpa aceptó y el gerente administrativo, José Luis Patiño, dio su visto bueno para que se realice la investigación.

1.2 Justificación

En la actualidad muchas empresas se preocupan por la opinión de sus empleados. Se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción para saber cómo pueden mejorar y conseguir así empresas más eficientes y con mejores resultados. Para ello utilizan los estudios de clima laboral u organizacional.

La percepción de una empresa, sobre sus proyectos, resultados, decisiones y procedimientos es diferente si el puesto que se ocupa está en la zona superior del organigrama de una empresa o en otros niveles inferiores. Por otra parte, la percepción de los empleados influye en sus conductas y por este motivo, fue de mucho interés conocerlas para que sean tomadas en cuenta por parte de los directivos de la empresa.

Las encuestas de clima laboral permitieron, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, analizar el “clima” o percepción de la empresa SETAR S.A. La información recogida permitió obtener un conocimiento interno, que ningún asesor externo realizó en la empresa. Además, ello reporta beneficios a los empresarios para realizar un estudio de clima laboral, esto permitió también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial.

El hecho de darles la oportunidad de expresar sus opiniones de forma anónima a los trabajadores y que sean consideradas por los responsables de la gestión de la empresa, motiva ya de por sí en una mejora del clima laboral.

A nivel teórico, la mencionada investigación analizó el clima organizacional y la satisfacción laboral de SETAR S.A., determinando sus diversos niveles. Las conclusiones del estudio permitieron ver el estado situacional de las posibles problemáticas de la empresa, aspecto que justifica el presente trabajo. Además, se pretendió servir como una base para futuras investigaciones vinculadas al tema.

La relevancia social del trabajo de investigación realizado, permite conocer la importancia del clima organizacional y los factores que inciden o influyen en la satisfacción laboral del personal. De ello, dependerá la salud física y psicológica de cualquier persona que trabaje en alguna de las empresas tarijeñas. Además, el diagnóstico permitirá a SETAR S.A. diseñar nuevas estrategias para el mejoramiento de su personal.

CAPÍTULO II

DISEÑO TEÓRICO

2.1 Identificación del problema

En este contexto se ha formulado el problema: ¿Cuál es el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR S.A. en la gestión 2018?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Describir el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en la empresa de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR S.A. en la gestión 2018.

2.2.2 Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico sobre las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, valores colectivos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, del clima organizacional que genera la empresa.
- Determinar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa en cuanto a las dimensiones de satisfacción con la supervisión, participación, ambiente físico, prestaciones y la satisfacción intrínseca del personal de la empresa.
- Comparar el grado de satisfacción general de las áreas administrativa y operativa del personal de la empresa.
- Identificar y comparar el grado de satisfacción laboral del personal por gerencias: administrativa, comercial, financiera y de distribución.

- Indicar y comparar la satisfacción general del personal de la empresa por diferentes sexos.
- Identificar si existe relación entre los resultados generales del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa.

2.3 Hipótesis

- El diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional indica que el sentido de pertenencia es el de más alto nivel y en el más bajo se encuentra la dimensión de los valores colectivos.
- El grado de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de SETAR S.A. es mayor en cuanto a satisfacción intrínseca y menor en lo referido al ambiente físico.
- Los trabajadores administrativos se encuentran más satisfechos que los empleados de la parte operativa.
- Las gerencias que más satisfechas se encuentran son Gerencia General y Gerencia Administrativa. Las que menos satisfechas se encuentran son Gerencia Comercial y Gerencia de Distribución.
- En cuanto al sexo tanto masculinos como femeninos, la mayoría de los trabajadores se encuentran algo satisfechos.
- El clima organizacional general se encuentra en un nivel medio y en satisfacción general el personal está algo satisfechos, por lo que sí existe relación.

2.4 Operacionalización de variables

Concepto de la variable clima organizacional

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, que inciden en la organización y por ende en el clima organizacional el cual puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización (Chiavenato, 1992)

Sintetizando Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Pag.76)

Concepto de la variable satisfacción laboral

Morillo, (2006), define la satisfacción laboral como : la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresado a través del grado de concordancia con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. (p.48)

Tabla 1: Operacionalización de la variable clima organizacional

VI	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS
C L I M A	Relaciones interpersonales en el trabajo	Toman en cuenta sus opiniones	Nivel Bajo: 40 a 93 (20% a46,5%)
		Aceptación del grupo de trabajo	
		Distancia con los miembros del grupo	
		Incomodidad con los colegas	
		El grupo de trabajo valora sus aportes	
	Estilo de Liderazgo y dirección	El jefe crea un atmosfera de confianza	
		El jefe refleja educación	
		El jefe apoya las decisiones de los trabajadores	
		Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	
		El jefe desconfía del grupo de trabajo	
	Sentido de pertenencia	Interés por el futuro de la empresa.	
		Recomienda a la empresa como excelente sitio de trabajo	
		Orgullo de trabajar en la empresa.	
		Disponibilidad de trabajar horas extras	
		Sería más feliz en otra empresa	
	Retribución	Beneficios que brinda la empresa.	
Asignación salarial.			
Las aspiraciones son frustradas por las políticas de la empresa.			
Pertinencia de los beneficios de salud			
Eficiencia de los servicios de salud.			
Disponibilidad de recursos	Disposición del lugar de trabajo.	Nivel alto: 148 a200. (74% a 100%)	
	El ambiente físico del sitio de trabajo.		
	Acceso a la información para realizar su trabajo.		
	El entorno físico del sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollan.		
	La iluminación del área de trabajo		
Estabilidad	Estabilidad laboral.		
	Despidos de personal.		
	Permanencia en el cargo.		
	Contratación De personal.		
	La permanencia en el cargo.		
Claridad y coherencia en la dirección	Comprensión de las metas de la empresa.		
	Conocimiento de las metas.		
	Relación de tareas asignadas con las metas.		
	Conocen como la empresa está logrando sus metas.		
	Dan a conocer los logros de la empresa.		
Valores Colectivos	El trabajo en equipo con otras dependencias.		Nivel alto: 148 a200. (74% a 100%)
	Respuesta de las dependencias a las necesidades laborales.		
	Acceso a la información de otras dependencias.		
	Reacción de las dependencias en situaciones negativas.		
	Reacción de las dependencias en situaciones positivas.		
O R G A N I Z A C I O N A L			

Tabla 2:

Operacionalización de la variable satisfacción laboral

VI	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS
S A T I S F A C C I Ó N L A B O R A L	Satisfacción intrínseca	El trabajo por sí mismo.	Muy insatisfecho
		Oportunidades de explotar sus habilidades	
		Oportunidades de hacer las cosas que le gustan	
		Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	
	Prestaciones	Oportunidades de formación.	Bastante insatisfecho
		Oportunidades de promoción	
		El salario.	
		Convenios, disposiciones y leyes laborales	
		El jefe crea un atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	
	Participación	Capacidad para decidir aspectos relativos a su trabajo.	Algo insatisfecho
		Participación en las decisiones del departamento o sección	
		Participación en las decisiones del grupo de trabajo	
	Supervisión	Relaciones personales con los superiores.	Indiferente
		Supervisión que se ejerce.	
		Proximidad y frecuencia con que es supervisado.	
		Forma en que sus superiores juzgan su tarea	
		"igualdad" y "justicia" que brinda la empresa.	
		Apoyo que recibe de sus superiores.	
	Espacio físico	Limpieza, higiene y salubridad.	Algo satisfecho
		Entorno físico y el espacio.	
Iluminación de su sitio de trabajo			
Ventilación de su sitio de trabajo.			
Horarios de trabajo.			
			Bastante satisfecho
			Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Organización

Según Chiavenato, A. (2009) “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Forman un sistema cooperativo racional, es decir las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios”.

Otra definición similar a la anterior es la de Robbins, S.P., Judge, T.A., y Brito, J. (2009) quienes definen a la organización como “una unidad social coordinada en forma consiente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas”.

3.2 Administración

De Censo, A. y Robbins, S. (2005) afirman que la administración “es el proceso que se lleva acabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y medio de las personas”.

3.3 Comportamiento organizacional

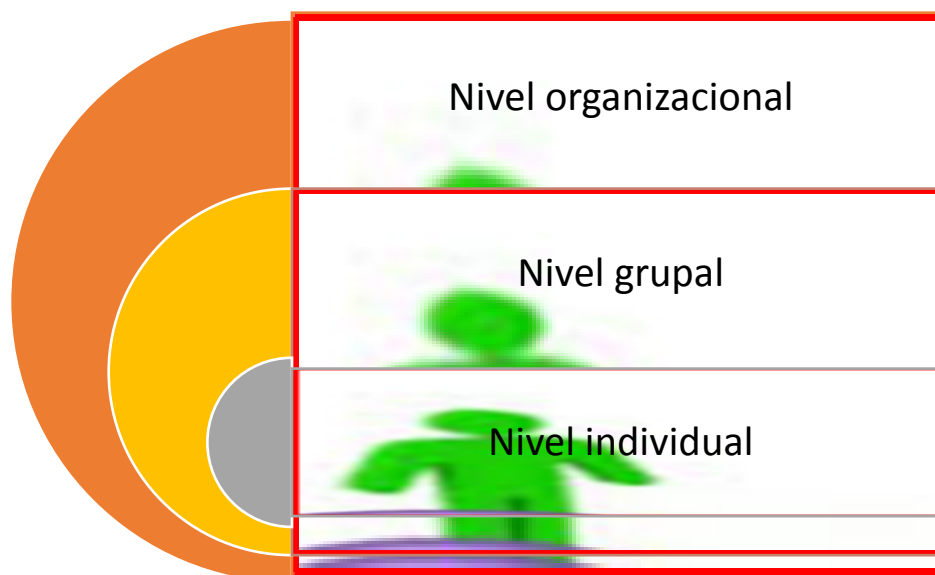
Chiavenato, I. (2009) define el comportamiento organizacional como “al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones” (p.186)

De acuerdo con esta y las anteriores definiciones se puede concluir que el comportamiento organizacional es como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

Para una mejor comprensión del comportamiento organizacional Robbins, S. (2004) y Chiavenato, I. (2009) recomiendan un modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, que consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual; de grupo que atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales; y el organizacional donde radica la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. Los tres niveles de análisis se mencionan en la siguiente ilustración.

Ilustración 1:

Niveles de análisis del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins (2004) y Chiavenato (2009).

3.4 Clima organizacional

3.4.1 Definiciones de clima organizacional

Sin embargo, Brunet, L. (2011) menciona que existe mucha polémica en cuanto a la definición. El clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. A continuación, se mencionan algunas definiciones.

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales. A menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Griffin, R. y Moorhead, G., 2010).

Pintado, E. (2011) entiende por clima laboral al “conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta” (p. 269)

Citado por Pintado, E. El autor Rodríguez, considera: “El clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Entonces el clima organizacional es calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.

La denominación se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización; es decir, son aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros (Chiavenato, A., 2009, 234)

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 relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc. También están las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros (Stephen, y Robbins, S., 2009, pág. 30).

En síntesis y de acuerdo con las definiciones investigadas se puede definir el clima organizacional como las percepciones compartidas, que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y eso determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación sobre 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.

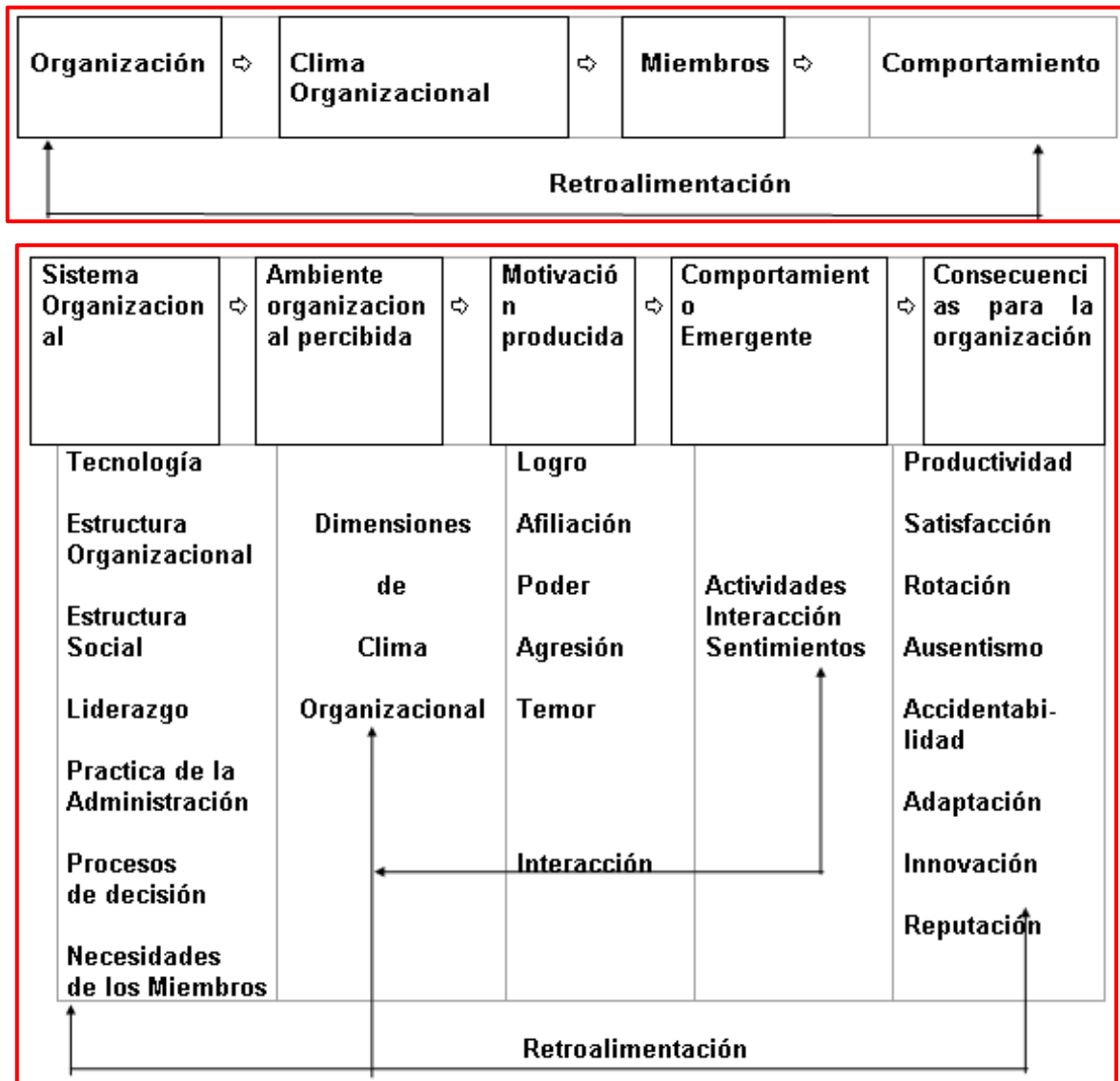
Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Litwin, G., y Stinger, R., (2005) citados por Goncalves, O., proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

Ilustración 2

Esquema del clima organizacional



Fuente: Esquema de clima organizacional. Litwin, E y Stinger, R. (2005).

3.4.2 Importancia del clima organizacional

Brunet, L. (2011) menciona desde una perspectiva global que el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los

miembros. Estos debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros.

La importancia se centra en posibilidad de analizar y diagnosticar el clima, debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

3.4.3 Teoría del clima organizacional de Likert

Volviendo a Brunet, L. (2011), este señala que la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y también coadyuva analizar el papel de variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de sistemas Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, también, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.

Igualmente dice que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de aquella. Lo que cuenta es la forma cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción entonces es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

En este orden de ideas es posible separar los cuatro factores principales, que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización; así como el salario que paga.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

3.4.3.1 Tipos del clima organizacional

Climas cerrados

Caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y ante la misma empresa. Tenemos las siguientes:

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I**

Autoritarismo explotador. - En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas, ocasionalmente, de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II**

Autoritarismo paternalista. - Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores

Climas abiertos

Corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. En este tipo de clima es donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. Pueden ser:

- **Clima de tipo participativo: Sistema III**

Consultivo. - La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

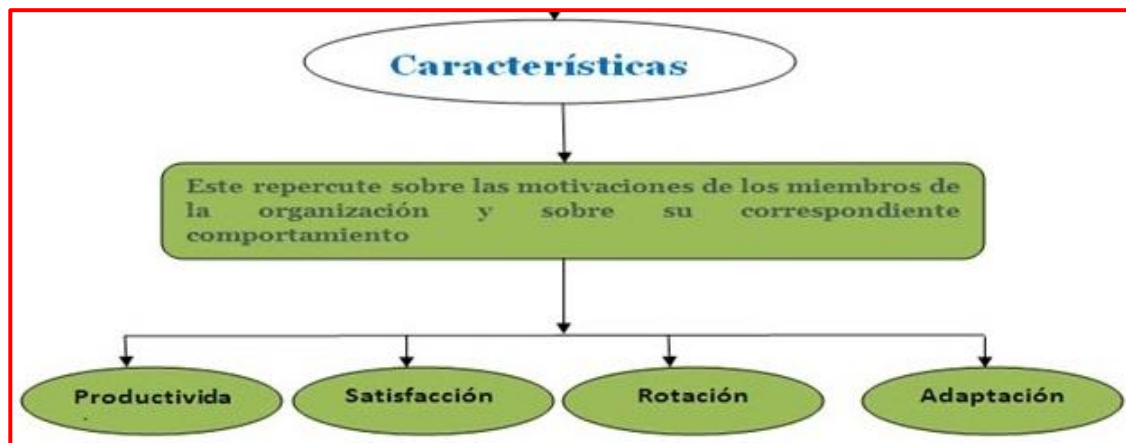
- **Clima de tipo participativo: Sistema IV**

Participativo en grupo. - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos y de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que establecen bajo la forma de planificación estratégica.

3.4.3 Características del clima organizacional

Ilustración 3

Características del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, Pintado, E., (2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
- c) El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros y es extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.
- d) El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

- e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- f) El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- g) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el autoconflicto.
- h) Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.
- i) El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se estabilice en una nueva configuración. Dicho cambio sólo podrá lograrlo los verdaderos agentes educativos no contaminados con el estatus de mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

3.4.4 Componentes del clima organizacional

Retomando a Brunet, L., (2011) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos; así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez,

produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Ilustración 4:

Componente y resultados del clima organizacional

COMPONENTES	RESULTADOS
<u>Comportamientos</u>	<u>Rendimiento</u>
Aspecto individual	Individual
Actitudes	Alcance de los objetivos
Percepciones	Satisfacción en el trabajo
Personalidad	Satisfacción en la carrera
Estrés	Calidad del trabajo
Valores	Grupo
Aprendizaje	Alcance de los objetivos
Grupo e intergrupo	Moral
Estructura	Resultados
Procesos	Cohesión
Cohesión	Organización
Normas y papeles	Producción
Motivación	Macro dimensiones
Motivos	
Necesidades	
<u>Procesos organizacionales</u>	
Sistema de remuneración	
<u>Estructura de la organización</u>	
Comunicación	
Toma de decisiones	
Evaluación del rendimiento	
Refuerzo	
Esfuerzo	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Brunet, L., (2011).

3.4.5 Ventajas y desventajas del clima organizacional

El gerente puede ejercer control sobre la determinación del clima, de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas nombraremos las siguientes: Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y pro actividad, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima organizacional, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian, tanto dentro como fuera de la organización.

Respecto de las consecuencias negativas se pueden mencionar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad; reactividad, auto conflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, frustraciones, el malestar en el trabajo y otras más. Estas se producen cuando el clima es malo (Pintado, E., 2011).

3.4.6 Beneficios de un buen clima en la organización

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.

- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

Ilustración 5:

Resultados de un buen clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

3.4.7. Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional

Ivancevich, J., (2005) plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones aparecen a continuación.

Niveles educacionales: Como resultado de la educación moderna es razonable suponer que los empleados ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo: En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos Tecnológicos: Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Contratos Laborales: Los contratos con los sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional como sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

Reglamentos gubernamentales: Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Crecimiento organizacional: Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso: Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad. Cada día es más atractivo dejar de trabajar, entonces, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

3.4.7 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones, que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Así mismo, son las que se analizaron en la empresa SETAR S.A y son como siguen.

- **Relaciones interpersonales**

Los autores Fernández, J., y Tejada, J., (2009) indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales.

Establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas, así como el poder, sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.

También López, M., (2006) define que las relaciones interpersonales son las capacidades que se poseen de desenvolverse y darse a conocer con otros individuos, dentro de una sociedad. Estas deben desarrollarse de manera que faciliten la convivencia con las personas que forman el entorno familiar, social y laboral.

López Explica que todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de la vida, como las que se dan con los padres, los hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos.

El ser humano al interactuar con otros individuos, intercambia y construye nuevas experiencias y conocimientos que facilitan o dificultan la relación. Se

debe tener en cuenta que según sea el nivel, bueno o malo, la interacción que se tenga con otras personas se hace fácil o difícil. Por ello, las buenas relaciones se logran través de comunicación efectiva y dependen de la madurez humana que se posea.

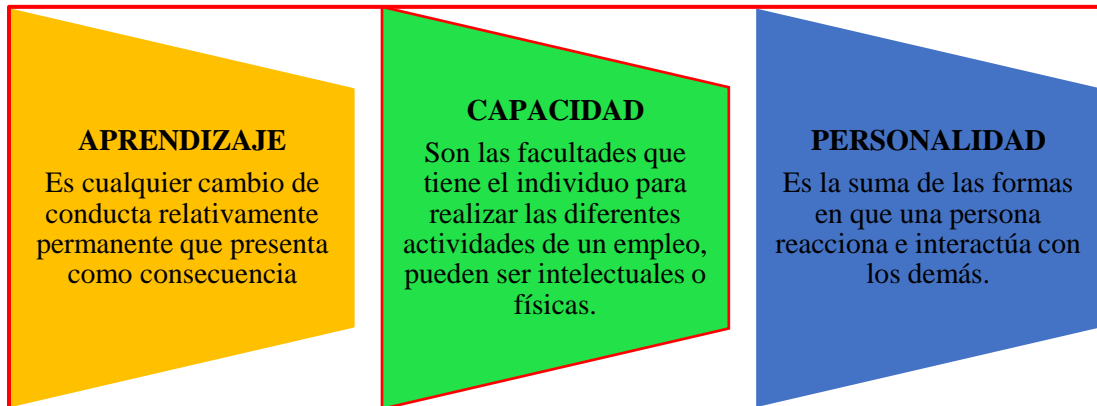
Un aspecto importante para que exista un adecuado clima organizacional en SETAR S.A. son las relaciones interpersonales; por lo cual es indispensable destacar que cada persona es única con las propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida. Es allí donde reside la gran riqueza de las relaciones interpersonales, ya que el ser humano intercambia y construye nuevas experiencias, y conocimientos, pero también puede existir la dificultad para relacionarse, pues, se tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprender a los demás y superar estos obstáculos.

Robbins, S., (2004) dice que esta relación va a depender de la conducta de las personas y se refiere a la forma en que éstas actúan dentro de la empresa. Por eso es importante el estudio del comportamiento porque puede afectar el rendimiento de la organización.

El individuo dirige el comportamiento hacia un fin, que si es acertado lo beneficiará. Existen diferencias entre una u otra persona en condiciones similares. Es por ello que existen cuatro variables que determinan la relación del compañerismo, las cuales se dan a conocer en la siguiente figura.

Ilustración 6:

Variables del compañerismo



Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins, S., (2004).

De algún modo en el clima organizacional SETAR S.A. se deben tomar en cuenta las variables mencionadas anteriormente, que determinan el compañerismo entre el personal.

Lo anterior depende de la conducta que las personas tienen para relacionarse, ello influirá en los resultados de la institución. También está claro que en todos los ámbitos está la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás, y en el entorno laboral se realizan estas actividades para favorecer un clima de relación óptimo, que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento.

Asimismo, Luciem, A. y Pierres, S., (2007) indican que cuando el ser humano se relaciona con los demás, espera reciprocidad. Esto quiere decir que desea dar, pero también recibir, escuchar y ser escuchado, comprender y ser comprendido.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, a través de ella se logran intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocer mejor.

La comunicación permite expresar y saber más sobre uno mismo, de los demás y del medio en que se vive.

El conseguir formar buenas interacciones con los demás es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento. Esta creará un ambiente agradable y favorable para realizar cada actividad dentro de la institución.

- **Estilo de dirección**

Mientras tanto, Robbins, S. y Coulter, M., (2005) consideran a la dirección como una función de la administración, que consiste en motivar a los subordinados. Aquéllos influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, y eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

Así mismo, se puede comprender que varía el tipo de dirección y para ampliar esta información Koontz, H. y Weinrch, H., (2004) dicen que los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones: La primera es la forma de pensar, algunos son más racionales y lógicos al procesar la información mientras que la segunda es la tolerancia a la ambigüedad del individuo. Esta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la

información para reducir al mínimo la ambigüedad. Estos dos estilos se pueden diagramar en cuatro modelos de toma de decisiones:

Ilustración 7

Estilos de dirección



Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins, S. y Coulter, M., (2005).

Ambos autores también indican que los gerentes, especialmente los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Los valores influyen en la dirección de ella, pues, es la persona que guiará y dirigirá a los empleados de manera permanente acerca de lo que es apropiado o no, para guiar las acciones y la conducta de los mismos a fin de que alcancen los objetivos de la organización. La dirección está compuesta por diferentes elementos que ayudan a un dirigente a prever el futuro. Se mencionan: El poder, el profundo

conocimiento de los individuos, la capacidad para inspirar a los seguidores, el estilo de dirección y el ambiente que este genere.

De igual forma, Robbins, S., (2004) indica que la dirección de los asuntos y acciones de otros es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. Para ser líder no basta poseer las aptitudes básicas del liderazgo. Los líderes también deben tener poder para conseguir que los seguidores cumplan con las instrucciones.

- **Retribución**

Urquijo, J., y Bonilla, J., (2008), indican que la finalidad de la función remunerativa no es más que la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas).

Determinar esa justa contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo. Sin embargo, no se debe perder de vista el contexto socioeconómico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.

De la Fuente, D.; Fernández, I., y García, N., (2006) concuerdan que existen distintos tipos de retribución:

- a) **Retribución total.** Es el valor de todos los pagos directos e indirectos que se hacen al empleado.
- b) **Retribución intrínseca y extrínseca.** Se entiende por retribuciones intrínsecas las retribuciones internas del individuo, derivadas normalmente de la participación en ciertas actividades o tareas. Como ejemplos pueden darse la satisfacción en el empleo y los sentimientos de realización.

En caso de retribuciones extrínsecas se comprenden como las retribuciones de naturaleza tangible, están controladas y distribuidas directamente por la organización. Como ejemplos cabe citar la remuneración y las prestaciones de hospitalización.

Las retribuciones intrínsecas y las extrínsecas se hallan estrechamente relacionadas entre sí. Con frecuencia la concesión de una retribución extrínseca significa a la vez una retribución intrínseca para el individuo. En la siguiente figura se menciona ejemplos de retribución intrínseca y extrínseca.

Las retribuciones directas son las vinculadas a la conformación del salario base y los incentivos. Es decir, a las que se determinan en función al puesto de trabajo y del rendimiento.

Las retribuciones indirectas o prestaciones, también denominadas sociales complementarias o retribuciones en prestaciones sociales, son las gratificaciones que concede la empresa a los empleados por formar parte de ella y/o por participar en ella (asistir a trabajar). Las retribuciones indirectas

hacen referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona.

Lo anterior es indispensable que se dé, por parte de las empresas al personal, pues, si se quiere contar con colaboradores motivados es importante que se brinde retribuciones tanto intrínsecas como extrínsecas y también las directas e indirectas. Esto constituye una estrategia que permitirá retener al talento humano.

Así también, Wayne, M. y Robert, N., (2005) definen a la compensación como el pago que es proporcionado a los empleados de una empresa a cambio de los servicios, cumpliendo así el propósito de atraer, retener y motivar al personal.

Existen dos clasificaciones para la compensación: Directa e indirecta. Por compensación directa se refiere al pago de sueldos, salarios, bonos y/o comisiones. Es la forma en que un empleado asegura el sustento económico para la familia. La compensación indirecta se refiere a toda compensación que no está incluida dentro de la compensación directa; en sí, las formas de compensación no económicas constituyen el grado de satisfacción que la persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico del lugar en que el trabajo se realiza.

Entre las compensaciones relacionadas al puesto de trabajo se pueden mencionar: Variedad de habilidades, identidad e importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Las relacionadas al ambiente laboral pueden ser políticas sólidas, empleados competentes, colegas agradables, símbolos de

prestigio adecuados, condiciones de trabajo y flexibilidad en el lugar y horario de trabajo, semana laboral reducida, compartir el puesto, compensación flexible, telecomunicación, trabajo de tiempo parcial, retiro modificado, entre otras.

- **Sentido de pertenencia**

Alles, M., (2008) recomienda que, para evitar un alto grado de rotación de personal es necesario aumentar el sentido de pertenencia. Esto hace que sea importante analizar las necesidades que una persona espera sean cubiertas por el trabajo. Maslow elaboró una jerarquía de cinco necesidades humanas, colocando las primarias en la base y las menos prioritarias en la cima. Aquí se puede apreciar el sentido de pertenencia como punto intermedio.

Ilustración 8:

Pirámide de Herzberg a base de las jerarquías de Maslow



Fuente: Elaborado por Herzberg, (2009).

Ahora bien, Berghe, E., (2005) cita que una de las funciones de la gerencia es despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que ello incrementa, más que ningún otro sistema, la productividad de los empleados.

El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo. Esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo. Para una persona, sentirse parte de la institución en la que labora es indispensable para alcanzar los objetivos que se plantee. Independientemente del puesto, el lugar que ocupa en el grupo le da un estatus sobre el cual tendrá influencia o se verá influido por los demás miembros.

- **Disponibilidad de recursos**

Según Asensio, E. y Vásquez, B., (2009) mencionan que en el análisis interno de la empresa se detectan las propias debilidades y fortalezas. Para ello, es necesario identificar los recursos y capacidades para saber en dónde se encuentran las ventajas competitivas de la empresa con el resto de los competidores.

Los recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son de la propiedad o recaen bajo el control de la misma. Se pueda distinguir distintos tipos de recursos: Tangibles, intangibles y humanos.

De allí que la capacidad de una institución se entiende como la habilidad de los recursos para desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y conductas que permiten obtener una adecuada

coordinación de estos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad.

Para Fernández, R., (2008) existe un conjunto de características ambientales de tipo físico que, aunque acompañan al individuo en todo momento, adquieren una nueva dimensión en el ambiente de trabajo. Tomando en cuenta esto, Méndez, C., (2009) expone que la actividad laboral correcta requiere de una visión e iluminación complementadas.

Ninguna empresa puede funcionar sin información. De acuerdo con Menguzzato, M., (2009) la información reviste el carácter de un recurso más para la empresa como lo es el capital, las materias primas y el trabajo. En este sentido, sin información no hay empresa viable.

La información constituye un factor estratégico que debe estar disponible para el personal, de acuerdo con la jerarquía, en el momento oportuno.

La información circula por toda la organización como si fuera un fluido, por causas formales e informales y en sentido horizontal y vertical. Se debe administrar con la máxima eficiencia y eficacia, llevando a cabo las funciones de una empresa en coherencia con los objetivos y tomando en cuenta las ocho cualidades descritas a continuación. (p. 85)

Ilustración 9

Cualidades de un buen sistema de información



Fuente: Elaboración propia, basada en Menguzzato, M., (2009).

- **Estabilidad**

Anaya, J., (2010) explica que para conseguir estabilidad debe existir una correlación entre el crecimiento de la productividad de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial-salarios mínimos; además para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización.

De acuerdo con Osorio, M., (2008) define la estabilidad como el derecho que todo trabajador, por cuenta ajena, tiene al conservar el empleo con la correlativa obligación patronal de mantenerle en el mismo, salvo que aquél hubiese incurrido en causa justificada de despido legalmente determinada.

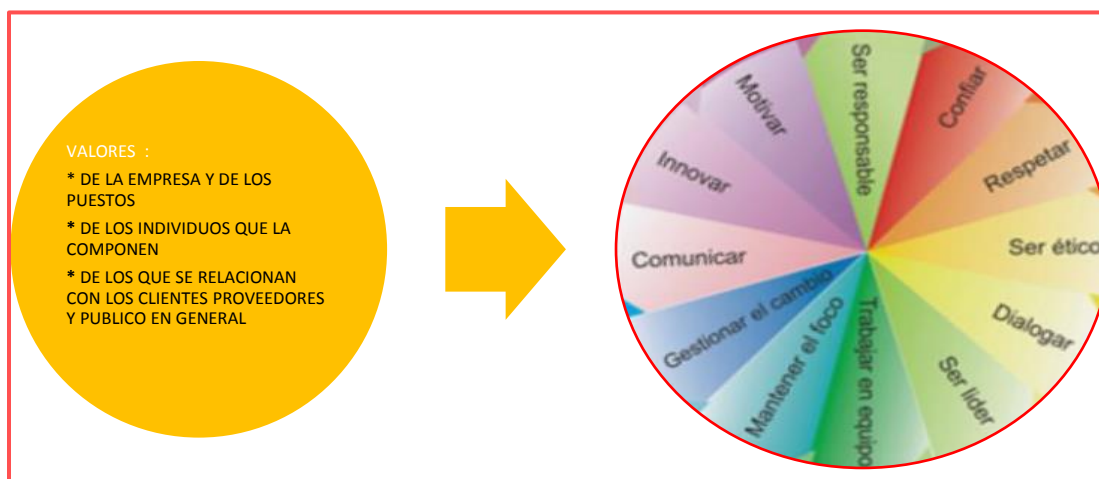
En el caso de Robbins, S., y Coulter, M., (2005), estos indican que históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patrones tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella. Sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patrones se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo.

- **Valores colectivos**

Según Rodríguez, M., (2008) la empresa es una comunidad, y, por lo tanto, se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros. Dentro la empresa existe un intenso y denso rejuego de valores propios empresariales y de los individuos, donde se presenta una triple realidad, como se muestra en la ilustración.

Ilustración 10:

Triple realidad de los valores



Fuente: Elaboración propia, basada en Rodríguez, M., (2008).

De conformidad con Wayne, M., y Robert, N., (2005) los valores colectivos ayudan a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas.

Para Robbins, S. y Coulter, M., (2005), los valores son “el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo” (pág.489).

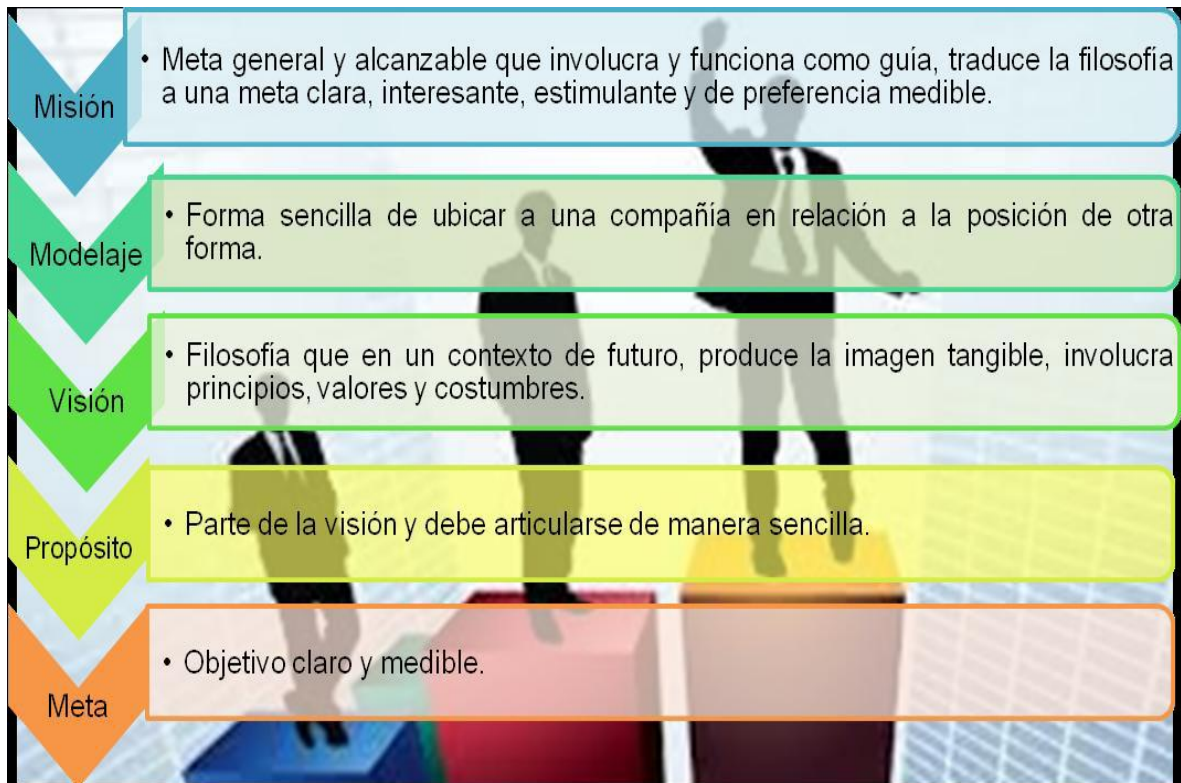
- **Claridad y coherencia en la dirección**

Según Rodríguez, M., citado por Puchol, L., (2007), la dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día. La receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: Saber fijar objetivos claros y relevantes, saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores, cuando sea necesario, en un tono constructivo.

La claridad, sencillez, articulación, coherencia, definición de rumbo, valen oro, por lo que se debe poner mucho énfasis en componentes que son importantes en toda dirección, los cuales se muestran en la siguiente ilustración.

Ilustración 11

Componentes de la dirección



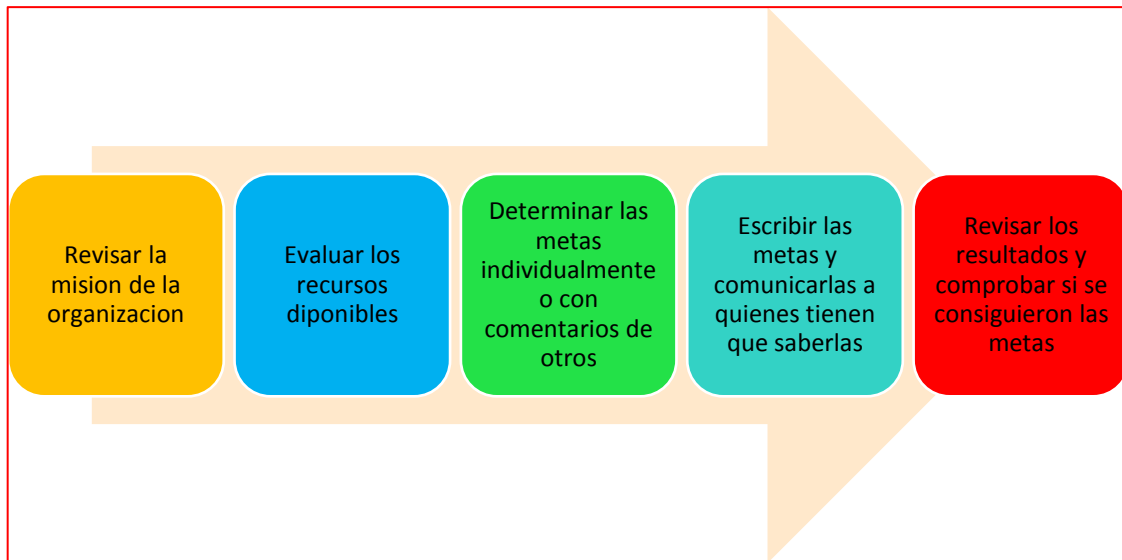
Fuente: Elaboración propia, basada en Puchol, L., (2007).

Por otro lado, Robbins, S. y Coulter, M., (2005) dicen que la dirección es cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para lograr las metas, incluyendo cómo coordinar las actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas.

Sin dirección los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia las metas. Los pasos para fijar las metas son los ilustrados a continuación.

Ilustración 12

Pasos para fijación de metas



Fuente: Elaboración propia, basada en Robbins, S. y Coulter, M., (2005).

3.4.8 Medición del clima organizacional

Evaluación del clima laboral-escala edco.: Ficha técnica del instrumento.

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO).

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

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

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

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

Significación: Una puntuación se considera alta o baja, según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionada con problemas dentro de la organización.

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

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

Material a utilizar: Un computador con el programa SPSS, un diskette con el instrumento.

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

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos. (20% a 46,5%)
- Promedio: De 94 a 147 puntos. (47% a 73,5%)
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200. (74% a 100%)

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

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

8. **Valores colectivos:** Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Características de los ítems

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio, que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa permitiéndole al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Instrucciones de aplicación

Para el examinador: Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Saber manejar Access.

Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente.

Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la empresa donde se va a aplicar. Debe asegurarse que se disponga de los equipos necesarios como son: Computador, programa de Acces, verificando que este funcione adecuadamente.

Que los participantes de la prueba tengan conocimientos en el manejo de computador.

Corrección EDCO

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera: Siempre = 5, Casi siempre=4, Algunas veces =3, Muy pocas veces, =2 Nunca =1

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

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

Nunca =5, Muy pocas veces =4, Algunas veces = 3, Casi siempre =2, Siempre=1

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

3.5 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un tema que cada día cobra mayor importancia e interés en el ámbito organizacional y guarda bastante relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima organizacional, en este sentido Arbaiza, L., (2010) menciona algunas investigaciones.

La satisfacción laboral también guarda relación con las actitudes del empleado con respecto al entorno. Entonces, al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. La satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo; en otras palabras, explicaría si los empleados de una empresa están insatisfechos.

Por esta razón, las organizaciones actuales deben conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para alcanzar la satisfacción.

En general, el término satisfacción se refiere a la actitud general de un individuo con el puesto de trabajo y la organización en general. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador.

Según Villagra, N., (2007) existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo, etc.

3.4.11. Satisfacción laboral y productividad

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos.

3.4.12. Satisfacción y absentismo

Se ha encontrado una relación más consistente entre ambas variables, si bien esta es moderadamente alta. De hecho, parece más probable que individuos insatisfechos tiendan más a faltar al trabajo. Sin embargo, parece que esta correlación no es tan alta debido a otros factores que tienen impacto en la

misma. Así podemos considerar el pago que las organizaciones hacen por enfermedad y el que realizan por la salud.

Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, en la relación que analizamos, de factores externos, parece demostrarse que los empleados satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos.

3.4.13. Satisfacción y rotación

En este caso parece demostrarse una correlación negativa más consistente. Es decir, a mayor satisfacción menor rotación. Y ello a pesar de que, efectivamente, factores externos pueden modular la relación entre ambas variables.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales higiénicas y de seguridad idónea, y una buena relación con jefes y compañeros.

3.4.14. Satisfacción con las relaciones interpersonales

Se tiene sobre forma como se relacionan los miembros de una organización (Blum, M. y Naylor, 1981), describen esta dimensión relacionándolas con las

actitudes que guardan las personas. “Las actitudes similares tienden a producir más cooperación y las actitudes diferentes producen más fricción entre los individuos” (p. 394).

Al respecto, Koenes, A., (1998) también indica que las relaciones interpersonales son actitudes, en los cuales incluye el respeto, la empatía, la colaboración, reciprocidad, entre otras” (p. 143).

En esa misma línea, Casado (2013) definió la satisfacción de las relaciones sociales como “el resultado de una óptima interacción de manera constante, generando confiabilidad y empatía en los mismos” (p. 98).

Por tanto, esta dimensión se refiere al grado de agrado que se tienen entre los miembros de una organización; la cual representa una de las dimensiones más influyentes en la satisfacción laboral, puesto que el contexto social funciona como soporte social y es importante en la adaptación de miembro a su organización.

3.4.15. Satisfacción y motivación

(Blum, M. y Naylor, 1981) se preocuparon por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica eternamente cambiante y una multitud de experiencias previas. Al respecto estos autores mencionaron que “debido a estos dos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores), se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior” (p.472).

Abrajan, C. y Montoya, (2009) describieron esta dimensión como “la actitud que tienen los trabajadores a los esfuerzos que realiza la organización para encaminar y dirigir las conductas de los empleados, para desempeñarse de manera efectiva y experimentando sentimientos internos positivos” (p. 115).

Asimismo, Luthans, F., (2008) manifestó como “la actitud positiva que tiene los trabajadores cuando desempeña eficientemente su trabajo o sentimientos negativos que experimentan cuando alguna actividad le sale mal” (p. 35).

De las definiciones se aprecia que la satisfacción en la motivación, es la actitud que los trabajadores tienen sobre las condiciones y herramientas que favorecen el desempeño efectivo, constante y satisfactorio de los trabajadores.

3.4.16. Teorías sobre la satisfacción laboral

Arbaiza, L. (2010) menciona que las teorías de satisfacción laboral guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales. Describiremos brevemente solo las más relevantes.

a) Teoría de March y Simón

Para March, y Simón, (1958) la motivación para producir. - surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción.

Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas, que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el

nivel de aspiración por parte del empleado. Cuando más elevada es la aspiración menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento.

Esta teoría recalca la importancia de la teoría de las expectativas planteada por Vroom, C., (2002). Asimismo, es importante que “los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de la recompensa, por parte de los empleados” (p.184).

b) Teoría X/Y.

Fue planteada por MCgregor, D., (1960), quien sostenía que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basada en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías.

Teoría X: Plantea que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.

Teoría Y: Plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa. Que la mejor alternativa es la teoría Y, la que deberían adoptar todas las organizaciones.

Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. McGregor se basa

en la teoría de la satisfacción de necesidades de Maslow, A. (1983), pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido aquél.

Plantea las necesidades primarias en donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades sociales, que incluirían la aprobación, afiliación y afecto y las necesidades personales como la autorrealización y autonomía.

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

3.4.17. Factores que favorecen y desfavorecen la satisfacción laboral

Factores que dirigen a la satisfacción

Además de lo anteriormente expuesto, los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados.

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café.

Factores que dirigen a la insatisfacción

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario; es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias. Esto hace que el trabajador no se sienta involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia. Los factores son:

- a) **Salario bajo.** Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
- b) **Mala relación con los compañeros o jefes.** Las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de una mal ambiente laboral.
- c) **Escasa o nulas posibilidades de promoción.** Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.
- d) **Malas condiciones laborales.** Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.
- e) **Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.** Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

Por otra parte, el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero en el caso contrario, es decir exigirle demasiado, es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues, ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado.

3.4.18. Efecto de los empleados insatisfechos y satisfechos

Explica Arbaiza, L., (2010) que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias, tanto a nivel personal como a nivel organizacional. Las respuestas se definen así:

a) Salida: Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia. Grampton, y Wagne, (1994) afirman que el abandono es uno de los factores que más se relaciona con la insatisfacción laboral. Este abandono puede darse por parte del empleado si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar o si es que la empresa decide despedirlo. En ambos casos, el tener que reemplazar a un empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.

Griffieth, (2000) sostiene que la relación entre el abandono y la insatisfacción es más fuerte que la que la relación entre esta última y el ausentismo.

- b) **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- c) **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- d) **Productividad:** Mucho se comenta acerca de la relación entre la satisfacción y productividad. Al respecto, Iaffaldano, y Muchinsk, (1985) sostienen que la relación entre ambas no siempre es positiva. En tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van influir en la productividad.

Algunos autores señalan que ocurre lo contrario; es decir, si un empleado es productivo se encuentra satisfecho, tal como afirma Greene, (1972).

- e) **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Ilustración 13:

Satisfacción e insatisfacción laboral



Fuente: Arbaiza (2010).

3.4.19. Dimensiones de la satisfacción laboral

Blum, M. y Naylor, J., (1981) en su modelo de evaluación de la satisfacción laboral describieron las siguientes dimensiones.

a) Satisfacción intrínseca

Según: Blum, M. y Naylor, J., (1981) Se refiere a las satisfacciones que dan el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar. (p. 780).

Así mismo Luthans, F., (2008) dice que el contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante.

b) Satisfacción con la supervisión

Según Bartle, P., (2017) se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad, así como justicia de trato recibida en la organización. (p. 780).

La supervisión para Luthans, F., (2008) es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado, se manifiesta comúnmente en acciones de vigilar el desempeño del empleado, proporcionarle consejos y ayuda a comunicarse con él a nivel personal y oficial.

La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción.

c) Satisfacción con la participación

Para Blum, M. y Naylor, J., (1981) Se refiere al grado de satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea. (p. 781).

Las investigaciones indican que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral.

Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación realizada a través de las culturas indica que si los miembros se resisten a los equipos en general y a los equipos auto dirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos.

d) Satisfacción con las prestaciones

Retomando a Blum, M. y Naylor, J., (1981) Referidos al grado en que la organización cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación. (p. 781).

Según Garrido, (2006) la satisfacción con las prestaciones es “la actitud que presenta el empleado ante el salario, incentivos, promociones, ambiente laboral, compañeros y superiores en un determinado momento, siendo estos agradables para el mismo” (p. 116).

Blum, M. y Naylor, J., (1981) la definen como “condiciones de la organización que favorecen a la estabilidad, las medidas de precaución que están establecidas para evitar riesgos en el desarrollo de las actividades cotidianas” (p. 729).

Según, (OIT, 2003) es “la actitud de aceptación del trabajador ante las medidas y actividades desarrolladas para la prevención de riesgos laborales, promoviendo el cuidado de la salud y bienestar de los trabajadores” (p. 7).

Asimismo, (Chinchilla, 2002) definió prestaciones enfocadas a la seguridad y salud en el trabajo, como “la conducta positiva frente a la estabilidad y equilibrio que brinda la empresa a los trabajadores, para un desarrollo óptimo de sus resultados, buscando el desarrollo de las organizaciones y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores” (p. 39).

Por tanto, la satisfacción de la seguridad y salud en el trabajo, es definida como las actitudes que los empleados tienen respecto a las políticas y medidas de prevención que posee la organización, incluye la estabilidad laboral, prevención de riesgos, medidas de seguridad ante desastres, prevención de enfermedades psicosociales, entre otras.

Por ejemplo acerca del sueldo Luthans, F., (2008) afirma: que los sueldos son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de como la administración ve su contribución a la organización. (p. 781).

Además un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción.

e) Satisfacción intrínseca del trabajo

Los autores Blum, M. y Naylor, J., (1981) mencionan que las condiciones de trabajo “incluyen la iluminación, el ruido, la ventilación y temperatura entre otros aspectos”

Esta dimensión hace referencia a la actitud que tiene el trabajador hacia las condiciones físicas y materiales, así como de los espacios y los horarios que se establecen en la organización. Cuando las condiciones son desfavorables representan una de las principales causas de insatisfacción en los trabajadores. (p. 781).

Por su parte, Martínez y Lucas, (2001) la definieron como “una conducta positiva asumida por el trabajador hacia las condiciones laborales tales como, horarios laborales, iluminación, ventilación, entre otros” (p. 339).

Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitara llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas.

En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá.

3.4.20. Medición de la satisfacción laboral

Para la medición de la satisfacción laboral se adoptará el cuestionario S20/23 o de “medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”, creado por Mélia, J. y Peiró, J. (1989) y publicado en la revista “Psicologemas”.

Su esquema tuvo como finalidad optimizar el proceso de medición que fuese, por una parte, útil y por la otra, de cómoda aplicabilidad. Puede permitir la obtención de “una evaluación rica de contenido sobre la satisfacción laboral, teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a las que puede estar expuesto el trabajo del investigador o el consultor en contextos organizacionales (Cavalcante, J., 2004).

El cuestionario presenta alternativas de respuesta por intervalos graduales de 1 a 7: 1= Muy insatisfecho, 2 = Bastante insatisfecho, 3 = Algo insatisfecho, 4 = Indiferente, 5 = Algo satisfecho, 6 = Bastante satisfecho y 7= Muy satisfecho.

El instrumento se basa en un modelo, según el cual la satisfacción se compone de cinco dimensiones: La supervisión, el ambiente (físico) laboral, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca en el trabajo, la participación (Mélia, J. y Peiró, J. 1989, p.68). Con ello se pueden obtener resultados con un valioso contenido relacionado con las actitudes laborales.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipificación de la investigación

La investigación se enmarca en el área de la psicología organizacional, se trata de una ciencia aplicada perteneciente a la psicología. Se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones a nivel individual, grupal y organizacional, porque aborda aspectos que implican técnicas científicas para evaluar, describir, diagnosticar diferentes factores emocionales, sentimientos, actitudes generales u otro comportamiento relevante que pueda presentarse en una investigación.

Para esto, se aplicaron diferentes instrumentos de medición y escalas con el objetivo de analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de servicios eléctricos SETAR S.A de la ciudad de Tarija.

La investigación se considera de tipo descriptiva, debido a que permitió conocer el clima organizacional; así como la satisfacción laboral de los empleados de la empresa SETAR S.A.

El estudio está definido como una investigación que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (Tamayo, M., 2004, p. 53).

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

4.2. Diseño de la investigación

La presente investigación se enmarcó dentro del diseño no experimental, pues, no se ha manipulado las variables; al contrario, se las estudió tal como se presentaron en su contexto natural para después analizarlas.

Según Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L., (2010), el diseño no experimental “es aquel que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos del ambiente para después analizarlos (p.243).

La investigación además presenta un enfoque cuantitativo. Se realizó un análisis estadístico en base a los instrumentos aplicados estableciendo frecuencias y porcentajes, que fueron visibilizadas en tablas e ilustradas mediante gráficas.

Por otra parte, también presentara un enfoque cualitativo, debido a un análisis descriptivo realizado sobre la base de los resultados más significativos, a partir de los esquemas estadísticos. Así, se consiguió dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en el diseño teórico de esta investigación.

4.3. Población y muestra

La población estuvo constituida por todo el personal de la empresa SETAR S.A. Información proporcionada por Recursos Humanos, actualmente trabajan 244 personas permanentes en la ciudad de Tarija.

Se aplicó el **muestreo aleatorio simple** considerando que la población es finita. El tamaño de la **muestra** de los trabajadores fue calculado a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{p q Z^2 + (N - 1) e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 244 * (0,5)(0,5)}{(0,5)(0,5)1.96^2 + (244 - 1) * 0.07^2} = 109 \text{ personas}$$

Muestra equivalente al (44,7%) de la población total

Datos:

Nivel de confianza = 95% equivalente a: (**Z** = 1,96)

Población (N) = 109 personas

Probabilidad de aceptación (**P**) = 0,50

Probabilidad de rechazo (**q**)= 0,50

Margen de error máximo tolerable (**e**) = 7% (0,07)

Así mismo fue necesario aplicar un **muestreo estratificado por afijación simple**, tomando como estratos a las distintas gerencias de la empresa SETAR S.A. La fórmula anterior permitió determinar la proporción a utilizar para cada estrato, y así obtener la muestra por estratos.

Tabla 3:

Obtención de la muestra

Tipos de gerencias	Población por estratos	%	Muestra
Gerencia general	28	44,7%	13
Gerencia de distribución	80	44,7%	36
Gerencia comercial	68	44,7%	30
Gerencia administrativa financiera	68	44,7%	30
Total	244	44,7%	109

Fuente: Elaboración propia

La forma en que se procedió para la aplicación de los instrumentos al personal de la empresa, fue por medio de la lista que facilito a la investigadora el área de recursos humanos, que con anterioridad se le hizo la solicitud al Ing. José Luis Patiño Gerente Administrativo de la empresa, datos donde los trabajadores estaban divididos por distintas gerencias, posterior a éso se eligió al sorteo mediante bolillos para cada gerencia si los números impares o pares de la lista serian a quienes se los aplicaría los instrumentos, una vez sorteados se los señalo con marcador de agua y finalmente se llevó los instrumentos a quienes correspondía lo que implicaba también a sus sucursales de la empresa explicándoles individualmente.

4.1. Métodos, técnicas y/o instrumentos

4.4.1 Métodos

Los métodos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

4.4.1.1. Método teórico.- Dentro de este método están:

- Método deductivo: Este método es indispensable; ya que se partió de las generalidades de la cultura organizacional para obtener datos individuales acerca de la satisfacción laboral.
- Método inductivo: Permitió deducir el diagnóstico general de la empresa a partir del estudio de las dimensiones de sus variables
- Método analítico: Se lo empleo para analizar las variables del clima organizacional y satisfacción laboral.
- Método Sistémico: permitió la orientación general de abordar la investigación y la modelación de la concepción teórico- metodológico, como una realidad integral en la que se manifestaron las funciones e interacciones de sus componentes.

4.4.1.2. Método empírico: se refiere a aquellos sistemas de recolección de información que se utilizaron de forma directa de la muestra, tales como la aplicación de los test o cuestionarios validados.

4.4.1.3. Método estadístico: Se utilizó para realizar el tratamiento de los datos obtenidos y análisis de los resultados para tal efecto se utilizaron herramientas digitales de apoyo como el sistema EXCEL Y SPSS.

Los métodos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

4.4.2 Técnicas

La técnica empleada para la actual investigación fue la encuesta estructurada, que consistió en la recopilación de información por medio de preguntas

escritas organizadas y presentadas de forma impresa. Fue empleada para investigar hechos o fenómenos y pretende "conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador" (Buendía, y otros, 1998, p. 124).

Esta técnica se utilizó para recoger información acerca de las opiniones sobre el estado de la empresa con el instrumento EDCO y así también se indagó el nivel de satisfacción laboral con el instrumento S20/23 de los trabajadores permanentes de SETAR S.A.

4.4.3 Instrumentos

Escala de clima organizacional (EDCO)

Este instrumento fue elaborado por los autores Acero Y., Echeverie, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J. y Sanabria B. Ha sido creado y estandarizado en Santa Fe de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, grupo de referencia (población destinataria).

La EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa dentro del área administrativa. El objetivo del test pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

Adicionalmente proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como

en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la comparen.

La validez y la fiabilidad del instrumento se hicieron con el coeficiente “A” (ALPHA) de consistencia interna de CRONBACH, que arrojó 0,869. Según Hernández S. (2003) es un “coeficiente aceptable, un instrumento es confiable si ALPHA es 0,7” (p.67). Los materiales que se utilizaron son un cuadernillo con cuarenta preguntas divididas en ocho subescalas.

Cuestionario de satisfacción S20/23 de Melia, J.L. y Piero, J.M.

Los 23 ítems del instrumento de medición de la variable satisfacción laboral fueron seleccionados a partir de los 82 ítems del S4/82, mediante un proceso interactivo complejo multicriterial. En cuanto a la validez y fiabilidad la escala total muestra un ALPHA de 0,92 y los factores oscilan entre 0,76 y 0,89. La validez del contenido del S20/23 se apoya en el muestreo de ítems de cuestionarios y de contenidos de la legislación recogidos en el S4/82.

Se ha presentado la versión S20/23 del cuestionario de satisfacción, que es una forma 3,56 veces más corta que el cuestionario original y conserva una elevada consistencia interna (ALPHA 0,92) y unos niveles de valides muy aprecia

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los resultados del clima laboral de la empresa SETAR S.A.

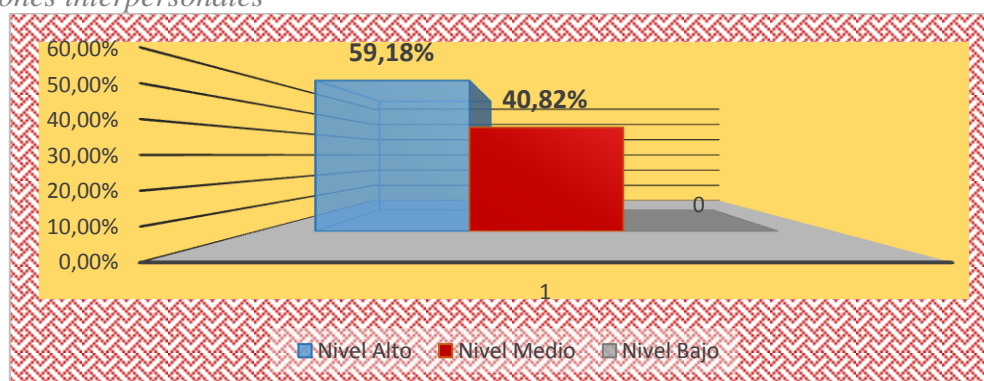
Tras la aplicación del instrumento EDCO al personal de la empresa de servicios eléctricos de la ciudad de Tarija SETAR S.A. Se obtuvieron los siguientes resultados respecto al clima organizacional en el que se desenvuelven, los cuales son pertinentes analizar bajo el marco de las subescalas que corresponden a esta variable.

Tabla 4
Relaciones interpersonales

	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	0	2	10	24	13	49
	0,0%	4,1%	20,4%	49,0%	26,5%	100,0%
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	0	1	2	8	38	49
	0,0%	2,0%	4,1%	16,3%	77,6%	100,0%
Los miembros del grupo son distantes conmigo	19	18	7	3	2	49
	38,8%	36,7%	14,3%	6,1%	4,1%	100,0%
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	30	10	8	1	0	49
	61,2%	20,4%	16,3%	2,0%	0,0%	100,0%
El grupo de trabajo valora mis aportes	0	2	8	23	16	49
	0,0%	4,1%	16,3%	46,9%	32,7%	100%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 1:
Relaciones interpersonales



Fuente: EDCO
Elaboración: propia

Se sabe, por Koenes, (1998) que las relaciones interpersonales son actitudes sobre las cuales influye el respeto, la empatía, la colaboración, reciprocidad, entre otras” (p. 143).


Fernández, y Tejada, (2009) también indican que la base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales. Cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones.

Lo anterior, junto con la personalidad de cada individuo, puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. Por ello, establecer un buen clima contribuirá de forma positiva a eliminar posibles roces y tensiones que suelen producirse cuando las personas se relacionan. Así como el poder sirve para eliminar conflictos en la organización, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.

Al respecto, las relaciones interpersonales, dentro de la empresa, se encuentra en un nivel alto con un porcentaje de 59,18%. Es el más elevado en las respuestas de los ítems positivos, lo que significa que casi siempre se consideran las opiniones de los miembros del grupo de trabajo (49%). El personal siente que es aceptado por su grupo de trabajo (77,6%). El 38,8% del personal afirmó que nunca los miembros del grupo son distantes con ellos. Un 61,2% nunca sintió que su grupo de trabajo lo haga sentir incómodo. El 46,9% del grupo de trabajo valora sus aportes.

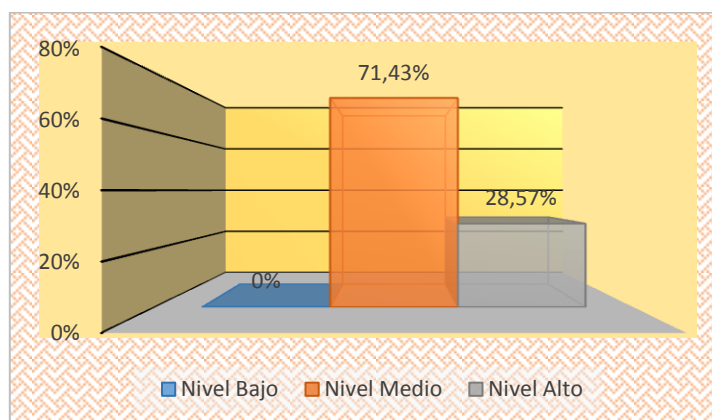
Tener buenos resultados, no significa que el directivo deje de preocuparse por la situación del personal en su labor, mas al contrario siempre debe estar presto para atender a las necesidades que tiene cada trabajador. Las personas son diferentes y según la teoría cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones.

Tabla 5:
Estilo de dirección

	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Mi jefe crea un atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	1 2,0%	2 4,1%	9 18,4%	22 44,9%	15 30,6%	49 100,0%
El jefe es mal educado	43 87,8%	2 4,1%	3 6,1%	0 0,0%	1 2,0%	49 100,0%
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	1 2,0%	3 6,1%	8 16,3%	25 51,0%	12 24,5%	49 100,0%
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	27 55,1%	13 26,5%	6 12,2%	2 4,1%	1 2,0%	49 100,0%
El jefe desconfía del grupo de trabajo	17 34,7%	17 34,7%	12 24,5%	2 4,1%	1 2,0%	49 100,0%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 2:
Estilo de dirección



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Según los autores Robbins y Coulter, (2005), consideran a la dirección como “una función de la administración, que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados” (p.80).

Al analizar el estilo de dirección, SETAR se encuentra en el nivel medio con una puntuación 71,43%. Por lo general, el 44,9% de los trabajadores afirmó que casi siempre el jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo. El 87,8% del personal dijo que nunca el jefe es mal educado. El 51% afirmó que casi siempre el jefe apoya las decisiones que toman y el 55,1% de los encuestados dijo que nunca son arbitrarias las órdenes impartidas por el jefe. Sin embargo, un 34,7% percibe que el jefe desconfía del grupo de trabajo.

Es oportuno mencionar que cada departamento posee un jefe diferente, por lo que se puede deducir que el estilo de dirección varía en la empresa. Esto no quiere decir que no haya eficiencia en la dirección dentro de toda la empresa, pero cada líder debe ser creativo al momento de direccionar.

Los resultados muestran que se debe aún mejorar en aspectos atribuibles al jefe de cada departamento e intentar tener un personal que demuestre idoneidad y aporte para el logro de metas y objetivos. De allí la importancia de un directivo que busque el mejor canal para motivar e influir positivamente en el personal y cuente con apoyo. Es necesario conformar un solo equipo, logrando así llegar a donde se desea.

Tabla 6:

Retribución


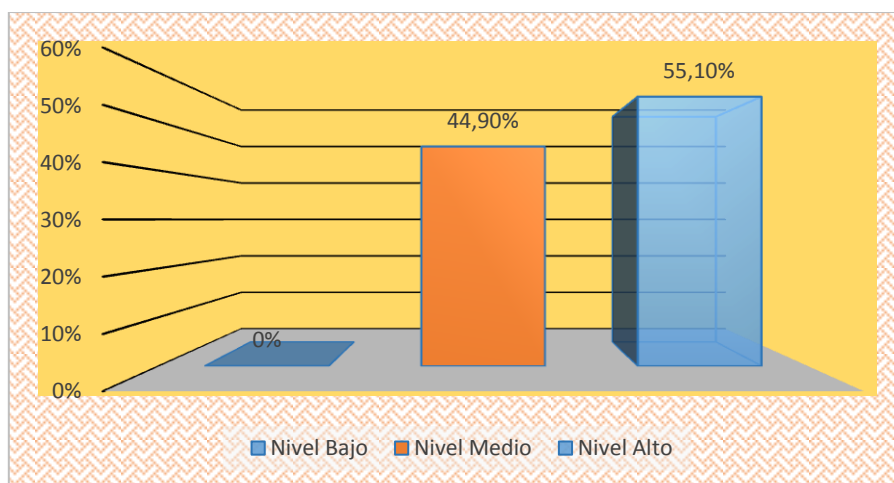
	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	0 0,0%	3 6,1%	7 14,3%	12 24,5%	27 55,1%	49 100,0%
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	5 10,2%	6 12,2%	12 24,5%	16 32,7%	10 20,4%	49 100,0%
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	3 6,1%	4 8,2%	11 22,4%	9 18,4%	22 44,9%	49 100,0%
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	12 24,5%	14 28,6%	19 38,8%	2 4,1%	2 4,1%	49 100,0%
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	9 18,4%	12 24,5%	20 40,8%	7 14,3%	1 2,0%	49 100,0%

Grafico 3:

Retribución

Ítems negativos	
Ítems positivos	



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Los autores Urquijo y Bonilla, (2008), indican que la finalidad de la función remunerativa no es más que la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de

las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (formalmente establecidas).

Determinar esa justa contraprestación no es fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como por la calidad del desempeño mismo, sin perder de vista el contexto socio-económico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la empresa.


La investigación revela que la retribución que ofrece la empresa se encuentra en el nivel, alto con un porcentaje de 55.10% así mismo representado por el 55,1% del personal administrativo quienes entienden bien los beneficios que tienen en la empresa y casi siempre al 32,7% los beneficios de salud que reciben en la empresa satisfacen sus necesidades, ya que para el 40,8% los servicios de salud que reciben algunas veces son deficientes.

En cuanto a su asignación salarial, el 44,9% siempre está de acuerdo con esa retribución y para el 28,6% pocas veces sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

Existen distintas estrategias de cómo compensar la labor dedicada que tienen los trabajadores dentro de una empresa, por lo que SETAR S.A. definió de manera aceptable para su personal qué tipos de retribuciones se dan ya que de ello depende que el personal este satisfecho y motivado en su labor y lo manifestaran en un trabajo eficiente y eficaz, pero aun así este aspecto no se lo debe dejar estancado más bien ser mejorado continuamente.

Tabla 7:

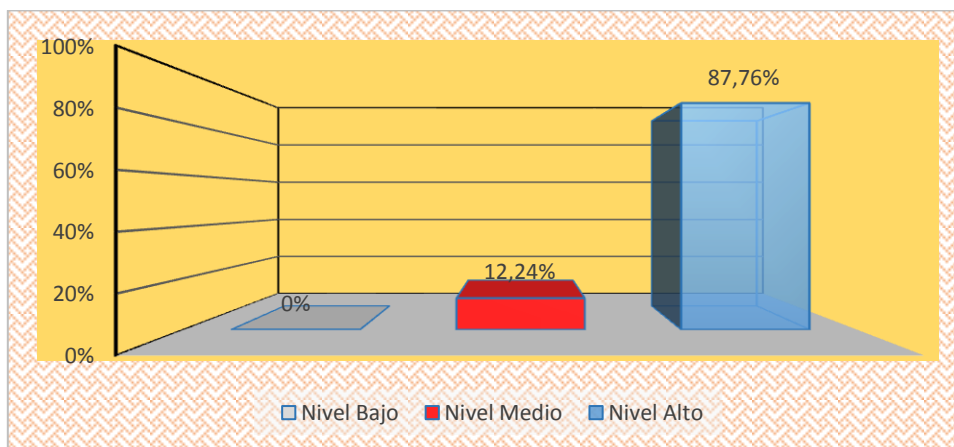
Sentido de pertenencia

	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Realmente me interesa el futuro de la empresa	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 10,2%	44 89,8%	49 100,0%
Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo	1 2,0%	1 2,0%	8 16,3%	16 32,7%	23 46,9%	49 100,0%
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	44 89,8%	2 4,1%	2 4,1%	1 2,0%	0 0,0%	49 100,0%
Sin remuneración no trabajo horas extras	29 59,2%	8 16,3%	7 14,3%	2 4,1%	3 6,1%	49 100,0%
Sería más feliz en otra empresa	41 83,7%	4 8,2%	2 4,1%	2 4,1%	0 0,0%	49 100,0%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 4:

Sentido de pertenencia



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Respecto a esta dimensión, Berghe, (2005), cita que una de las funciones de la gerencia es despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que ello incrementa, más que ningún otro sistema, la productividad de los empleados.

El sentido de pertenencia es la seguridad que la persona adquiere cuando siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto le lleva a buscar conductas que le permitan asegurar un sitio dentro del mismo.


El sentido de pertenencia que tiene el personal de SETAR se encuentra en un nivel alto con un porcentaje del 87.6%, un 89,8% afirma que realmente siempre le interesa el futuro de la empresa y un 46,9% recomiendan a sus amigos la empresa como excelente sitio de trabajo, el 89,8% nunca se avergüenza de decir que es parte de la misma, de los encuestados el 59,2% podrían sin remuneración trabajar horas extras. Así también el 83,7% dijo que nunca serían más felices en otra empresa.

Por lo general toda empresa busca que el personal se sienta parte indispensable de la misma para que así puedan tener una buena productividad, por lo que SETAR S.A. en esta dimensión está realizando un buen trabajo ya que el personal muestra en los resultados que cuenta con ese sentido de pertenencia lo que hace entender que se cumple con la teoría planteada, pero no se descarta que se pueden establecer más estrategias que reconozcan al colaborador y lograr con esto que se sientan satisfechos del lugar en donde trabajan lo que por consiguiente será efectivo para un buen rendimiento.

Al ser SETAR una de la empresas más grandes y representativas de Tarija sus trabajadores pueden tener también un mayor grado de apego, esto podría ser aprovechado y tener una mejora sustancial en cuanto al crecimiento y servicios que prestan.

Tabla 8:

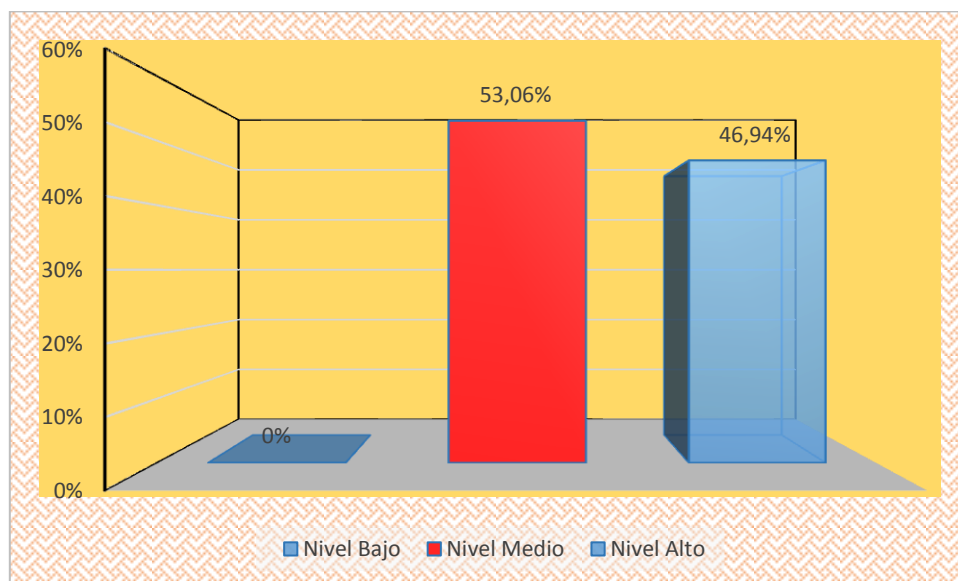
Disponibilidad de recursos

	Administrativo					
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	3 6,1%	4 8,2%	7 14,3%	23 46,9%	12 24,5%	49 100,0%
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	2 4,1%	7 14,3%	9 18,4%	14 28,6%	17 34,7%	49 100,0%
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	20 40,8%	10 20,4%	11 22,4%	6 12,2%	2 4,1%	49 100,0%
Es difícil de tener acceso a la información para realizar mi trabajo	14 28,6%	14 28,6%	18 36,7%	3 6,1%	0 0,0%	49 100,0%
La iluminación del área de trabajo es deficiente	17 34,7%	14 28,6%	13 26,5%	4 8,2%	1 2,0%	49 100,0%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 5:

Disponibilidad de recursos



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Asensio, y Vásquez, (2009) mencionan que en el análisis interno de la empresa se detectan las propias debilidades y fortalezas. Para ello, es necesario identificar los recursos y capacidades orientadas a determinar en donde se encuentran las ventajas competitivas de la empresa con el resto de los competidores.

Los recursos son aquellos procesos productivos o factores disponibles de la empresa, que son de la propiedad o recaen bajo el control de la misma. Se pueda distinguir distintos tipos de recursos: Tangibles, intangibles y humanos.

Los trabajadores de cualquier empresa necesitan todo lo necesario para desarrollar adecuadamente su labor. En este sentido, la disponibilidad de recursos para el personal de SETAR S.A. se encuentra en un nivel medio con un porcentaje de 53,06%. De este total, el 46,9% casi siempre dispone del espacio bueno para realizar su trabajo. El 34,7% tiene el ambiente físico de trabajo adecuado. El 40,8% nunca lo tuvo y su entorno físico dificulta la labor que desarrolla. Por otra parte, y solo algunas veces, al 36,7% le es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo. El 34,7% consideró que la iluminación del área de trabajo nunca es deficiente.


Lo datos hacen referencia a que SETAR S.A, debe tomar en cuenta qué tan indispensable es que el personal posea los recursos adecuados para realizar el trabajo. A falta de éstos, las tareas no se pueden realizar como se debe, lo que afectará a la institución.

El personal realiza su labor adecuadamente con los recursos necesarios. Por ejemplo, la información es un recurso vital para toda organización y en este caso el buen manejo puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los proyectos futuros que se emprendan dentro

de la empresa. A su vez esta busca el crecimiento y el éxito, debe estar disponible para las personas que trabajan en la institución y así también proporcionarlas por diferentes dependencias.

Tabla 9:

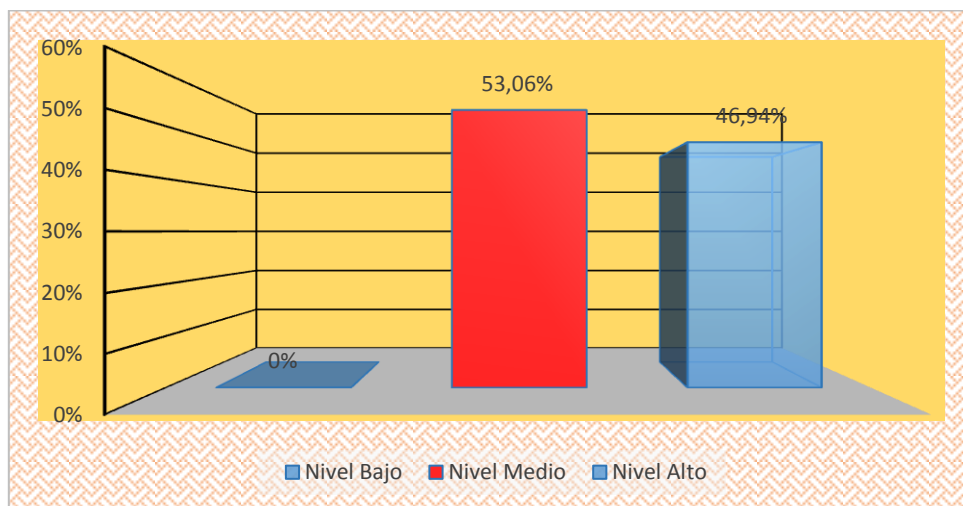
Estabilidad

	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	11 22,4%	13 26,5%	17 34,7%	3 6,1%	5 10,2%	49 100,0%
La empresa brinda estabilidad laboral	1 2,0%	4 8,2%	9 18,4%	20 40,8%	15 30,6%	49 100,0%
La empresa contrata personal temporal	0 0,0%	4 8,2%	10 20,4%	15 30,6%	20 40,8%	49 100,0%
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	18 36,7%	15 30,6%	12 24,5%	3 6,1%	1 2,0%	49 100,0%
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	4 8,2%	1 2,0%	8 16,3%	10 20,4%	26 53,1%	49 100,0%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 6:

Estabilidad



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Anaya, (2010) explica que para conseguir estabilidad debe existir una correlación entre el crecimiento y la productividad de lo contrario habrá que reducir el personal. Lo mismo se puede enunciar con relación al incremento de la masa salarial-salarios mínimos. Además, para que una persona pueda gozar de estabilidad laboral será necesario que no pierda la capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización.

En cuanto a la estabilidad, la empresa SETAR S.A de acuerdo con los resultados tiene un nivel medio. Los hallazgos tras la aplicación del cuestionario al personal, revelaron que el 34,7% considera que algunas veces la empresa despide al personal, sin tener en cuenta su desempeño. Además, el 40,8% respondieron que casi siempre la empresa brinda estabilidad laboral. El 40,8% mencionó que siempre la empresa contrata personal temporal.

Sin embargo, el 36,7% afirmó que nunca la permanencia en el cargo depende de preferencias personales y el 53,1% están seguros que de su buen desempeño depende la permanencia en el cargo.


De acuerdo con lo anterior, es cierto que los trabajadores de la empresa esperan que los superiores les exijan, pero que también aguardan que sean ejemplares y cumplan los compromisos asumidos con ellos.

Paralelamente, la teoría indica que SETAR S.A. brinda estabilidad laboral con algunas excepciones, por lo general ocurridas al momento de despedir algún trabajador.

La empresa demuestra seguridad en su estabilidad laboral, pero de igual forma deben estar en constante mejora en cuanto al clima laboral, que incide sobre la estabilidad.

Tabla 10:

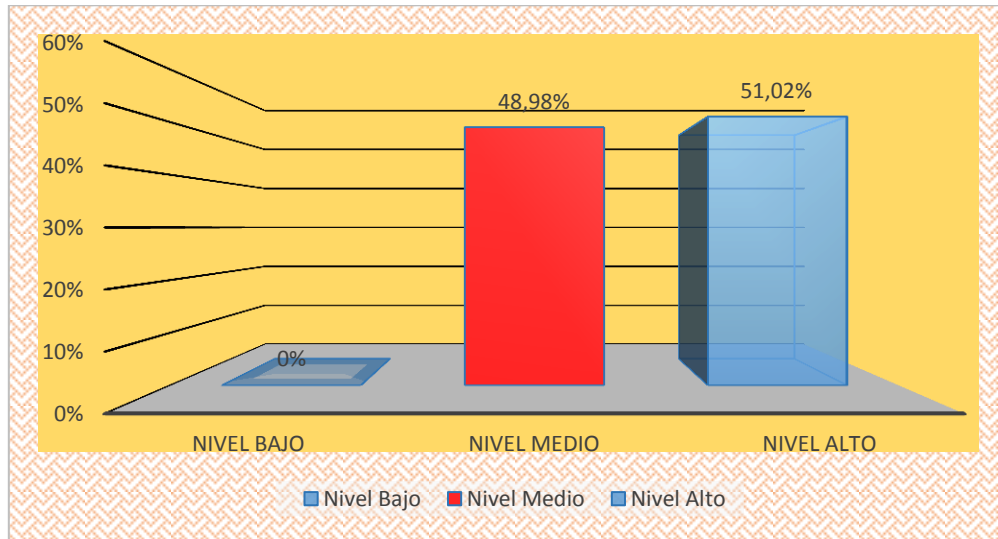
Claridad y coherencia en la dirección

	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Entiendo de manera clara las metas de la empresa	1 2,0%	0 0,0%	1 2,0%	22 44,9%	25 51,0%	49 100,0%
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	1 2,0%	3 6,1%	4 8,2%	23 46,9%	18 36,7%	49 100,0%
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	10 20,4%	11 22,4%	19 38,8%	5 10,2%	4 8,2%	49 100,0%
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	14 28,6%	14 28,6%	15 30,6%	3 6,1%	3 6,1%	49 100,0%
Las metas de la empresa son poco entendibles	8 16,3%	20 40,9%	18 36,7%	2 4,1%	1 2,0%	49 100,0%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 7:

Claridad y coherencia en la dirección



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Según Rodríguez, citado por Puchol, (2007), la dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día. La receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: Saber fijar objetivos claros y

relevantes, saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores cuando sea necesario en un tono constructivo.

De acuerdo con lo que plantea el autor, los trabajadores encuestados de SETAR S.A. tienen un nivel elevado en cuanto a la claridad y coherencia en la dirección, pero con la mínima puntuación. Esto significa que casi está a la par de un nivel medio con una puntuación de la cual el 51% del personal encuestado siempre entienden de manera clara las metas de la empresa y el 46,9% conoce bien cómo la empresa está logrando sus metas.


Es importante recalcar el dato de 38,3%, que indicó algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas. El 30,6% percibe, algunas veces, que los directivos no dan a conocer los logros de la empresa, porque el 40,9% las metas de la empresa son poco entendibles.

Es importante recalcar que un buen jefe ayuda y estimula a realizar bien el trabajo que encomienda. Si es necesario entonces enseña cómo realizarlo, ya que para un jefe el desarrollo profesional de los subordinados es muy importante.

El jefe debe seguir mostrando, y aún más de cerca, respeto en el trato personal, trazar metas alcanzables, transmitir de forma clara los objetivos a seguir y dar a conocer los resultados de los mismos por un canal de comunicación adecuado. Así, mejorará la estabilidad laboral, a través de la misma productividad para lo cual la motivación en el mismo lugar de trabajo que brinde, a cada colaborador, será fundamental para conseguir un alto nivel de trabajo productivo. El personal se sentirá más satisfecho y cómodo en el lugar de trabajo y si se cuenta con un personal así, los resultados serán los que se desean.

Tabla 11:

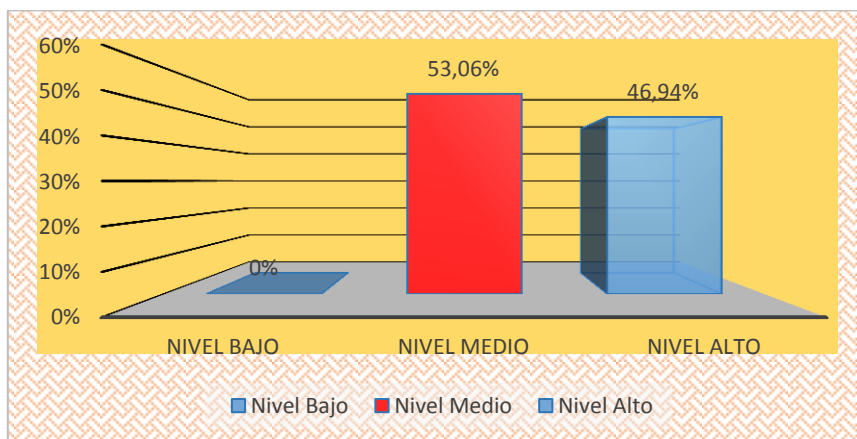
Valores colectivos

	Administrativo					Total
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	1 2,0%	10 20,4%	12 24,5%	15 30,6%	11 22,5%	49 100,0%
Las otras dependencias responden bien mis necesidades laborales	2 4,1%	2 4,1%	19 38,8%	17 34,7%	9 18,4%	49 100,0%
Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	2 4,1%	7 14,3%	18 36,7%	13 26,5%	9 18,4%	49 100,0%
Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	6 12,2%	8 16,3%	11 22,4%	15 30,6%	9 18,4%	49 100,0%
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	3 6,1%	10 20,4%	23 46,9%	10 20,4%	3 6,1%	49 100,0%

Ítems negativos	
Ítems positivos	

Grafico 8:

Valores colectivos



Fuente: EDCO

Elaboración: propia

Rodríguez, (2008) indica que la empresa es una comunidad y, por lo tanto, se esperan de ella los valores que se requieran para la comunidad humana en cuanto a comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros. Entonces existe intenso y denso rejuego de valores de

la empresa y de los individuos y se presenta una triple realidad: (1) De la empresa y de los puestos, (2) De los individuos que la componen, (3) De los que se relacionan con los clientes proveedores y público en general.

Según esta teoría tomaremos más en cuenta las dos primeras, ya que el cuestionario de clima organizacional se centra en cómo son las relaciones y valores colectivos entre los trabajadores dentro de la empresa. El valor colectivo de la empresa se encuentra en un nivel medio, representado por el 30,6% de los trabajadores quienes afirmaron que el trabajo en equipo, con otras dependencias, es bueno.

Un 38,8% está de acuerdo con que algunas veces las otras dependencias responden cabalmente a las necesidades laborales. Así mismo, el 36,7% del personal requiere, a veces, información de otras dependencias y la puede conseguir fácilmente. De todo esto, lo alarmante es que el 30,6% de los encuestados dijeron que cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras dependencias. El 46,9% dijeron que algunas veces las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Esto indica que hay una mala coordinación cuando surgen algunos problemas de carácter laboral, que implica la participación y trabajo de todos los departamentos y dependencias.

Los valores colectivos son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos los que forman parte de SETAR S.A., pues, constituyen el cimiento de la misma y generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la empresa. En la construcción es importante el trabajo en equipo y especificar


los valores que tienen y los que necesitan tener para identificar y eliminar los antivalores.

Por ello es que, si el personal define bien la importancia que existan valores colectivos y a la vez promueva en toda la organización la búsqueda de soluciones y el logro de fines, será mucho más fácil, ya que se trabajará como un solo equipo.

Análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario S20/23 de satisfacción laboral del personal de la empresa SETAR S.A.

Tabla 12:

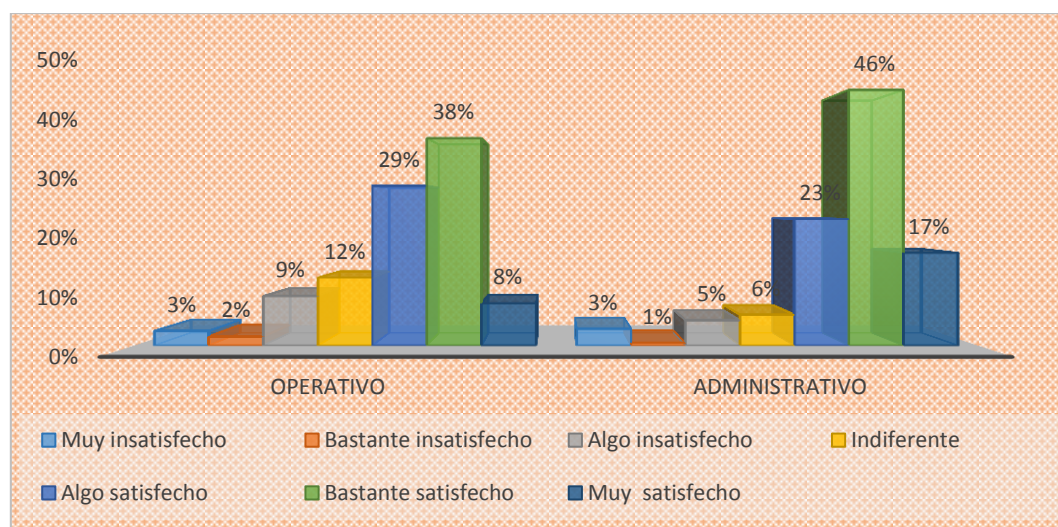
Satisfacción Intrínseca

	Áreas															
	Operativo							Administrativo							Total	
	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	Op	Adm
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	0	0	5	3	19	25	8	0	0	1	1	14	23	10	60	49
	0,0%	0,0%	8,3%	5,0%	31,7%	41,7%	13,3%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%	28,6%	46,9%	20,4%	100%	100%
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	2	3	6	2	17	25	5	2	1	4	0	11	25	6	60	49
	3,3%	5,0%	10,0%	3,3%	28,3%	41,7%	8,3%	4,1%	2,0%	8,2%	0,0%	22,4%	51,0%	12,2%	100%	100%
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	2	0	7	9	15	21	6	2	0	3	4	8	22	10	60	49
	3,3%	0,0%	11,7%	15,0%	25,0%	35,0%	10,0%	4,1%	0,0%	6,1%	8,2%	16,3%	44,9%	20,4%	100%	100%
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	2	1	2	10	18	24	3	2	0	1	6	12	21	7	60	49
	3,3%	1,7%	3,3%	16,7%	30,0%	40,0%	5,0%	4,1%	0,0%	2,0%	12,2%	24,5%	42,9%	14,3%	100%	100%
Total promedio	3%	2%	8%	10%	29%	40%	9%	3%	1%	5%	6%	23%	46%	17%	100%	100%

MI=Muy Insatisfecho BI= Bastante Insatisfecho AI=Algo Insatisfecho In= Indiferente AS= Algo Satisfecho
BS= Bastante Satisfecho MS= Muy Satisfecho

Grafico 9

Satisfacción Intrínseca



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Para Blum, M. y Naylor, J., (1981) la satisfacción intrínseca del trabajo se refiere a las satisfacciones que dan el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar (p. 780).

La satisfacción intrínseca son las motivaciones internas que el empleado puede llegar a tener hacia su fuente de trabajo, debido a las recompensas por su trabajo mismo. Son las oportunidades que se le ofrece, etc., factores que van a influir sobre el rendimiento del empleado. Si las motivaciones son positivas se tendrá un mejor rendimiento del empleado en su lugar de trabajo, lo que beneficia directamente a la empresa (Luthans, F., 2008).

En lo referente a lo anterior, los resultados obtenidos muestran que el 46% de los trabajadores administrativos de SETAR S.A. afirmaron que su trabajo les produce satisfacción, al igual que los trabajadores operativos (41,7%).

El 51% de los trabajadores administrativos de SETAR S.A. aseveraron estar bastante satisfechos con las oportunidades, que sus trabajos les ofrecen para realizar las cosas en las que se destacan. Así también, un 41,7% de los trabajadores operativos también se encuentran bastante satisfechos en esta afirmación.


De los trabajadores administrativos el 44,9% dicen estar bastante satisfechos con las oportunidades que su trabajo le ofrece de hacer las cosas que les gustan, de igual forma los trabajadores operarios en un 35,0% se encuentran bastante satisfechos.

Respecto a los objetivos, metas y tasas, que se deben alcanzar en un día de trabajo, el 42,9% de los trabajadores administrativos manifestaron satisfacción y el 40% de los trabajadores operativos, lo mismo.

Cuando un trabajador está a gusto con lo que recibe de la empresa por su labor, éste va a generar mayor productividad para la empresa, formando así un círculo beneficioso de retribución mutua entre la empresa y el trabajador. Por lo contrario, si un trabajador de la empresa no se siente nada a gusto con su trabajo ni con lo que SETAR S.A. le ofrece, este será una traba para que la empresa pueda alcanzar sus metas y va a entorpecer la productividad, reducirá las ganancias lo cual es un perjuicio para ambas partes.

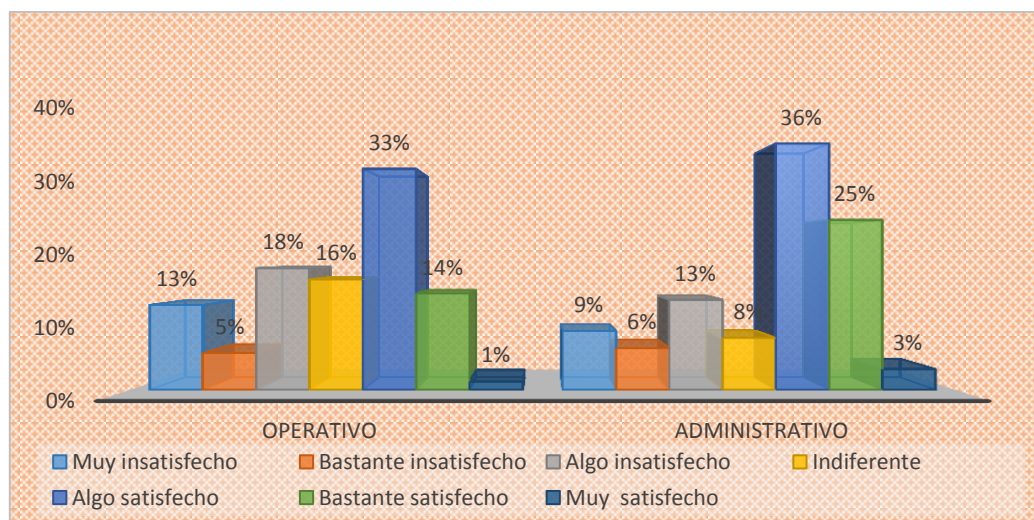
Tabla 13

Prestaciones:

	Áreas															
	Operativo							Administrativo							Total	
	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	Op	Adm
El salario que usted recibe.	2	1	7	13	18	18	1	3	0	5	2	15	20	4	60	49
	3,30%	1,70%	11,70%	21,70%	30,00%	30,00%	1,70%	6,10%	0,00%	10,20%	4,10%	30,60%	40,80%	8,20%	100%	100%
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	11	4	19	7	17	2	0	5	3	9	6	21	4	1	60	49
	18,30%	6,70%	31,70%	11,70%	28,30%	3,30%	0,00%	10,20%	6,10%	18,40%	12,20%	42,90%	8,20%	2,00%	100%	100%
Las oportunidades de promoción que tiene.	12	7	8	13	16	4	0	6	8	6	5	14	10	0	60	49
	20,00%	11,70%	13,30%	21,70%	26,70%	6,70%	0,00%	12,20%	16,30%	12,20%	10,20%	28,60%	20,40%	0,00%	100%	100%
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5	1	9	6	27	10	2	3	1	6	2	21	15	1	60	49
	8,30%	1,70%	15,00%	10,00%	45,00%	16,70%	3,30%	6,10%	2,00%	12,20%	4,10%	42,90%	30,60%	2,00%	100%	100%
Total promedio	13%	5%	18%	16%	33%	14%	1%	9%	6%	13%	8%	36%	25%	3%	100%	100%

MI=Muy Insatisfecho BI= Bastante Insatisfecho AI=Algo Insatisfecho In= Indiferente AS= Algo Satisfecho
BS= Bastante Satisfecho MS= Muy Satisfecho

Grafico 10:
Prestaciones



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Según Garrido, (2006) la satisfacción con las prestaciones es “la actitud que presenta el empleado ante el salario, incentivos, promociones, ambiente

laboral, compañeros y superiores en un determinado momento, siendo estos agradables para el mismo” (p. 116).

Las prestaciones son incentivos que la empresa da a sus trabajadores con el fin que estos aumenten su sentido de pertenencia para con la empresa. Además de optimizar su rendimiento productivo.

En la mayoría de los casos, las empresas tienen un salario más elevado asignado al personal administrativo en comparación al salario de los trabajadores operativos. Esto se debe no a la importancia mayor o menor de una sobre otra, pues, las dos áreas son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. El hecho es que se debe al nivel de organización y manejo de la empresa, que se realizan los trabajadores administrativos.

Es por eso que en este sub ítem, sobre el salario que se recibe, el 30% del personal operativo está algo satisfecho a diferencia del 40,8% de los trabajadores administrativos, quienes están bastante satisfechos.

El 42, 9% de los trabajadores administrativos afirmaron que las oportunidades de formación, que le ofrece la empresa, son regulares y están algo satisfechos. Mientras que el 31,7% de los trabajadores operativos dicen que están algo insatisfechos.

Esto se puede deberse a que los cursos para capacitar y actualizar al personal de una empresa pueden ser dirigidos mayormente a los trabajadores administrativos. Estos necesitan desarrollar de la mejor manera sus actividades porque de ellos depende el rumbo de la empresa.

Cuando hablamos de las oportunidades de promoción, que tiene un trabajador dentro de la empresa, el 28,6% de los trabajadores administrativos dijeron estar algo satisfechos al igual que los trabajadores operativos (26,7%). Llama la atención que estos porcentajes son bajos y no llegan ni al 30%, a pesar de lo que dijeron sobre la satisfacción laboral, que va desde las opciones de indiferente, hasta muy insatisfecho en el caso de los trabajadores operativos.

Por último, cuando se preguntó el grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, tanto los trabajadores administrativos como operativos se dijeron sentirse algo satisfechos.

Las prestaciones son una buena estrategia motivacional para que los trabajadores rindan al máximo, pero estas deben ser estratégicas. No todas las personas pueden requerir lo mismo.

La motivación de un trabajador puede ir desde obtener la retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda de reconocimiento y prestigio social. (García, V., 2012.)

Además, un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción actualmente en nuestro medio.

Tabla 14:

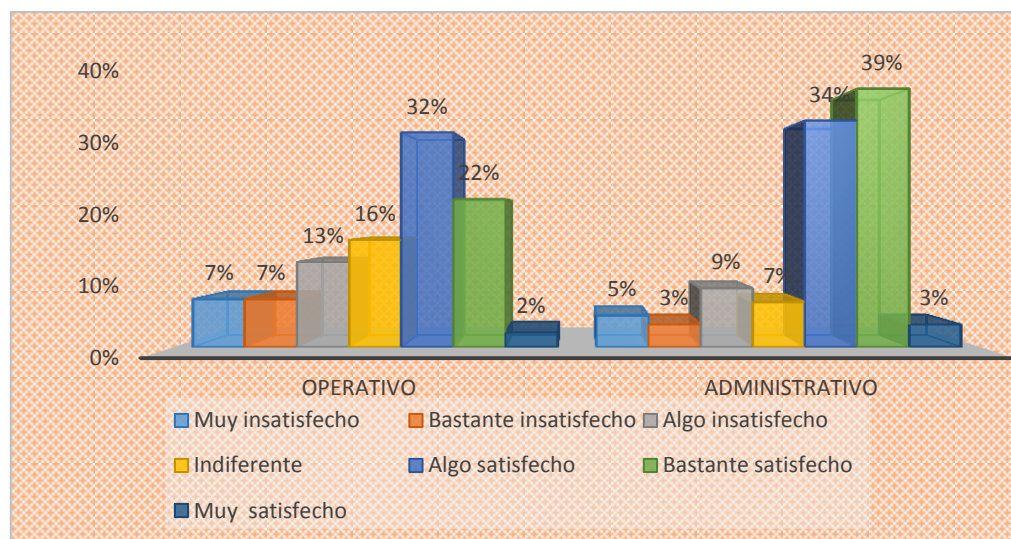
Participación

	Áreas															
	Operativo							Administrativo							Total	
	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	Op	Adm
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	3	8	6	9	17	16	1	2	3	3	3	17	19	2	60	49
	5,0%	13,3%	10,0%	15,0%	28,3%	26,7%	1,7%	4,1%	6,1%	6,1%	6,1%	34,7%	38,8%	4,1%	100%	100%
Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	3	4	9	12	20	10	2	2	1	5	3	17	19	2	60	49
	5,0%	6,7%	15,0%	20,0%	33,3%	16,7%	3,3%	4,1%	2,0%	10,2%	6,1%	34,7%	38,8%	4,1%	100%	100%
Participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	7	1	8	8	21	14	1	3	1	5	4	16	19	1	60	49
	11,7%	1,7%	13,3%	13,3%	35,0%	23,3%	1,7%	6,1%	2,0%	10,2%	8,2%	32,7%	38,8%	2,0%	100%	100%
Total promedio	7%	7%	13%	16%	32%	22%	2%	5%	3%	9%	7%	34%	39%	3%	100%	

MI=Muy Insatisfecho BI= Bastante Insatisfecho AI=Algo Insatisfecho In= Indiferente AS= Algo Satisfecho
BS= Bastante Satisfecho MS= Muy Satisfecho

Grafico 11:

Participación



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Para Blum, M. y Naylor, J., (1981) la participación se refiere al grado de satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea. (p. 781).

La participación del personal en las decisiones que se toma dentro de la empresa puede ser asimilada de una manera positiva por ellos, ya que es como un plus saber que para la empresa la opinión de un trabajador importa mucho y se lo toma en cuenta.

Permitir que los trabajadores puedan decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo les da un sentido de responsabilidad y compromiso. Los trabajadores administrativos en un 38,8% se encuentran bastante satisfechos en este sentido, el 28,3% de los trabajadores operativos en cambio están algo satisfechos, siendo un factor que estos trabajadores dependen más de las instrucciones de un superior a diferencia de los administrativos.

El 38,8% de los trabajadores administrativos en cuanto a la participación en las decisiones del departamento o sección donde se desempeñan, aseveran que están bastante satisfechos, mientras que los trabajadores operarios sólo están algo satisfechos con un 33,3%.

Como cualquier otro trabajador, los operarios desean tener mayor voz cuando se toman decisiones en el departamento al cual pertenecen y donde realizan su labor, siendo ellos los directos beneficiados o afectados, de los cambios que se realicen dentro del grupo de trabajo.


De igual manera ocurre cuando se pregunta qué tan satisfechos están con la participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

Los trabajadores administrativos en un 38,8% se encuentran bastante satisfechos, mientras que los operativos, 35,0% afirman que están algo satisfechos, corroborando así la demanda latente que los trabajadores operativos tienen para con sus supervisores o dirigentes de ser tomados más en cuenta.

Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral.

Tabla 15:

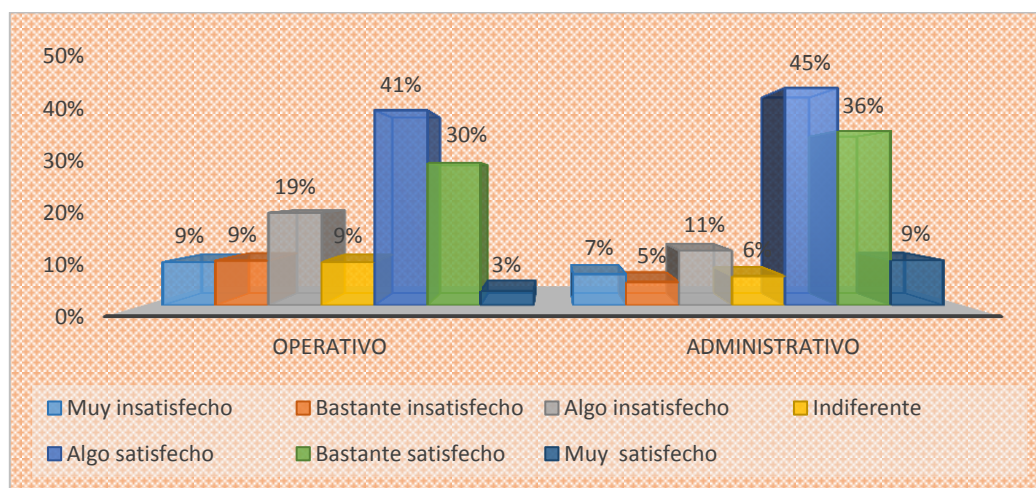
Supervisión

	Áreas															
	Operativo							Administrativo							Total	
	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	Op	Adm
Las relaciones personales con sus superiores.	3	7	3	4	20	21	2	3	3	3	1	13	19	7	60	49
	5,0%	11,7%	5,0%	6,7%	33,3%	35,0%	3,3%	6,1%	6,1%	6,1%	2,0%	26,5%	38,8%	14,3%	100%	100%
La supervisión que ejercen sobre usted.	9	2	6	4	23	15	1	3	2	6	2	21	14	1	60	49
	15,0%	3,3%	10,0%	6,7%	38,3%	25,0%	1,7%	6,1%	4,1%	12,2%	4,1%	42,9%	28,6%	2,0%	100%	100%
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0	6	5	8	23	16	2	0	3	4	6	15	18	3	60	49
	0,0%	10,0%	8,3%	13,3%	38,3%	26,7%	3,3%	0,0%	6,1%	8,2%	12,2%	30,6%	36,7%	6,1%	100%	100%
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	6	0	18	7	19	9	1	3	0	6	4	22	12	2	60	49
	10,0%	0,0%	30,0%	11,7%	31,7%	15,0%	1,7%	6,1%	0,0%	12,2%	8,2%	44,9%	24,5%	4,1%	100,0%	100%
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	6	9	18	1	18	8	0	4	3	5	1	20	12	4	60	49
	10,0%	15,0%	30,0%	1,7%	30,0%	13,3%	0,0%	8,2%	6,1%	10,2%	2,0%	40,8%	24,5%	8,2%	100%	100%

MI=Muy Insatisfecho BI= Bastante Insatisfecho AI=Algo Insatisfecho In= Indiferente AS= Algo Satisfecho
BS= Bastante Satisfecho MS= Muy Satisfecho

Grafico 12:

Supervisión



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Según Bartle, (2011), la satisfacción con la supervisión se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea. La supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad, así como justicia de trato recibida en la organización (p. 780).

La supervisión, para Luthans, F., (2008), es la participación o influencia representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción.

Claramente la supervisión es necesaria para que todos los trabajadores realicen adecuadamente su labor y evitar el mal funcionamiento continuo de la empresa. Se preguntó sobre la supervisión en los trabajadores de SETAR, y los resultados fueron los siguientes:

En la primera consigna, de las relaciones personales con sus superiores y la supervisión que ejercen sobre los empleados, el 38% de los trabajadores administrativos se sienten satisfechos y el 35,0% los operativos bastantes satisfechos. En la segunda consigna también coinciden en sentirse algo satisfechos, tanto administrativos (42,9%) como operativos (38,3%).

Hay una divergencia entre los trabajadores de las dos áreas en cuanto a la proximidad y frecuencia con que son supervisados. El 6,7% de los administrativos respondieron que están bastante satisfechos, mientras que el 38% de los operativos dijeron estar algo satisfechos. Esto puede deberse a que, por las características de las funciones de los trabajadores operativos, ellos

necesitan mayor control e instrucciones y no siempre se la puede dar de la mejor manera.


En la consigna, la forma en que sus superiores juzgan su tarea, ambas áreas coincidieron en que están algo satisfechos: 44,9% de los trabajadores administrativos y 31,7% de los operativos.

Respecto a la "igualdad" y "justicia" de trato, que se recibe de la empresa, el 40,8% de los trabajadores administrativos se encuentran algo satisfechos, pero lo que llama la atención es la negativa de los trabajadores operativos, pues, ellos afirman estar 30,0% algo insatisfechos, quizá en algún momento estos trabajadores se sintieron discriminados o subestimados.

El apoyo que se recibe de los superiores para un trabajador es muy importante. Así no se siente abandonado e incapaz de poder realizar bien su labor. En este sentido los trabajadores administrativos están algo satisfechos con un 40,8% y los trabajadores operativos afirman estar bastante satisfechos con un 33,3%.

Tabla 16:

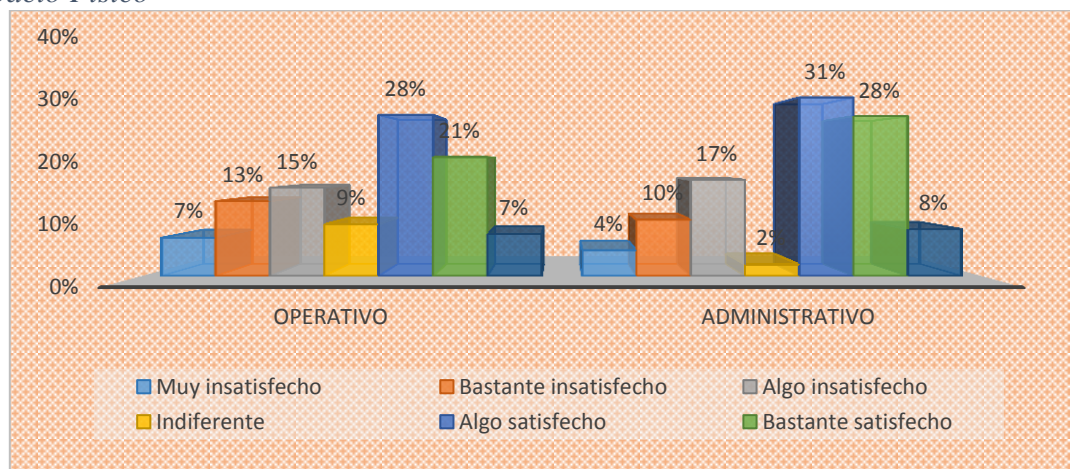
Espacio Físico

	Áreas															
	Operativo							Administrativo							Total	
	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	MI	BI	AI	In	AS	BS	MS	Op	Adm
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	7	11	13	9	16	4	0	3	5	19	1	13	8	0	60	49
	11,7%	18,3%	21,7%	15,0%	26,7%	6,7%	0,0%	6,1%	10,2%	38,8%	2,0%	26,5%	16,3%	0,0%	100%	100%
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	0	6	13	5	18	17	1	0	4	7	1	16	16	5	60	49
	0,0%	10,0%	21,7%	8,3%	30,0%	28,3%	1,7%	0,0%	8,2%	14,3%	2,0%	32,7%	32,7%	10,2%	100%	100%
La iluminación de su lugar de trabajo.	5	6	7	6	18	12	6	2	4	4	0	23	13	3	60	49
	8,3%	10,0%	11,7%	10,0%	30,0%	20,0%	10,0%	4,1%	8,2%	8,2%	0,0%	46,9%	26,5%	6,1%	100%	100%
La ventilación de su lugar de trabajo.	8	4	8	3	15	13	9	4	5	7	1	10	17	5	60	49
	13,3%	6,7%	13,3%	5,0%	25,0%	21,7%	15,0%	8,2%	10,2%	14,3%	2,0%	20,4%	34,7%	10,2%	100%	100%
Los horarios de trabajo.	0	12	5	4	17	16	6	2	6	4	2	14	14	7	60	49
	0,0%	20,0%	8,3%	6,7%	28,3%	26,7%	10,0%	4,1%	12,2%	8,2%	4,1%	28,6%	28,6%	14,3%	100%	100%
Total promedio	7%	13%	15%	9%	28%	21%	7%	4%	10%	17%	2%	31%	28%	8%	100%	

MI=Muy Insatisfecho **BI**= Bastante Insatisfecho **AI**=Algo Insatisfecho **In**= Indiferente **AS**= Algo Satisfecho
BS= Bastante Satisfecho **MS**= Muy Satisfecho

Grafico 13:

Espacio Físico



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Por su parte, Martínez y Lucas, (2001) al espacio físico la definieron como “una conducta positiva asumida por el trabajador hacia las condiciones laborales tales como, horarios laborales, iluminación, ventilación, entre otros” (p. 339).

La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es muy importante y debe ser una demanda constante por parte de los trabajadores de SETAR, y eso está reflejado en los resultados, ya que el 38,8% de los trabajadores administrativos afirman que están algo insatisfechos en este ámbito, mientras que los trabajadores operativos dicen estar algo satisfechos con un 26,7%.

El entorno físico y el espacio que se dispone en el lugar de trabajo es otro factor importante para un buen desenvolvimiento laboral como ya habíamos mencionado. El 32,7% de los trabajadores administrativos aseveran estar algo satisfechos al igual que los trabajadores operativos 30,0%.

El 46,9% de los trabajadores administrativos dicen estar algo satisfechos en cuanto a la iluminación de su lugar de trabajo que viene siendo otro factor importante en el buen desempeño de la labor, lo mismo ocurre con los trabajadores operativos que dicen estar 30,0% algo satisfechos.

Los trabajadores administrativos aseveran en un 34,7% que se encuentran bastante satisfechos en cuanto a la ventilación de su lugar de trabajo, pero los trabajadores operativos solo mencionan estar algo satisfechos 25,0%

Sabemos que todas las empresas establecen sus horarios de trabajo y pueden variar en la hora de entrada o salida, pero siempre cumpliendo con las ocho horas de trabajo diarias. Muchos trabajadores quizá no les agrade estos

horarios pero aun así deben cumplirlas y esto es lo que generaría malestares psicológicos en la persona, como estrés laboral desmotivación etc.

Con respecto a los trabajadores de SETAR, los del área administrativa afirman en un 28,6% que están bastantes satisfechos mientras que los de la parte operativa dicen estar algo satisfechos en un 28,3%. Esto puede deberse a que los trabajadores administrativos sólo cumplen un horario de oficina, mientras que los trabajadores operarios pueden ser requeridos a cualquier hora del día por una emergencia u otros días como ser domingos o feriados.

Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitara llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas.

En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá.

Estar en un ambiente con las condiciones adecuadas de limpieza y salubridad debe ser un clima que debe brindar SETAR S.A. para sus trabajadores, de igual forma velando por la seguridad de la salud. Además de que es importante tener un espacio adecuando donde se pueda realizar las actividades de los trabajadores cómodamente.

Tabla 17:

Satisfacción general según diferencia de sexo


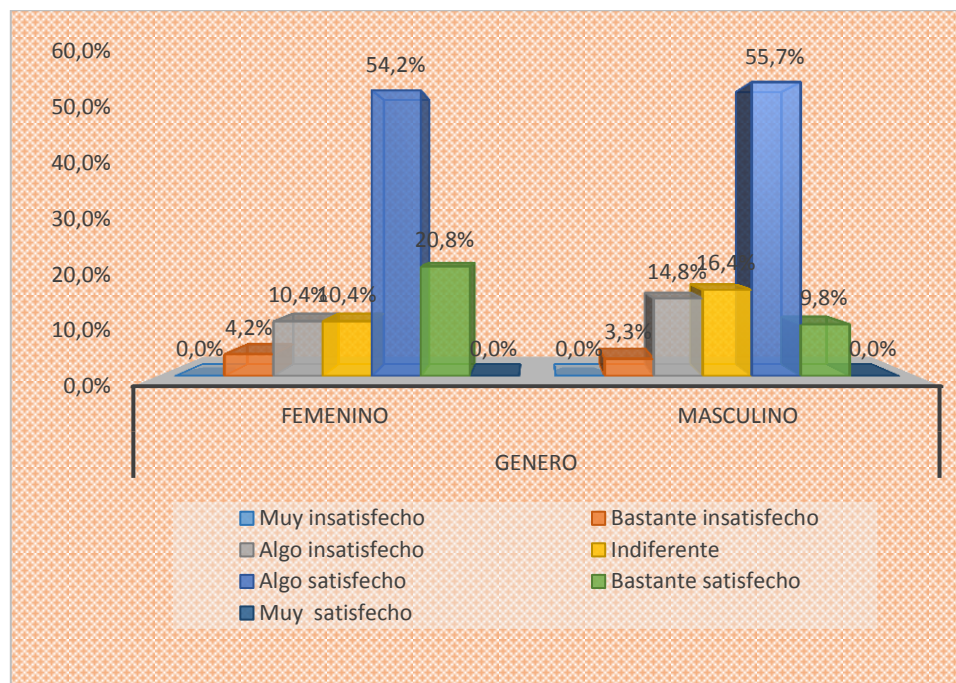
	Género				Total	
	Femenino		Masculino			
Muy insatisfecho	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bastante insatisfecho	2	4,2%	2	3,3%	4	3,7%
Algo insatisfecho	5	10,4%	9	14,8%	14	12,8%
Indiferente	5	10,4%	10	16,4%	15	13,8%
Algo satisfecho	26	54,2%	34	55,7%	60	55,0%
Bastante satisfecho	10	20,8%	6	9,8%	16	14,7%
Muy satisfecho	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	48	100,0%	61	100,0%	109	100,0%

Grafico 14 :

Satisfacción general según diferencia de sexo



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Es importante hacer un análisis e interpretación general sobre una variable importante como lo es la satisfacción general con respecto a la diferencia de sexos de tanto masculino como femenino ya que ambos no son iguales física o hasta emocionalmente dependiendo de cada factor en que se encuentre la persona.

Por ejemplo, uno de los dos puede tener mayor resistencia a actividades físicas que implica el trabajo o alguno puede tener mayor tolerancia al estrés. Algún otro puede tener mayor facilidad de responder a situaciones adversas, etc. Según estudios realizados a 630 empresas se llegó a la conclusión de que ellas se sienten con menos oportunidades de movilidad y con menos oportunidades de ascenso, pero resalta un hecho que cualquier empresa debe tomar en cuenta, al reclutar personal, que las mujeres están más comprometidas con su trabajo. Ochoa J. (2018)

Por lo que la satisfacción laboral que tienen estos dos tipos de trabajadores dentro de la empresa tarijeña SETAR S.A., son similares al que se obtuvo en otros contextos, pues los hombres tienen un mayor porcentaje de satisfacción con un 55,7% que afirman estar algo satisfechos, al igual que las mujeres pero con un menor porcentaje, 54,2%. Puede incidir muchos factores por lo cual las mujeres están menos satisfechas dentro de SETAR. S.A.

Al ser ésta una empresa en donde las funciones de trabajo las desempeñan mayormente hombres, las mujeres pueden sentirse algo aisladas, o que el trato mismo entre hombres puede generar un pensamiento errado por parte de las mujeres de que es así como se debe generar el ambiente dentro de la institución, o también por ser hombres los principales directivos, se dé mayores oportunidades a los del mismo género, etc.

Lo que SETAR debe dejar bien establecido dentro de sus normas y políticas es que en ninguna circunstancia se puede generar inclinación de oportunidades o sanciones hacia algún género en específico, más bien que ambos son en ese sentido iguales para así contribuir a la salud mental de sus empleados.

Tabla 18:

Satisfacción general por áreas


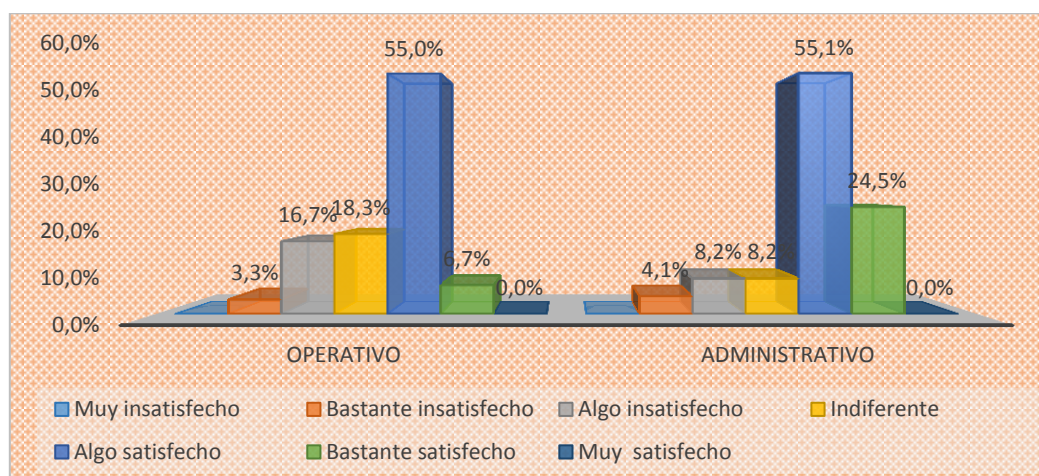
	Áreas				Total	
	Operativo		Administrativo			
Muy insatisfecho	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bastante insatisfecho	2	3,3%	2	4,1%	4	3,7%
Algo insatisfecho	10	16,7%	4	8,2%	14	12,8%
Indiferente	11	18,3%	4	8,2%	15	13,8%
Algo satisfecho	33	55,0%	27	55,1%	60	55,0%
Bastante satisfecho	4	6,7%	12	24,5%	16	14,7%
Muy satisfecho	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	60	100,0%	49	100,0%	109	100,0%

Grafico 15:

Satisfacción general por áreas



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Según Villagra, N., (2007) existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo, etc.


Entre las áreas administrativas y operativas afirman ambas que están algo satisfechas en cuanto a la satisfacción laboral. El área administrativa con un 55.1% y 55.0% corresponde al área operativa. Pero la tendencia hacia el lado de satisfacción negativa corresponde a los trabajadores operativos, 18,3% de las respuestas son indiferentes y 16,7% están algo insatisfechas. Tal vez este sector requiera mejorar las condiciones de trabajo.

En este sentido Arbaiza, L., (2010) menciona que la satisfacción laboral también guarda relación con las actitudes del empleado con respecto al entorno. Entonces, al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. La satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo; en otras palabras, explicaría si los empleados de una empresa están insatisfechos.

Por esta razón, la empresa y actual dirigencia debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores tanto del área operativa como de la parte administrativa y así crear las vías necesarias para alcanzar la satisfacción.

Tabla 19:

Satisfacción general según gerencias

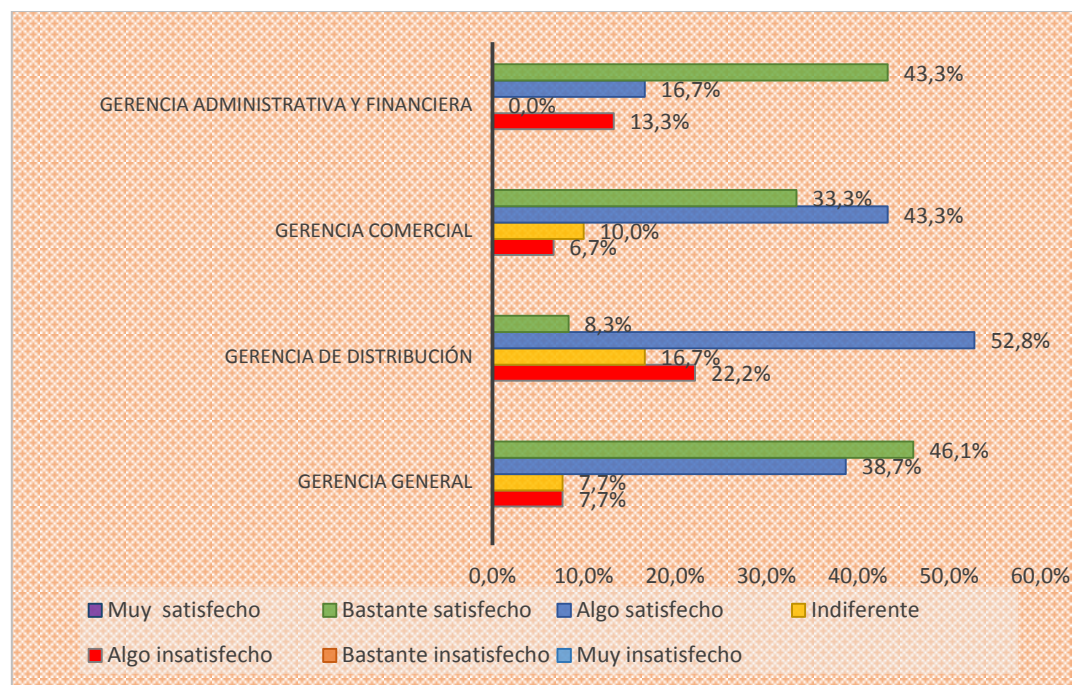
	Gerencias									
	Gerencia general		Gerencia de distribución		Gerencia comercial		Gerencia administrativa y financiera		Total	
Muy insatisfecho	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bastante insatisfecho	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%	2	6,7%	4	3,6%
Algo insatisfecho	1	7,7%	8	22,2%	2	6,7%	4	13,3%	15	13,8%
Indiferente	1	7,7%	6	16,7%	3	10,0%	6	20,0%	16	14,7%
Algo satisfecho	5	38,7%	19	52,8%	13	43,3%	5	16,7%	42	38,5%
Bastante satisfecho	6	46,1%	3	8,3%	10	33,3%	13	43,3%	32	29,4%
Muy satisfecho	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	13	100%	36	100%	30	100%	30	100%	109	100%

Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Grafico 16:

Satisfacción general según gerencias



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Entre las gerencias que mayor satisfacción laboral tienen se encuentra la Gerencia General, el 46,1% de quienes trabajan allí afirmaron que se encuentran bastante satisfechos. Este grado de satisfacción quizá sea porque las funciones que deben realizar los trabajadores de esta Gerencia están más acordes a aspectos referidos a la gestión y dirección. Estos resultados pueden estar influenciados por el grado de responsabilidad que amerita dirigir una empresa grande.

En segundo lugar, está la Gerencia Administrativa y Financiera, cuyo personal también se encuentran bastante satisfechos (43,3%). Esta Gerencia debe estar conformada por profesionales en el área de las finanzas, lo que indica que se encuentran dentro de su fuerte y de conocimiento que no produce un cansancio físico sino mental y lógico.

En tercer lugar, está la Gerencia Comercial, el personal de esta gerencia se encuentra algo satisfechos (43,3%). Esta Gerencia está conformada por profesionales en el área de comercialización, son responsables de la oferta del servicio y gestionar donde se realizarán las instalaciones

Por último, se encuentra la Gerencia de Distribución, sus trabajadores dijeron estar algo satisfechos (52,8%). Los trabajos que corresponden a esta Gerencia son más de campo; es decir, que salen del confort de una oficina para realizar trabajos de mayor esfuerzo físico. Además, deben adecuarse a las variaciones del clima por lo que son presas del cansancio físico incluso a veces trabajan sin horarios.

Todas las gerencias son indispensables para el funcionamiento óptimo de la empresa, dándoles la importancia que merecen y valorando siempre el trabajo que desarrollan con una constante retroalimentación, ya que cada gerencia son subsistemas que forman parte del sistema general.

Tabla 20:
Satisfacción general del personal de la empresa


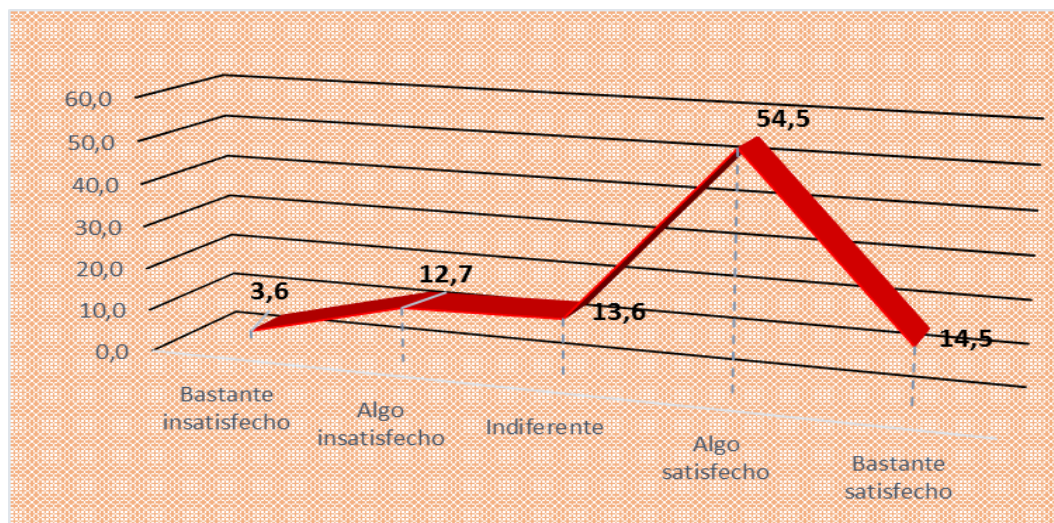
Satisfaccion General				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante insatisfecho	4	3,6%	3,7%	3,7%
Algo insatisfecho	14	12,7%	12,8%	16,5%
Indiferente	15	13,6%	13,8%	30,3%
Algo satisfecho	60	54,5%	55,0%	85,3%
Bastante satisfecho	16	14,5%	14,7%	100,0%
Total	109	100,0%	100,0%	

Grafico 17:
Satisfacción general del personal de la empresa



Fuente: S20/23

Elaboración: propia

Morillo, (2006), define la satisfacción laboral como : la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresado a través del grado de concordancia con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.(p.48)

Respecto a lo mencionado por el autor se puede concluir con el análisis e interpretación de la satisfacción laboral haciendo lectura de los resultados generales.

60 trabajadores de la empresa SETAR S.A. equivalentes al 54,5% afirman que se encuentran algo satisfechos en cuanto a la satisfacción laboral.

16 trabajadores equivalentes al 14,5% aseveran estar bastante satisfechos, 15 trabajadores equivalentes al 13,6% son indiferentes a dar a conocer su satisfacción laboral.

Mientras que 16 trabajadores presentan una satisfacción negativa, 14 equivalentes al 12,7% están de acuerdo en que su satisfacción es algo insatisfecha, y 4 más que afirman están bastante insatisfechos en cuanto a su satisfacción laboral en la empresa.

Al encontrarse la mayoría de los trabajadores de la empresa SETAR. S.A. Algo satisfechos, este diagnóstico resalta la importancia de generar nuevas estrategias en cuanto al manejo de personal, para que se motiven dentro de su labor y generen una mayor satisfacción acompañada de una buena salud mental, para que haya beneficio propio y de la empresa todos encaminados en los mismos objetivos y metas de la empresa actual.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se determinó, de acuerdo a la percepción del personal, que en SETAR S.A. el clima organizacional se encuentra en un nivel alto. Ello es positivo para la institución; sin embargo, existen indicadores que deben mejorarse como los valores colectivos.

- De acuerdo con los resultados obtenidos se identificó que las relaciones interpersonales son positivas. Entre la mayoría de los trabajadores existe un buen nivel de aceptación grupal y no propician el aislamiento o incomodidad.
- El tipo de dirección que se maneja en SETAR S.A es adecuado. Los superiores demuestran educación hacia los trabajadores; sin embargo, percibieron algunas veces que aquéllos desconfían. Raras veces las órdenes son arbitrarias, tomando en cuenta que es una empresa pública con lineamientos muy establecidos. También se puede indicar que en dicha institución existe un estilo de dirección conductual.
- A nivel general, según el estudio la retribución percibida satisface las necesidades laborales en cuanto a salario, pero una gran parte de los trabajadores indican que se sienten algunas veces insatisfechos con los beneficios otorgados por la empresa en relación a los servicios de salud, pues estos no cubren las necesidades y expectativas; sin embargo, conocen los beneficios que tienen en la institución.
- En relación el grado de sentido de pertenencia que demuestra el personal de la institución se pudo determinar que es adecuado. Un gran

número del personal está satisfecho en su lugar de trabajo. Están comprometidos con la empresa, se sienten parte de ella, les interesa el futuro de la misma, hablan bien de ella y no les interesa pertenecer a otra institución diferente a la que actualmente laboran.

- En cuanto a la disponibilidad de recursos se estableció que no es idónea para el desarrollo de las diferentes actividades. Falta mejorar el espacio, el ambiente físico, el entorno y la iluminación para el desempeño eficiente del puesto de trabajo. Sin embargo, algunas veces es difícil tener acceso a la información para llevar a cabo las funciones propias del puesto.
- Se pudo determinar que el grado de estabilidad laboral, que ofrece la institución a los empleados no es tan adecuado. Se despide algunas veces al personal sin tener en cuenta el desempeño para la permanencia en el cargo. Ello porque se trata de una institución pública, varias veces contratan personal temporal.
- Se identificó que el nivel claridad y coherencia en la dirección se encuentra dentro de uno de los puntos un poco bajos del clima organizacional de la empresa. Los colaboradores entienden de manera clara las metas, pero perciben que algunas veces las actividades o tareas realizadas no tienen relación con el alcance de los objetivos institucionales. Algunas veces los directivos dan a conocer las metas de manera poco entendible.

- Los valores colectivos en la empresa se manifiestan poco aceptables. Se reveló el punto más bajo del clima organizacional, ya que algunas veces se puede contar con información de otros departamentos, los cuales no responden a cabalidad con las necesidades laborales del personal. Por otra parte, cuando las cosas salen mal, los departamentos son rápidos en culparse entre ellos y pocas veces se dedican a resolver sus problemas.

Una vez analizados e interpretados los datos que obtuvimos, acerca de la variable satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SETAR S.A., habiendo identificado algunas semejanzas y diferencias en los resultados de las distintas dimensiones, podemos concluir que:

- En cuanto a la satisfacción intrínseca, los trabajadores de las áreas administrativa y operativa se encuentran “bastante satisfechos” cuando se habla de la satisfacción que les produce su trabajo.
- Las oportunidades que sus trabajos les ofrecen es poder realizar las cosas en las que se destacan, hacer las cosas que les gustan; además de participar en los objetivos, metas y tasas que deben alcanzar en un día habitual de trabajo.
- Estos indicadores reflejan que los trabajadores tienen una buena motivación interna, debido a las compensaciones que da la empresa a sus trabajadores; tal vez no como retribución económica (elevado sueldo o días en que no se trabaja), pero sí en la flexibilidad de tolerancias o apoyo a los trabajadores.

- Las prestaciones que brinda la empresa a sus trabajadores pueden ser calificadas como regulares. Tanto trabajadores administrativos como operativos están “algo satisfechos”. En el caso de los operativos la tendencia va más inclinada hacia “algo insatisfechos”. Entonces, podemos deducir que este sector necesita de un poco más de atención o algunos beneficios como las oportunidades de superación dentro de su área de trabajo.
- En el caso de la dimensión de participación, podemos concluir que en general los trabajadores administrativos oscilan entre “bastante satisfechos” primero, y luego “algo satisfechos”. Esto es debido a la proximidad en la que trabajan con otros profesionales y dirigentes de la empresa, eso hace importante su participación en cuestiones de toma de decisiones. Mientras que los trabajadores operativos están “algo satisfechos”. Puede deberse a que, por lo general, este personal debe estar predispuesto a las órdenes que se emiten desde otras gerencias.
- En el espacio físico donde los trabajadores desenvuelven sus funciones laborales, los administrativos y operarios afirmaron que están “algo satisfechos”. Pero estos espacios no solo deben ser cómodos, sino tener las condiciones óptimas de limpieza, higiene y salubridad. Es por eso que nos detenemos en resultados que llaman la atención, pues, el ítem que trata sobre este aspecto los porcentajes obtenidos por los trabajadores van desde “algo insatisfechos” hasta “muy insatisfechos”. Entonces, entendemos que este tema debe ser más atendido por el departamento que corresponda.

- Podemos mencionar que la satisfacción laboral es similar entre ambos sexos: “algo satisfechos”, pero en el caso de los hombres la tendencia va hacia “indiferente”. En cambio, la tendencia en las mujeres va dirigida positivamente hacia: “bastante satisfecho”. Se llega a la conclusión que las mujeres trabajadoras de SETAR S.A. están más satisfechas con su labor.
- Analizando los resultados de satisfacción laboral entre las áreas administrativas y operativas, se llega a la conclusión de que los trabajadores administrativos están más satisfechos en el trabajo que los trabajadores operativos, por más de que ambos afirmen estar: “algo satisfechos”. La inclinación de los operarios hacia el lado de satisfacción negativa obliga a dar conclusión de que ellos no están satisfechos.
- En cuanto a la satisfacción de las distintas gerencias, concluimos que la Gerencia General se encuentra con mayor satisfacción laboral, pues, afirman estar: “bastante satisfechos”. Y la Gerencia con menos satisfacción laboral es la de Distribución, donde los trabajadores coincidieron en estar: “algo satisfechos”.

El clima organizacional se encuentra en una relación positiva con la satisfacción laboral, ya que existe una coherencia en los resultados de ambos tomando en cuenta los análisis dimensionales de ambas variables. Se rige por el principio de a mayor o menor clima organizacional mayor o menor satisfacción laboral.

Finalmente se concluye esta investigación demostrando que las hipótesis planteadas a inicio de la investigación fueron comprobadas satisfactoriamente:

- El diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional indica que el sentido de pertenencia es el de más alto nivel y en el más bajo se encuentra la dimensión de los valores colectivos.
- El grado de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de SETAR S.A. es mayor en cuanto a satisfacción intrínseca y menor en lo referido al ambiente físico.
- Los trabajadores administrativos se encuentran más satisfechos que los empleados de la parte operativa.
- Las gerencias que más satisfechas se encuentran son Gerencia General y Gerencia Administrativa. Las que menos satisfechas se encuentran son Gerencia Comercial y Gerencia de Distribución.
- En cuanto al sexo tanto masculinos como femeninos, la mayoría de los trabajadores se encuentran algo satisfechos.
- existe una relación lógica entre los resultados generales del clima organizacional de la empresa con la satisfacción laboral de su personal.

Recomendaciones

A la empresa SETAR S.A.:

1. Implementar políticas y canales de comunicación entre supervisores y subordinados, para facilitar una comunicación asertiva. Delegar y asumir responsabilidades con el fin de propiciar la participación en el logro de los objetivos. Así también, implementar talleres donde se planteen y resuelvan los conflictos y problemas comunicacionales.
2. Promover políticas y normas que mejoren continuamente las condiciones laborales para que los trabajadores puedan realizar una eficiente labor. Propiciar ambientes adecuados que brinden, confort, iluminación, ventilación, y limpiezas adecuadas para un mejor desenvolvimiento de las labores del personal de trabajo repercute en el clima laboral y esta a su vez en la productividad.
3. Fortalecer políticas de motivación e incentivos con base en los resultados de las evaluaciones de desempeño. En este sentido, podrían analizar con programas de reconocimiento, promoción de puestos, capacitaciones y bienestar socio-laboral y elegirían al trabajador del mes, al más colaborador.
4. Promover y diseñar programas y talleres de intervención con la finalidad de mejorar las medidas preventivas, referente a la seguridad, salud y condiciones de trabajo. Ello permitiría que contribuya a mejorar las percepciones y actitudes de los trabajadores hacia su entorno laboral.

Asimismo, fomentar una cultura de prevención de accidentes de trabajo, identificar peligros y evaluación de riesgos, donde todos los trabajadores participen aportando ideas e innovando procesos.

5. Que la empresa considere contratar a su personal mediante examen de suficiencia no tan solo a base experiencia, política o demás, esto por ser una empresa pública y para que la sociedad Tarijeña se sienta orgullosa de esta empresa por un servicio eficiente.

A la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”:

1. Que se puedan crear más convenios con diferentes instituciones, que permitan a los estudiantes poder realizar más prácticas referidos a esta área de la psicología organizacional.
2. Que se incentive a realizar nuevas temáticas que no hayan sido abordadas en una investigación de tesis con el apoyo correspondiente.
3. Considerar para modificación de la malla incluir a los últimos semestres la materia de metodología de la investigación y la de computación para impartir enseñanzas en el SPSS de esa forma garantizar las futuras investigaciones.
4. Analizar la posibilidad de que el tutorado de trabajo de investigación final como tesis o prácticas institucionales, en lo posible este a cargo de un solo docente las tres etapas del proceso hasta la culminación del mismo, para evitar disonancia de criterios.